



## **MASTER TOURISME**

Parcours « Tourisme et Développement »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE :**

**Tourisme, innovation sociale et structures  
d'accompagnement à l'entrepreneuriat : quels sont  
les enjeux de développement des territoires et de  
leur impact positif ?**

Présenté par :

**Jennifer SOARES GARCIA**

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Laurent Barthe**

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès  
n'entend donner aucune approbation, ni  
improbation dans les projets tutorés et mémoires  
de recherche. Les opinions qui y sont développées  
doivent être considérées comme propres à leur  
auteure.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

## **Préface :**

*« Accompagner quelqu'un ce n'est pas le précéder, lui indiquer la route, lui imposer un itinéraire, ni même connaître la direction qu'il va prendre. C'est marcher à ses côtés en le laissant libre de choisir son chemin et le rythme de son pas. » Patrick Verspieren (Aumônier et Maître-assistant émérite en philosophie morale)*

## **Remerciements**

Ce deuxième exercice de recherche aussi passionnant que fastidieux n'aurait pas été aussi riche sans l'aide précieuse des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation et au rendu de ce mémoire de fin d'année mais aussi de fin d'études supérieures.

Il me paraît essentiel de remercier tout d'abord mon maître de mémoire, Laurent Barthe d'avoir été une grande ressource du domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Sa participation active à mes questionnements et sa posture d'accompagnateur à mon autonomie et à la confiance en mes idées m'ont été d'une grande aide pour la réussite de ce travail.

Je remercie également Madame Bessiere de nous avoir encadré et encouragé lors de cette initiation à la recherche une nouvelle fois. Malgré la distance et les conditions difficiles liées à la situation sanitaire, elle a dû nous envoyer toute sa bienveillance.

Un remerciement particulier à Julie Bousquet qui lors de mon stage de 3e année de licence au sein de son cabinet de coopérations touristiques et territoriales, m'a fait découvrir le monde de l'économie sociale et solidaire et ses bienfaits sur les territoires. Elle a été présente de façon bénévole et concernée tout au long de mes travaux de mémoire que ce soit en Master 1 et de Master 2.

Un remerciement particulier à Astrid Wilmotte qui lors de mon stage de Master 2 m'a présenté les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat et la posture d'un efficace et bienveillant accompagnateur à la réalisation des autres. La réalisation des autres passe par la réalisation de soi et elle me l'a enseigné avec beaucoup de douceur et d'intelligence d'esprit.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Mes remerciements vont également vers nos documentalistes du centre de ressources de Foix, Anne et Martine, pour leur bonne humeur et leur grande aide dans notre collecte d'informations.

Une pensée évidente à mes Audacieuses que j'ai accompagné durant six mois de stage dans la réalisation d'elle-même et de leur projet qui ont du sens pour le monde. Ces quinze femmes m'ont inspiré la détermination et l'importance de s'entourer des bonnes personnes.

Enfin, je souhaite dédicacer ce mémoire à mes parents et mes sœurs pour la transmission de leur culture à entreprendre et à penser un monde plus juste, leur confiance et leur encouragements perpétuels même lors de mes nuits blanches de rédaction.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE :	11
<u>PARTIE 1 : L'innovation sociale et l'entrepreneuriat accompagné appliqués au activités touristiques et de loisirs (cadre théorique, contextes et exploration)</u>	13
Introduction PARTIE 1 :	14
<b>Chapitre 1. L'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale et son influence sur les territoires</b>	<b>15</b>
1. Définition et poids de l'ESS dans la France d'aujourd'hui	15
1.1 Définitions, valeurs et principes	15
1.2 Lois fondamentales et statuts juridiques	17
1.3 Les Acteurs fondamentaux de l'économie sociale et solidaire en France	20
2. L'innovation, un accélérateur et un transformateur du territoire : le rôle des politiques publiques	21
2.1 Définitions de l'innovation sociale et de l'impact positif	21
2.2 Actions et événements innovants de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale récompensés	25
2.2.1 Actions innovantes de l'ESS : Prix et labellisations	25
2.2.2 Mise en place d'événements innovants et challengeants dans l'accélération d'entreprise	25
2.3 Le soutien financier de l'innovation sociale par les politiques publiques	28
3. Dimensions de l'entrepreneuriat social : à la quête de l'impact positif et de l'innovation territoriale	31
3.1 Définition de l'entrepreneuriat social	32
3.2 L'impact positif : Définitions, méthodologie et mesure de l'impact sur les organismes et territoires	33
3.3 L'innovation territoriale : les collectivités territoriales au coeur de nouveaux enjeux	37
<b>Chapitre 2. Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises à l'heure de l'innovation sociale : différentes formes et différents rôles</b>	<b>41</b>
1. Définitions et conceptualisation des structures d'accompagnement à la création d'entreprises	41
1.1 Historique et création de ces structures d'accompagnement	41
1.2 Les enjeux et objectifs de l'accompagnement à la créations d'entreprises	44
1.3 Les limites des structures d'accompagnement à la création d'entreprises et les opportunités à saisir pour y répondre	47
2. Les différentes formes de structures d'accompagnement à l'entrepreneur	49
2.1 Le stade d'idéation et des premiers pas : le rôle des couveuses , des pépinières et des coopératives d'activités et d'emplois	49

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

2.1.1 Services et Apports	49
2.1.2 Durée de l'accompagnement	50
2.2 Le stade d'émergence et de croissance : le rôle des incubateurs	51
2.2.1 Services et apports	51
2.2.2 Candidature et durée de l'accompagnement	52
2.3 Le stade d'accélération : le rôle des accélérateurs	53
2.4 Le stade d'émulation collective, d'interconnexions et partage des infrastructures : les espaces de coworking et les tiers lieux	55

**Chapitre 3. Les enjeux de l'activité touristique et de loisirs dans la création d'entreprise à l'heure de l'innovation sociale et de la quête de l'impact positif sur les territoires 58**

1. La création d'entreprises touristiques : entre innovation, créativité et valorisation des initiatives du secteur français	58
1.1 La France, un territoire de plus en plus innovant dans le secteur touristique	58
1.2 Le Tourisme en France, un secteur particulier à accompagner : Le travail de la DGE à la création du réseau France Tourisme Lab	61
2. Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises touristiques et de loisirs : Le réseau France Tourisme Lab	65
2.1 Le réseau France Tourisme Lab	65
2.2 Focus sur l'incubateur spécialisé en tourisme durable : Slow Tourisme Lab	69
Conclusion PARTIE 1 :	72

PARTIE 2 : Le réseau de La Ruche : Etat des lieux et diagnostic des enjeux et dynamique de ce réseau d'incubateurs et espaces de coworking en innovation sociale et innovation territoriale  
73

Introduction PARTIE 2 :	74
-------------------------	----

**Chapitre 1. La Ruche : facilitation du parcours d'entrepreneur à impact et de l'accès à l'entrepreneuriat**

1. Être entrepreneur en 2020 et 2021 durant la crise sanitaire : adaptation et création d'un parcours en ligne - Parcours créateurs	78
2. Favoriser l'entrepreneuriat des catégories sous représentées	85
3. Cibler les financements à l'innovation sociale et faciliter leur accès pour les entrepreneurs	91

**Chapitre 2. La Ruche, renforcer la visibilité des entreprises innovantes socialement et la mise en réseau des acteurs de l'économie à impact positive 96**

1. Développement de la communauté Ruche à travers la création de plusieurs espaces sur le territoire français	96
2. Mise en réseau des entrepreneurs de la Ruche grâce à la plateforme collaborative Les Relayeurs	99
3. Développer son offre événementielle avec le Transformateur de la Ruche	100

**Chapitre 3. La Ruche, Innover dans sa pédagogie et dans l'entrepreneuriat à impact positif et les activités en faveur d'un développement territorial 102**

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

1. Une pédagogie innovante, enrichie d'outils et favorisant la connexion entre les entrepreneurs	102
1.1 Former et challenger les entrepreneurs	102
1.2 Créer une dynamique de rencontres et de collaboration entre les entrepreneurs	105
2. Favoriser l'ancrage des programmes sur les espaces ruraux et les quartiers prioritaires	106
3. Mise en place de partenariats d'envergure pour soutenir l'expansion de l'innovation sociale sur les territoires	107
Conclusion PARTIE 2:	111

PARTIE 3 : Bilan, préconisations et actions à mettre en place dans un objectif de développement de l'impact territorial et de l'innovation sociale de la Ruche 113

Introduction PARTIE 3 :	114
-------------------------	-----

**Chapitre 1. Bilan sur les actions et résultats de la Ruche : une structure d'accompagnement qui participe au développement territorial et à l'innovation sociale ?** 115

1. Outil de pérennité et de responsabilité des entreprises à impact positif ? Retours d'expériences et analyse d'entretiens	116
1.1 Le Stop Do Start	116
1.2 La Mesure d'impact (Verbatims et Chiffres)	117
1.3 Questionnaire et entretien envers les alumni de la Ruche Paris	120
1.4 Interviews portrait filmé des incubés à la fin du programme	121
1.5 Entretiens réalisés	124
2. Outil de réponse aux besoins sociétaux et au développement de l'innovation sociale ?	127
3. Outil d'innovation territoriale, favorisant l'ancrage territorial et la gouvernance participative ?	129

**Chapitre 2. Axe numéro 1 de préconisation : Conquérir de nouveaux besoins, de nouveaux bénéficiaires et de nouveaux partenaires** 131

1. Préconisation numéro 1 : Mener davantage d'actions de sensibilisations en faveur de l'entrepreneuriat social et des catégories sous représentées	131
2. Préconisation numéro 2 : Diversifier les publics accompagnés afin de favoriser encore plus le développement territorial et l'égalité des chances à l'entrepreneuriat	134
2.1 Les jeunes diplômés	134
2.2 Les habitants d'Outre Mer	135
2.3 Les acteurs touristiques et de loisirs	136
3. Préconisation numéro 3 : Développer une boîte à outil propre à la ruche en prestation payante à l'externe et offerte en interne	139

**Chapitre 3. Axe numéro 2 de préconisation : Coopérer entre les équipes du réseau des Ruches dans un objectif de développement et d'ancrage territorial de la structure et de ses bénéficiaires incubés et coworkers** 140

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

1. Préconisation numéro 4 : Mutualiser de façon plus efficace les outils, formats et idées de l'équipe quelque soit leur pôle affecté	140
2. Préconisation numéro 5 : Favoriser des relations régulières entre les Ruches et encourager les collaborations entre territoires	142
3. Préconisation numéro 6 : Initier la création d'un pôle développement territorial et coopération afin de favoriser les partenariats et l'ancrage de la Ruche sur les territoires d'action	145
Conclusion PARTIE 3 :	152
<b>CONCLUSION GENERALE :</b>	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>156</b>
Annexe A	
160	
Annexe B	
174	
<b>TABLE DES FIGURES</b>	<b>177</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>179</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>180</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>181</b>

## INTRODUCTION GENERALE :

*«Si « diriger » disparaissait du vocabulaire, ce ne serait pas une grosse perte, car « accompagner » saurait largement le suppléer.» **Patrick Louis Richard, ancien élève du Conservatoire des Arts et Métiers, expert en Management et auteur d'une quinzaine d'ouvrages***

L'accompagnement est un sujet que l'on retrouve dans différentes étapes de nos vies, que ce soit durant la petite enfance accompagnée par ses parents, ses tuteurs, ses professeurs, durant l'adolescence par ses amis ou durant la fin de sa vie par des professionnels. Le fait de devenir entrepreneur ou de changer de vie en laissant le salariat derrière nous pour une nouvelle aventure de chef d'entreprise a également besoin d'accompagnement. Un accompagnement financier oui, un accompagnement administratif aussi mais surtout un accompagnement moral permet de faire toute la différence et d'être plus serein dans sa nouvelle position d'entrepreneur.

Mon mémoire de première année abordait le sujet de l'entrepreneur dans le secteur touristique en territoire insulaire, qui il était, pourquoi il l'était devenu et surtout quel était le sens de sa mission sociale. J'ai longuement analysé le «qui» mais il m'a manqué le «avec qui». De plus en plus de start-up sont devenues des modèles de réussite grâce leur proposition de valeur, leur business plan et leur approche innovante socialement. En lisant leur histoire, en écoutant leur podcast, deux termes revenaient beaucoup, celui d'incubateur et d'accélérateur. Je l'ai compris bien après en creusant ces notions que ces termes étaient des formes de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Le réseau le plus célèbre en innovation sociale est celui de **La Ruche** et le plus célèbre dans le secteur touristique en France est **France Tourisme Lab**.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Je me suis donc demandée si ces structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat avaient une réelle influence positive sur les territoires d'actions et leur développement. De quelle manière ? Par quels moyens ? Et quelle était la place de l'innovation sociale dans ce processus ? Tant de questions que ce mémoire abordera et tendra à y répondre tout au long des parties de la rédaction.

La première partie abordera la définition et la contextualisation des notions d'économie sociale et solidaire, d'innovation sociale, d'innovation territoriale, d'entrepreneuriat accompagné appliqués au secteur du Tourisme et du Loisir.

La deuxième partie présentera la structure d'accueil de stage, La Ruche ainsi que ses axes de missions et ses enjeux en entrepreneuriat et innovation sociale.

La troisième et dernière partie exposera la méthodologie abordée lors de cet exercice de recherche, la réponse aux hypothèses suggérées en réponse à la problématique de mémoire ainsi qu'une proposition de préconisations pour le développement de la structure de La Ruche.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Partie 1.

**L'innovation sociale et l'entrepreneuriat accompagné  
appliqués aux activités touristiques et de loisirs** (*cadre  
théorique, contextes et exploration*)

## **Introduction partie 1 :**

Innovation sociale, structures d'accompagnement à la création d'entreprises, développement des territoires, impact positif, industrie du tourisme sont les termes présentés dans le sujet de ce travail de recherche. Face à ces notions qui peuvent avoir plusieurs sens pour le lecteur, il est essentiel de les définir, de les argumenter et de les illustrer.

Le premier chapitre aura pour but d'éclaircir le sujet de l'influence de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation sociale sur les territoires. Par la suite le rôle des politiques publiques dans l'innovation territoriale sera présenté.

Le second chapitre permettra d'en connaître davantage sur les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, leurs formes et leurs missions.

Le troisième et dernier chapitre lui abordera les enjeux de l'activité touristique et de loisirs dans la création d'entreprise à l'heure de l'innovation sociale et de la quête de l'impact positif sur les territoires. Le réseau France Tourisme Lab y sera présenté.

## **Chapitre 1. L'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale et son influence sur les territoires**

### 1. Définition et poids de l'ESS dans la France d'aujourd'hui

#### 1.1 Définitions, valeurs et principes

« L'ESS est une économie de l'engagement qui colle parfaitement à son époque. L'ESS peut contribuer à élaborer une société plus juste démocratiquement, socialement et écologiquement, sans rien abdiquer de la nécessaire performance économique. » - Jérôme Saddier, Président d'ESS France qui est la Chambre Française de l'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire repose sur des principes de gouvernance participative, de lucrativité limitée, de viabilité économique et de valorisation de l'apport de chaque être humain à l'intérêt collectif et général.

Être égaux en droits, en devoirs et en pouvoir est un moteur fondateur dans cette économie. En effet, un homme ou une femme est égale une voix. Chaque individu faisant partie de l'organisation peut s'exprimer librement et être écouté par les autres membres du collectif. **Collectivité** est bien le mot qui illustre ce nouveau mode de fonctionnement économique. Vivre et travailler en collectif signifient d'assumer ses responsabilités, d'effectuer des tâches dans l'intérêt collectif, mais également de partager les savoir-faire, le matériel mis à disposition, parfois les bureaux avec la tendance nord-américaine de l'open space.

Partager est un des mots d'ordre de cette économie et initiative privée, indépendante financièrement des pouvoirs publics. Nous retrouvons ce souhait de viabilité et de partage jusque dans la distribution des profits. Effectivement, il est souvent entendu que le profit n'est pas la finalité d'un organisme social et solidaire, mais plutôt un moyen. Il

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

est cependant nécessaire de rajouter que les bénéfices sont employés à maintenir et à développer l'organisation et sont investis dans des projets pouvant profiter à tous. Ces projets peuvent être l'aménagement d'une salle de repos ou encore le financement de formations et de rencontres informelles. Néanmoins, il ne faut pas confondre le profit, les bénéfices avec les fonds propres apportés par chaque associé car ces derniers sont distribués en dividendes. Ils ne sont pas partageables entre chaque sociétaire. Précédemment, il a été cité dans l'un des principes primordiaux, la lucrativité limitée. Cette dernière a pour principal objectif une homogénéité des salaires. En effet, le salaire le élevé ne doit pas être dix fois plus élevé que le salaire de plus bas de l'organisation dans le cas des sociétés commerciales ESUS. En outre, comme il a été dit plus haut, le but de l'économie sociale et solidaire n'est pas de faire le plus de profit possible. Ainsi les investisseurs ne doivent pas s'attendre à des rendements financiers importants et réguliers.

Le réseau national des CRESS, chambres régionales de l'économie sociale et solidaire dont le rôle sera expliqué dans les parties suivantes, comptabilise des acteurs qui ont comme point commun de faire partie du concept d' « économie humaine ». Le terme « économie humaine » a été proposé en 1940 par l'économiste dominicain Louis-Joseph Lebret. Selon lui, il y a trois piliers : l'idéal communautaire, la hiérarchie et les besoins et la solidarité. Durant le 20e siècle, des sociologues à l'instar d'Henri Desroche, des philosophes tels qu'Henri Lefebvre ou encore des économistes comme François Perroux se sont intéressés à cette nouvelle vision sociale et solidaire à travers des travaux individuels mais aussi collectifs avec l'ouvrage *Vers une économie humaine ? : au prisme de notre temps*, publié en 2014.

Cette économie dite humaine, sociale et solidaire reposerait sur 10 valeurs propres à cette dernière.

- Démocratie, égalité des membres et laïcité
- Solidarité
- Responsabilité sociétale des entreprises
- Utilité et efficacité sociétale et/ou environnementale
- Liberté d'action

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Amélioration des conditions d'existence
- Épanouissement de l'être humain
- Lutte contre les injustices
- Responsabilité et formation des individus
- Utilité et innovation économique et sociale

## 1.2 Lois fondamentales et statuts juridiques

L'économie sociale et solidaire, loi Hamon du 31 juillet 2014 est définie selon l'article premier comme un « mode d'entreprendre et de développement de l'activité économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ».

Cette loi souhaite encourager un changement d'impact de l'économie sociale et solidaire dans tous les secteurs d'activités et d'emploi et également sur les retombées territoriales. Construire avec les organismes de l'économie sociale et solidaire une croissance davantage enrichie en emplois durables et justes est l'une de ses aspirations avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Elle a cinq objectifs bien précis : **Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique, consolider le réseau des acteurs de l'ESS, redonner du pouvoir d'action aux salariés, provoquer un choc coopératif et renforcer les politiques de développement local durable.**

La loi Hamon de 2014 a permis la création officielle de cinq statuts juridiques qui sont parfois nommés acteurs. Quatre d'entre eux sont dits traditionnels et celui de sociétés commerciales d'utilité sociale (création en 2014) se diffère un peu de ses congénères par sa volonté tout de même mercantile. Ces derniers sont au choix pour les organismes se voulant d'économie sociale et solidaire et sont adoptés selon **plusieurs critères** : la distribution des bénéfices, la procédure d'élection du dirigeant, l'exonération d'impôts commerciaux, un but lucratif ou non, les avantages fiscaux pour les investisseurs, l'accès à des financements privés ou encore à des accompagnements spécifiques.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 1 : Les cinq statuts juridiques des acteurs de l'économie sociale et solidaire



Source : Economie.gouv.fr, 2014

- **La coopérative (loi du 10 septembre 1947)** a pour objectif l'exécution de la démocratie du pouvoir, un homme égal une voix qu'il investisse 1 euro ou 20 000 euros. De plus, les moyens et les équipements sont partagés entre tous les coopérateurs. Cette dernière a le droit de rassembler des personnes physiques et morales autour d'un projet économique, social ou culturel. Il existe des coopératives d'entrepreneurs (agricoles, artisans, transports, commerçants, CAE - coopérative d'activités et d'emplois, etc.), d'usagers (banques, consommateurs, etc.) ou encore de salariés (Scop, Scic, Sce<sup>1</sup>).
- **L'association** qui est régie par la loi de 1901 rassemble plusieurs personnes qui souhaitent réaliser un projet à deux minimum, défendre une cause ou partager une activité. L'avantage de ce statut est la simplicité des démarches de création et de gestion. De plus, tant que l'activité ne crée pas de profit, les impôts commerciaux ne sont pas payables. L'objectif premier avec le statut associatif n'est donc pas de financer des emplois et de faire des bénéfices. Dans le cas où

<sup>1</sup> Scop - Société coopérative et participative, Scic - Société coopérative d'intérêt collectif, Sce - Société coopérative européenne

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

les volontés des membres de cette association changeaient, il est tout à fait possible de laisser ce statut pour celui de la Scop par exemple.

- **La mutuelle (lois du 18 juin et 10 novembre 1992)** est créée pour couvrir les risques professionnels comme la maladie ou encore les accidents au travail. Comme pour les associations, le but est non lucratif et les fonds proviennent majoritairement des cotisations des sociétaires. Les plus connues sont la MAIF, la Macif ou encore MMA.
- **La fondation (article 18 de la loi du 23 juillet 1987 et loi du 2 août 2003)** a pour souhait de rassembler des moyens financiers pour répondre à un service d'une cause d'intérêt général et collectif. Tout comme l'association, elle n'a pas pour intérêt de créer du bénéfice, mais elle se diffère du statut associatif car, la gestion des fonds est plus contraignante avec un important contrôle des pouvoirs publics (autorisations nécessaires, etc.). Néanmoins, le fondateur de la fondation en garde le contrôle et le mot de fin sur les décisions.
- **Les sociétés commerciales de l'ESS** sont à part car, elles peuvent être également des sociétés commerciales classiques (SARL, SAS, SA) mais qui peuvent adopter les principes, les valeurs et donc la législation de l'ESS. Le décret N°2015-858 du 13 juillet 2015<sup>2</sup>, a ajouté des engagements et des règles à respecter dans l'utilisation de ce statut. En voici quelques-unes :
  - l'objet social doit mentionner des objectifs en accord avec les valeurs de l'ESS : lutte contre les inégalités et l'exclusion, préservation de la cohésion sociale, etc.
  - la gouvernance doit intégrer des principes démocratiques,
  - l'encadrement de la répartition des bénéfices

### 1.3 Les Acteurs fondamentaux de l'économie sociale et solidaire en France

---

<sup>2</sup> Legifrance, « Décret n° 2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'économie sociale et solidaire »

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Les acteurs peuvent être regroupés selon leur rôle et leurs missions dans l'économie sociale et solidaire.

Tout d'abord, ceux qui représentent auprès des pouvoirs publics, structurent, dynamisent et promeut l'économie sociale et solidaire sont au niveau mondial, **RIPES** - Réseau Intercontinental de Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire, au niveau Européen, **l'Observatoire Européen de l'économie sociale** et au niveau national français ESS France qui est **la Chambre française de l'économie sociale et solidaire**.

**Le CNCRESS - Le Conseil National des CRESS** (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) se charge depuis 2004 d'être le lieu de concertation et de ressources pour les CRESS. Il a pour mission tout comme ESS France d'animer le réseau et de mutualiser les échanges entre les CRESS. Répondant à des missions assez similaires, il a été décidé en juin 2019 une future fusion entre le CNCRESS et ESS France. ESS France restera la seule représentante nationale et par cette suppression d'une feuille du célèbre « millefeuille français », les régions gagneraient en contrôle et en décision dans l'aménagement et dans les enjeux de développement de l'économie sociale et solidaire au cœur de leur territoire .

L'agence AVISE est chargée du développement et de l'ingénierie de l'économie sociale et solidaire. Il propose sur son site internet plus que complet un focus sur les politiques territoriales et les filières.

Le laboratoire nommé Labo de l'ESS est lui de site incontournable d'informations et de sensibilisation aux modèles économiques, d'initiatives et d'idées innovantes de l'économie sociale et solidaire.

Les incubateurs, pépinières d'entreprises et couveuses spécialisées dans l'économie sociale et solidaire sont de véritables accélérateurs de lancement de start-up. Chacune est différente dans ses services, elles proposent un hébergement de l'activité et un accompagnement concret au lancement et à leur développement locaux, équipements, services, boîte à outils, tutorat, conseils juridique, administratif et financier, etc.

France Active est aussi un indispensable car il est le réseau de financement par excellence des entrepreneurs engagés depuis 28 ans. Il propose une offre experte d'accompagnement concernant les modèles économiques des entreprises de l'ESS.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Présent sur tous les territoires français par le biais d'antennes, il offre une connexion considérable grâce à son réseau de partenaires et d'experts en dynamisme territorial.

## 2. L'innovation, un accélérateur et un transformateur du territoire : le rôle des politiques publiques

### 2.1 Définitions de l'innovation sociale et de l'impact positif

Coopérer rime également avec innover. L'innovation sociale est véritablement une des flèches que souhaitent avoir l'économie sociale et solidaire à son arc. Répondre à des besoins sociaux et des problématiques actuelles comme le réchauffement climatique, le burn-out au travail, la crise alimentaire ou encore le tourisme de masse est essentiel pour les nouveaux acteurs sociaux d'aujourd'hui. L'implication de tous les acteurs de la société que ce soit les producteurs, les consommateurs, les distributeurs ou bien encore les instances gouvernementales est indispensable. C'est un enjeu considérable dans le but d'améliorer la vie de chaque citoyen et travailler contre certains fléaux sociétaux, à l'instar du chômage des jeunes, du surendettement ou encore du gaspillage alimentaire.

L'innovation sociale selon le guide « Innovation nouvelle génération » de BPI France publié en 2015 fait partie des six dimensions de l'innovation.

## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 2 : « Innovation nouvelle génération »,



Source : BPI France, 2015

**Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)** lui définit l'innovation sociale comme une élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou insatisfaits dans les conditions de vie actuelles et davantage depuis la crise du COVID 19. Selon le CSESS, il faut respecter un processus de mise en place de l'innovation sociale passant par **l'émergence, l'expérimentation, la diffusion et l'évaluation.**

A terme, l'innovation sociale a pour objectif d'enclencher une réelle transformation de nos sociétés et des consommations. Allier la démocratie participative et l'inclusion de chaque partie prenante dans cette démarche de création, d'entrepreneuriat sont vus comme une bonne combinaison d'atteindre l'équité et la justice sociale.

L'innovation sociale afin qu'elle soit efficace doit impliquer toute une chaîne d'acteurs : les producteurs mais aussi les acheteurs ainsi que les bénéficiaires/usagers. Nous remarquons que dans l'économie sociale et solidaire, l'acheteur est rarement le bénéficiaire dû à l'importance des services gratuits pour l'utilisateur et acheté par une collectivité ou une association par exemple.

On peut également identifier cinq grandes catégories d'acteurs impliqués dans la production d'innovations sociales dans un objectif de répondre à l'intérêt général : **les citoyens** (s'engagent), **les associations** (détection des besoins et apportent de réponses), **les fondations** (financent), les entreprises sociales (produisent), **les**

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**collectivités territoriales** sur lesquelles nous reviendront avec plus d'approfondissement par la suite (encadrent, accompagnent et financent).

Ces innovations peuvent tout autant concerner le produit, le service, le mode de production ou de distribution. Les domaines dans lesquels nous retrouvons majoritairement l'innovation sociale sont : la santé, la petite enfance, l'accès au logement, la lutte contre la pauvreté, la discrimination ou encore l'éducation.

Nous retrouverons ci-dessous, quelques projets d'innovation sociale propres aux domaines cités précédemment.

# Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 3 « Des défis dans tous les secteurs. Mode d'emploi, l'innovation sociale »

## Des défis dans tous les secteurs

Face aux grands enjeux sociétaux, de nombreux projets d'innovation sociale apportent, à leur échelle, des solutions. En voici quelques exemples.



## 2.2 Actions et évènements innovants de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale récompensés

### 2.2.1 Actions innovantes de l'ESS : Prix et labellisations

De plus en plus d'organismes (privés ou publics) souhaitent travailler et améliorer leur responsabilité sociétale (RSE) par des processus plus respectueux des conditions de travail par exemple ou encore des actions en faveur de segments exclus de la population.

Les collectivités territoriales ont donc une nouvelle mission, celle de soutenir, de valoriser et de reconnaître ces organismes partageant certaines valeurs de l'ESS et de l'innovation sociale. Le label French Impact créé en 2018 par le gouvernement français a pour objectif d'identifier les territoires où les start-ups élaborent des actions et des stratégies l'innovation sociale au service de défis sociaux et environnementaux. En février 2020, 27 territoires français ont été labellisés French Impact.

En outre, depuis 2015, les Prix de l'ESS récompensent les territoires français et les entreprises sociales et solidaires qui ont plus de deux ans d'activité. Ces prix sont composés du prix utilité sociale, du prix transition écologique, du prix égalité femmes-hommes, de prix nationaux et régionaux pour les territoires et d'un prix coup de cœur.

### 2.2.2 Mise en place d'évènements innovants et challengeants dans l'accélération d'entreprise

Depuis plus d'une décennie maintenant et inspiré des Etats-Unis, le Startup Weekend est l'évènement clé de l'entrepreneuriat. Il se déroule sur un week-end, du vendredi soir au dimanche soir, soit environ 54 heures et est généralement composé d'une centaine de participants. Le modèle économique repose sur le sponsoring de l'évènement par des entreprises privées et la vente de billets pour les participants de l'édition. La

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

particularité est que le tarif est adapté selon l'activité du participant. Un étudiant et un demandeur d'emploi auront un tarif préférentiel. Le Startup Weekend Orléans propose un tarif classique de 60 euros et à un tarif étudiant/demandeur d'emploi à 40 euros pour les trois jours avec activités surprises et repas pris en charge.

L'événement est ouvert à toute personne tout âge confondu ayant la volonté de développer une idée en entreprise quel que soit le secteur ou souhaitant rejoindre un projet en y apportant ses compétences. L'objectif à la fin de ce temps alloué est de réaliser un prototype ou une présentation complète de leur modèle d'entreprise et de produit/ou service proposé devant un jury d'experts. Pitch de 60 secondes, définition de son business plan, choix du design du produit, positionnement sur le marché, rencontres entre corps de métiers variés et création d'un réseau durable rythment ces presque 3 jours intensifs, studieux et enrichissants.

En 2016, selon le site les Echos Start, 10 % des projets initiés durant le Startup Weekend deviennent des start-up réelles. Généralement, le projet gagnant bénéficie d'un an dans un espace de coworking, un accès complet à toutes les formations de la Chambre de Commerce et d'Industries de son territoire, quelques mois d'hébergement au sein d'un incubateur et pour certains la possibilité de tester son produit ou son service sur le marché.

Tout récemment, des Startup Weekend se sont spécialisés pour une édition en économie sociale et solidaire. C'est le cas du Startup Weekend Orléans ESS qui a eu lieu du 7 février au 9 février 2020.

Figure 4 : Affiche promotionnelle du Startup Weekend à l'Ile de la Réunion spécialisé Economie Sociale et Solidaire

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*



Source : <https://www.le-lab-o.fr/>

Spécialisé dans le Tourisme, nous retrouvons, l'accélérateur d'entreprises, Les Tremplins by Voyage Privé. 2020 a sonné la 8e édition de ce Summer Camp domicilié à Aix en Provence (siège de Voyage Privé). Durant une semaine, les deux porteurs de projets lauréats ont été invités dans une villa louée pour l'occasion par Voyage Privé à développer leur entreprise grâce à différents outils et démarches : gérer une campagne adwords, améliorer l'expérience utilisateur mobile, identifier et négocier avec ses futurs partenaires, travailler à une levée de fonds, développer sa stratégie et son positionnement sur le marché.

2021 a ouvert cette année ces candidatures du 15 août au 31 août aux entreprises touristiques travaillant sur l'expérience à destination, au pouvoir du visuel et à la viralité. Du 11 octobre au 17 décembre commenceront les ateliers au Campus du Voyage de Voyage Privé à Aix en Provence.

Ce format court d'accompagnement existe de façon plus approfondie et suivie sur la durée au sein d'incubateurs et d'accélérateurs du réseau France Tourisme Lab que nous étudierons dans les chapitres suivants.

## 2.3 Le soutien financier de l'innovation sociale par les politiques publiques

Les financeurs de l'innovation sociale et plus largement de l'ESS sont de plus en plus répandus. Nous pouvons les regrouper en deux parties : le public et le privé. Dans les financeurs publics, nous retrouvons l'Europe, l'Etat, les collectivités territoriales, la Banque des Territoires Groupe Caisse des dépôts ou encore le fonds d'investissement social (FISO) de la Banque Publique d'Investissement (BPI France).

Du côté du privé, nous avons les acteurs de la finance solidaire comme France Active, les fondations comme la Fondation de la France s'engage ou la Fondation MACIF, les plateformes de financement participatif appelé aussi crowdfunding à l'instar d'Hello Asso ou d'Ulule, les sociétés d'investissement solidaire comme Les Cigales, les Business Angels<sup>3</sup> et les banques. Afin d'encourager l'impact positif, la Banque BNP Paribas a créé pour les entrepreneurs engagés, Act For Impact. Créé en 2018, Act For Impact est un nouveau dispositif, qui a pour objectif d'offrir un accompagnement bancaire avec **des solutions innovantes pour plus d'impact positif**, d'accélérer les projets et de donner un accès à un réseau de partenaires essentiels au bon développement de son projet.

Figure 5 : Ecosystème de l'Innovation Sociale

---

<sup>3</sup> Un business angel est une personne physique qui décide d'investir une partie de son patrimoine financier dans des sociétés innovantes à fort potentiel. Le business angel est souvent un cadre d'entreprise en activité ou un ancien entrepreneur : il (ou elle) a donc une réelle expérience de la vie entrepreneuriale qui l'amène à partager son carnet d'adresses et à donner des conseils judicieux pour favoriser le développement de l'entreprise et la conduire à sa réussite. Le principal objectif poursuivi par un business angel est de dégager une plus-value substantielle via son investissement. (<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/business-angels>. Publié en janvier 2021)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*



Source : Écosystème de l'Innovation Sociale. Avise (janvier 2021)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Des dispositifs de financement ont été créés pour soutenir des projets de l'innovation en général comme PIA - Paris Innovation Amorçage ou spécifiquement de l'innovation sociale comme le Comptoir de l'innovation, les Fonds de confiance, le Pass'Innov, Innov'ESS ou encore UrgencESS lancé durant la crise du COVID 19.

Une innovation sociale peut également bénéficier selon ses besoins de différentes aides :

- aides la création d'entreprises innovantes (concours du Ministère de la Recherche, BPI France).
- aides aux dépenses de R&D - Recherche & Développement - des projets innovants (BPI France, la Région ou l'Europe via le FEDER- Fonds européen de développement régional ).
- Aides au recrutement de chercheurs, de doctorants pour renforcer la capacité de R&D des PME (CIFRE - Convention industrielle de formation par la recherche).
- Aides à la défiscalisation des investissements de R&D (Jeune Entreprise Innovante, Crédit d'impôt recherche).
- Du mécénat d'entreprises Le mécénat consiste à effectuer un don sans contrepartie, en vue de soutenir une démarche d'intérêt général. Ce don peut être sous plusieurs formes : mécénat financier, mécénat en nature (mobiliers, équipements ...) ou mécénat de compétences. Le mécénat de compétences a l'intérêt d'être une opportunité pour l'entreprise de développer des talents de salariés et pour l'organisme bénéficiaire (souvent une association) d'avoir accès à des compétences pour démultiplier son impact.

### 3. Dimensions de l'entrepreneuriat social : à la quête de l'impact positif et de l'innovation territoriale

### 3.1 Définition de l'entrepreneuriat social

« L'entrepreneuriat social consiste à créer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux (accès aux soins, aux énergies, au logement, gâchis à grande échelle, chômage de longue durée, circuits courts, bio, croissance verte, etc.). » - Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves)

Des chercheurs de grandes écoles renommées à l'instar de Benjamin Huybrechts et Jacques Defourny (HEC Liège), Didier Chabanet (centre de recherches politiques de Sciences Po) et Alain Fayolle (Emlyon business school) ont écrit sur l'entrepreneuriat social. Ils en ont conclu qu'il existe une complémentarité entre les deux termes dans la création d'un nouveau paradigme vertueux aux trois dimensions qui sont le social, l'économique et le politique dans un objectif de gouvernance participative.

L'entrepreneur social a le choix d'adopter un statut juridique parmi les cinq proposés pour son projet à finalité sociale et/ou environnementale. Toutefois, cela ne signifie pas que ce sont des organismes de bienfaisance, l'objectif reste le même que les entreprises dites classiques, celui de rendre l'activité viable et pérenne financièrement à travers des bénéfices, des revenus et une création d'emplois. De surcroît depuis 2015, les entreprises françaises favorisant un impact mélioratif social et environnemental sur les territoires peuvent bénéficier du label B-Corp<sup>4</sup>. Ce label, tarifé selon le chiffre d'affaires de l'entreprise, souhaite valoriser les initiatives innovantes, humanistes et promouvoir les bonnes pratiques. L'obtention de ce label permet à l'entreprise une image améliorée, de travailler avec des fournisseurs et partenaires donnant une importance à l'éthique et la protection de l'environnement et d'attirer une clientèle préoccupée par ces enjeux. Cependant, la labellisation reste une notion controversée et critiquable dans sa sincérité et sa légitimité auprès des pairs.

Il est important de mentionner que l'entrepreneuriat social fonde sur l'entrepreneur une responsabilité et une prise de décisions totale. Véritablement, porteur d'initiatives et de changements, l'entrepreneur possède un rôle actif dans la concrétisation de son projet et dans sa force de proposition et d'implication qu'il soit sociétaire, coopérateur,

---

<sup>4</sup> Benefit Corporation, label fondé en 2006 aux Etats Unis par trois entrepreneurs Bart Houlahan, Jay Coen Gilbert et Andrew Kassoy.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

bénévole ou salarié. Synonyme d'autonomie et de liberté, l'entrepreneur social ne reste néanmoins pas seul dans l'élaboration de son projet. Il peut être assisté par des programmes ou des organismes comme les incubateurs, les pépinières d'entreprises, les coopératives d'activités et d'emploi, les hub ou encore les FabLab<sup>5</sup>

Cette économie apporte aussi de nombreux avantages à l'entrepreneur social. Dans le cas de la coopérative d'activité et d'emplois qui sera détaillé un peu plus tard dans le mémoire, l'entrepreneur a le droit à une sécurité de l'emploi davantage stable que le micro entrepreneur. En effet, il est à la fois entrepreneur, mais également salarié. Comme tout salarié, il bénéficie dans ce type de coopérative d'un contrat à durée indéterminée, d'une protection sociale et d'une couverture professionnelle. En tant qu'entrepreneur, il lui est proposé un service d'accompagnement à la gestion administrative, financière et juridique de son activité tout au long de sa présence dans la coopérative d'activités et d'emplois.

Nous pouvons en conclure que dans l'entrepreneuriat social, performance rime avec sens. Selon les dernières enquêtes de BVA France Active<sup>6</sup> et d'AVISE qui est l'agence d'ingénierie et de développement de l'économie social et solidaire, 79 % des jeunes pensent qu'un autre modèle économique et social est possible et près de 60 % des jeunes de 18-24 ans sont attirés par le secteur de l'ESS pour y travailler ou lancer leur projet<sup>7</sup>. Aujourd'hui nous faisons face à des enjeux de promotion de cette alternative entrepreneuriale auprès des populations, de proposition de formations adaptées et innovantes initiales, continues ou encore en reprise d'études et à un changement des perceptions et surtout à un renforcement de l'implication des politiques publiques à ce propos.

---

<sup>5</sup> Contraction de l'anglais fabrication laboratory, litt. « laboratoire de fabrication »

<sup>6</sup> Enquête Les jeunes, « L'engagement et l'entrepreneuriat, BVA-France Active » septembre 2016

<sup>7</sup> AVISE, « France Baromètre 2017 de l'entrepreneuriat social », publié le 27 Janvier 2017 et mis à jour le 17 Décembre 2018

### 3.2 L'impact positif : Définitions, méthodologie et mesure de l'impact sur les organismes et territoires

Le terme "impact social" est lu pour la première fois dans les années 70 dans les travaux académiques de l'Université de Yale sur le sujet de **la responsabilité éthique des investisseurs**.

Les années 90 et le début des années 2000 voient l'officialisation du concept d'impact social par le croisement de différentes pratiques professionnelles et de prise de conscience que ce soit à propos de l'évaluation de l'action publique, la création de programmes de développement international, la mise en place de stratégies de responsabilité sociale des entreprises et l'arrivée du terme de social business défini par le prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus.

L'impact est polymorphe. Il peut être un changement durable provoqué par les activités d'une organisation qu'elle soit publique ou privée. Il peut également être un renforcement de compétences ou d'un engagement. Il peut également avoir une influence sur des pratiques sectorielles (ex : Le réseau Thomas Cook qui a eu une influence importante sur le voyage packagé) ou sur des politiques.

L'impact peut être exclusivement social ou environnemental ou les deux à la fois ou économique. Il peut être positif mais il peut aussi être négatif. Dans le cadre de l'entrepreneur social, l'impact se doit d'être à finalité positive et d'améliorer les situations actuelles.

L'impact peut être direct ou indirect selon les activités, les intermédiaires dans les systèmes de production et de distribution du produit ou du service. Les impacts indirects sont également appelés impacts secondaires car ils ne sont pas produits directement du projet. Par exemple dans le secteur touristique, la surfréquentation des zones littorales peut entraîner une fragilisation des récifs coralliens et de l'écosystème marin. Cette fragilisation est un impact direct. Mais également, le fait que cette surfréquentation des zones littorales se met à perturber l'écosystème marin peut provoquer par la suite la disparition de certaines espèces animales et par la même

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

occasion désorganiser l'activité de pêche d'un territoire. Ceci est un impact indirect, dit induit.

Comme tout changement, l'impact est l'écart entre une situation à temps 0 et une situation à temps 1 et parfois d'une situation à temps 1 à un temps 2.

Un entrepreneur social lorsqu'il souhaite lancer son projet, il est essentiel de réfléchir à l'impact qu'il veut donner à son projet et par ce biais à quel besoin il souhaite offrir une solution. Pour cela, il définit 6 axes<sup>8</sup> : L'intention d'impact, les bénéficiaires, les parties prenantes, les indicateurs, la méthode, la période. Tous ces éléments permettront également à l'entrepreneur de réaliser ce qu'on appelle la mesure d'impact.

- **L'intention d'impact**, c'est la raison du démarrage du projet et quels enjeux sociétaux ou environnementaux l'entrepreneur veut t'il résoudre.
- **Les bénéficiaires**, ce sont les organisations ou les individus directement concernés par le projet, ses actions et sa raison d'être. (Chiffres, cibles et segments sont des éléments importants pour illustrer cet axe)
- **Les parties prenantes**, ce sont les personnes impliquées dans le projet de l'entrepreneur. Que ce soit les pouvoirs publics, les fondations qui subventionnent le projet, les partenaires intégrés, les fournisseurs, les distributeurs, les lieux d'animation ou d'évènements ou encore les équipes de ton projet.

L'impact a plusieurs dimensions de ce point de vue et influence plusieurs parties prenantes à la fois.

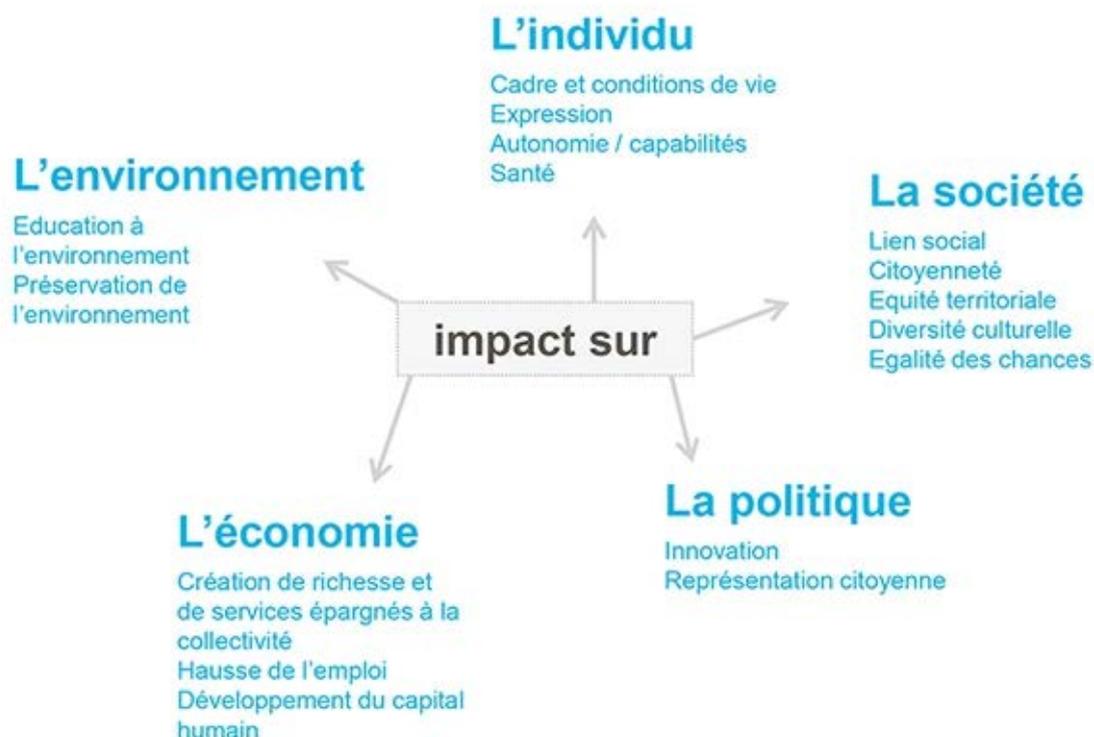
Figure 6 : Les dimensions de l'impact social

---

<sup>8</sup> Canevas de la Ruche Développement

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

## LES DIMENSIONS DE L'IMPACT SOCIAL



© "Evaluer l'utilité sociale de son activité - Conduire une démarche d'auto-évaluation", Avise, 2007

- **Les indicateurs**, ce sont ce que l'entrepreneur veut mesurer de son impact. Ceci peut être un changement de comportement de sa cible, une augmentation ou une baisse de consommation, l'acquisition de certaines compétences, de nouvelles habitudes ...
- **La méthode**, ceci va correspondre à la méthodologie d'enquête qu'elle soit qualitative (entretiens, observation, terrain, prises de photos) ou quantitative (panel, sondage, questionnaire, grille de notation ...)
- **La période**, cela signifie à quel moment l'entrepreneur souhaite réaliser sa mesure d'impact et à quelle fréquence.

Mesurer son impact a plusieurs intérêts et peut parfois devenir un argument commercial qui différencie la structure de ses concurrents. Évaluer son impact

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

permet de réajuster si nécessaire son plan d'actions, de communiquer des objectifs aux parties prenantes, renforcer son modèle économique et son positionnement, séduire sa clientèle cible, valoriser les retours clients sous forme de verbatims dans sa communication.

Les 17 objectifs du développement durable ci dessous sont aussi des outils pour définir son impact car ils répondent de façon interconnectée aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui et à régler au maximum d'ici 2030 : ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Figure 7 : Les 17 objectifs du développement durable



Source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

On peut également utiliser l'outil SMART pour rendre sa mesure d'impact davantage qualitative.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 8 : Outil SMART de mesure d'impact



Source : <https://www.phisoe.com/smart/>

### 3.3 L'innovation territoriale : les collectivités territoriales au coeur de nouveaux enjeux

Vieillesse de la population, développement du numérique, enjeu de gestion de la donnée, baisse des subventions publiques et engagement de plus en plus souhaité des citoyens, les territoires rencontrent de nouveaux enjeux d'innovation et de transformation des comportements et de leurs rôles pour certains.

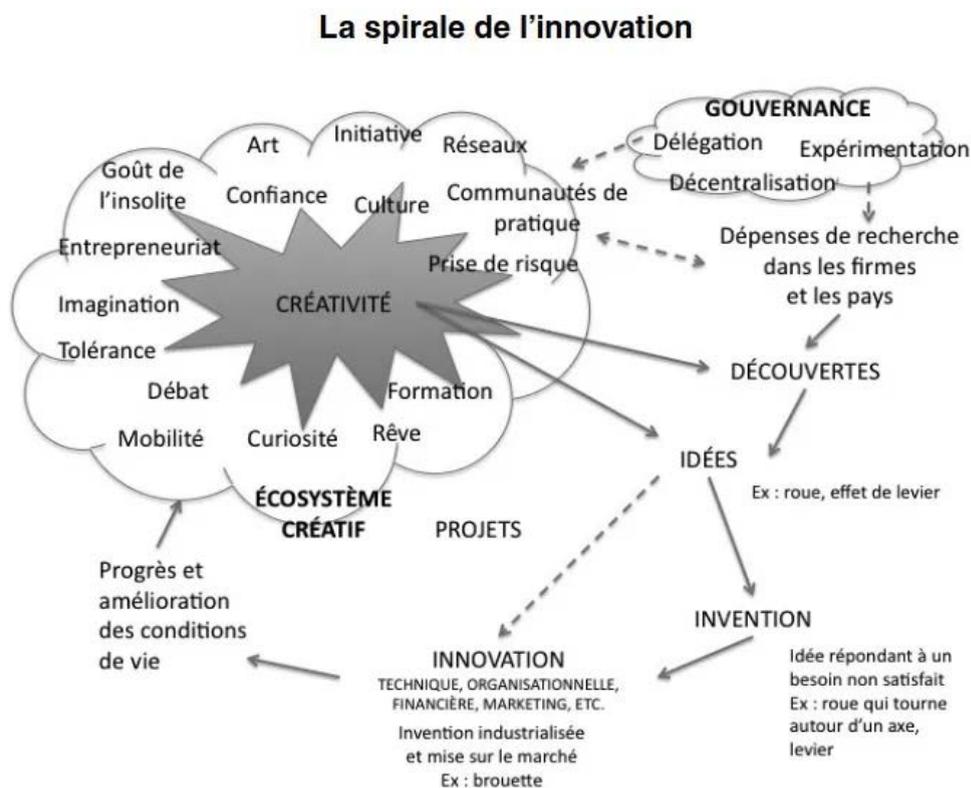
Pour répondre à ces enjeux et améliorer la vie quotidienne des habitants, des stratégies d'innovation territoriale sont mises en place. L'innovation territoriale vise à la transformation de l'action publique et de son rôle essentiel et chef de file sur le territoire.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Le caractère dit « innovant » de la territorialité repose sur plusieurs éléments caractéristiques interdépendants<sup>9</sup> :

- Une adaptation précise de la réponse à un contexte territorial donné
- Une mobilisation des ressources et atouts locaux
- Un modèle économique durable
- Une capacité à mobiliser les acteurs locaux et notamment les citoyens dans une logique de co-construction et de coproduction

Figure 9 : La Spirale de l'innovation



Source : Rapport public : Créativité et innovation dans les territoires, Michel GODET, Philippe DURANCE, Marc MOUSLI, septembre 2010

<sup>9</sup> <https://intelligence-territoriale.fr/outils/innovation-territoriale>

Après une réflexion brainstorming comme celle de la spirale de l'innovation, une stratégie territoriale est à mettre en place par le biais de plusieurs étapes<sup>10</sup> :

- **Le diagnostic territorial** : les atouts, les freins, les opportunités, les menaces, les leviers, les parties prenantes du territoire sont à identifier et étudier
- **La définition des enjeux prioritaires** appelés aussi les enjeux clés
- **La définition des enjeux stratégiques d'action** : 2 ou 3 axes stratégiques sont choisis pour répondre aux enjeux prioritaires de façon opérationnelle.
- **La définition du plan d'action opérationnel** : création de fiches actions (cadrage des actions, cadrage juridique, cadrage organisationnel et financier)
- **La structuration de partenariats** : choix des acteurs avec qui travailler, à quelle échelle travailler. Ceci aidera à la modélisation du plan de financement et du plan d'affaires.
- **Le suivi et l'évaluation** : création d'outils de suivi, d'indicateurs et de tableaux de bords permettent une bonne évaluation de la stratégie mise en place, de connaître les avis des usagers et de permettre des ajustements si besoin.

Sur du long terme, l'innovation territoriale permet de mieux connaître les ressources et enjeux du territoire, de mettre en réseau de façon dynamique les acteurs du territoire afin qu'ils se sentent impliqués et pris en compte, d'expérimenter de nouvelles idées, bonnes pratiques et de nouveaux processus de management, de mieux accompagner les porteurs de projets et de financer de nouveaux modèles de création.

Dans cette lignée, nous retrouvons depuis 2017 le programme « Territoires d'innovation » qui est une action du Grand plan d'investissement, adossée à la troisième vague du Programme d'investissements d'avenir (PIA)<sup>11</sup> et porté par La

Banque des Territoires. « Territoires d'innovation » est doté d'une enveloppe de 450 M€ sur 15 ans avec 150 M€ de subventions et 300 M€ d'investissements en fonds propres. Le programme soutient des projets d'innovation associant décideurs et citoyens, et qui

---

<sup>10</sup> Stratégie d'innovation territoriale. Tactis.fr

<sup>11</sup> Territoires d'innovation. Banque des Territoires

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

ont l'ambition de transformer les territoires sur une décennie. Le programme vise à expérimenter de nouveaux modèles de développement pouvant inspirer d'autres territoires en France. 6 grands enjeux permettent de sélectionner les 24 projets lauréats : la transition écologique, l'énergie durable, la mobilité propre, la transformation du secteur agricole et notamment l'agroécologie, la transformation du système de santé et l'adaptation des compétences aux évolutions du marché du travail. On retrouve par exemple le projet VILAGIL à Toulouse sur la thématique de la mobilité, porté par Toulouse Métropole, Tisséo, le SICOVAL et le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR) Portes de Gascogne.

## **Chapitre 2. Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises à l'heure de l'innovation sociale : différentes formes et différents rôles**

### **1. Définitions et conceptualisation des structures d'accompagnement à la création d'entreprises**

#### **1.1 Historique et création de ces structures d'accompagnement**

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises ont le point commun d'être considérées comme un laboratoire, un lieu qui va favoriser la conception de services ou produits, et nouvelles technologies. Mais aussi des inventions utiles d'un point de vue social. Un lab, terme que l'on retrouve davantage dans l'écosystème entrepreneurial que laboratoire est un terme qui désigne un dispositif, celui-ci permettant de créer à plusieurs, des innovations faciles à expérimenter par les usagers. Le lab va porter ses études sur les comportements des utilisateurs et consommateurs, et s'engage à trouver des solutions pour les faire évoluer. De ces études, il en résulte l'apparition de nouveaux marchés qu'il faut exploiter.

Ce dernier est un espace ouvert et participatif. Il aide au développement d'idées, de pensées et de concepts en fournissant les outils nécessaires à leur mise en pratique. Les équipements présents peuvent être un accès à un internet, un lieu dédié au prototypage, des bureaux partagés ou par exemple une cuisine professionnelle pour ceux souhaitant se spécialiser dans l'alimentaire.

En France, la loi n°99-587 de décembre 1999 sur l'innovation et la recherche nommée

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

également loi Allègre est à l'origine de la création des premiers incubateurs<sup>12</sup>. Nous pouvons dire que l'incubateur est le premier format de structures d'accompagnement à se mettre en place sur les territoires français.

Par la suite un appel à projet à été lancé par le Ministère chargé de la recherche afin de créer ce qu'on appellera, incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique. Cette innovation est née d'un constat de l'État sur le fait qu'il manquait de la coopération entre le secteur de la Recherche et celui de l'Industrie. Ce manque de collaboration a nui à la croissance des entreprises et à la valorisation des travaux scientifiques. Cette nouvelle loi avait donc pour objectif de :

- Permettre de nouveaux échanges entre les acteurs territoriaux ;
- Favoriser et de faciliter le lien entre public et privé ;
- Faire profiter des innovations technologiques à l'économie française ;
- Concurrencer les autres pays en améliorant l'innovation des start-up à la française.

Par la suite sont nés d'autres formes d'incubateurs que l'on détaillera par la suite. Le premier incubateur lié à une école privée naît en 2001<sup>13</sup> au sein de l'école d'ingénieur l'Ecole centrale Paris. Par la suite d'autres incubateurs d'écoles (de commerce ou d'ingénieur pour la majorité) se sont créés tels qu'au sein HEC, Montpellier Business School ou encore Mines de Nancy. Les incubateurs privés eux sont beaucoup inspirés du modèle de l'incubateur Idealab du financier spécialiste en investissement William H. Gross. Réalisés pour être rentables, ils prennent une partie du capital d'amorçage dans l'entreprise contrairement aux incubateurs dits "classiques" qui sont pour la plupart du temps à but non lucratif.

En 2012, la Banque Publique d'Investissement France crée un fonds pour soutenir l'entrepreneuriat. La BPI devient un acteur important dans le financement de l'innovation et devient le premier fonds de capital-risque français avec 1,3 milliard

---

<sup>12</sup> Travail de fin d'année réalisé au cours de l'UE 902 - Stratégie et finance du développement durable « Le Réseau France Tourisme Lab et l'incubateur slow tourisme lab »

<sup>13</sup> Ecole Centrale Paris, école ingénieur, « Incubateur Paris, incubateur ingénieur, entreprendre projet, Centrale Paris » [archive], sur [www.ecp.fr](http://www.ecp.fr) (consulté le 28 octobre 2016)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

d'euros d'aide et 191 millions d'euros d'investissements directs en capital-innovation<sup>14</sup>. Station F, le "super incubateur" d'entreprises créé par Xavier Niel, homme d'affaires français (Free entre autres) naît en juin 2017. Il est le plus grand campus de start-up au monde avec ses 34 000 m<sup>2</sup>. Il se trouve dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris et est dirigé par la dirigeante d'entreprise américaine spécialisée en innovation et en start up, Roxanne Varza.

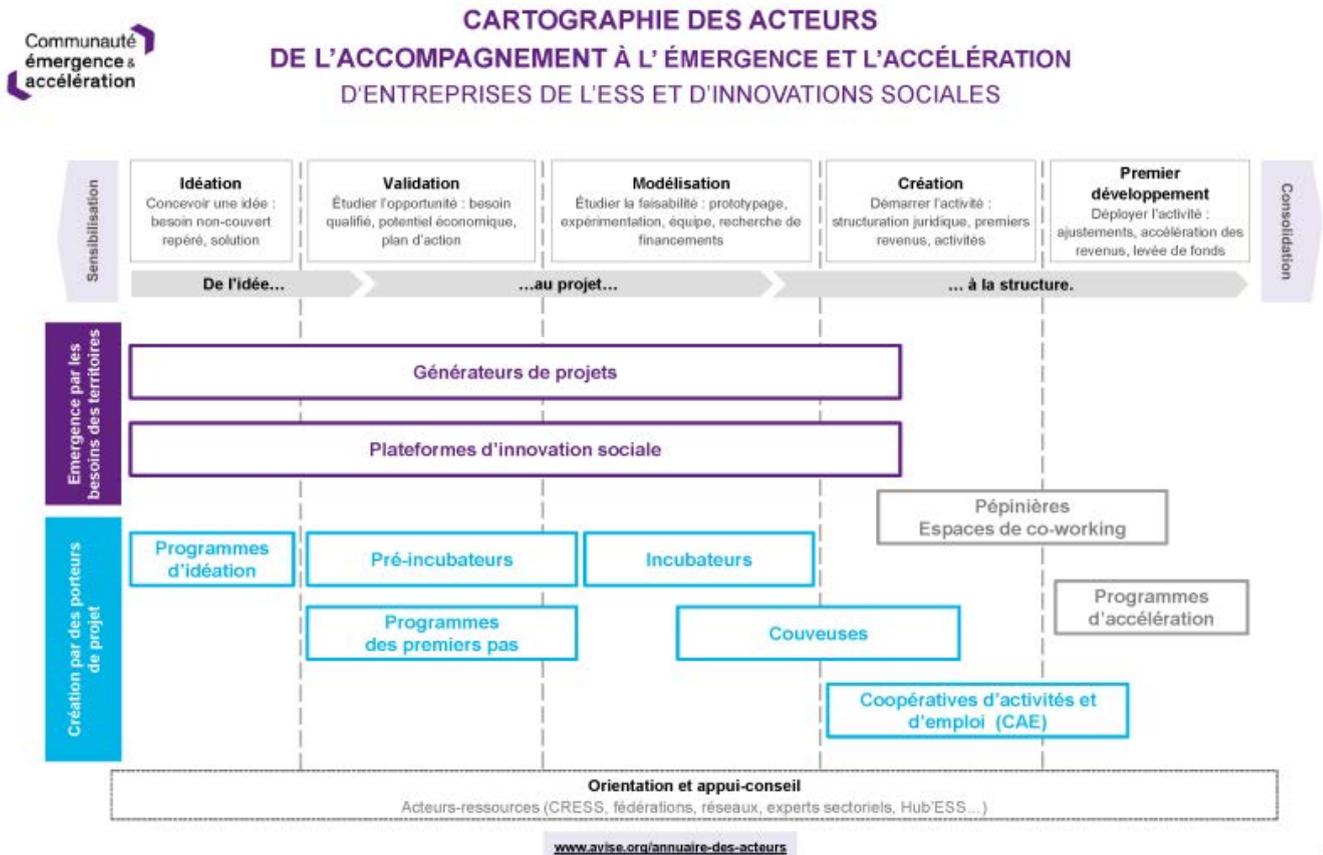
Le terme incubateur a pendant longtemps réuni toutes les structures d'accompagnement à la création d'entreprise mais au fur et à mesure des distinctions se sont réalisées par le rôle, les compétences et les services que pouvaient apporter ces différentes structures. Les appellations de pépinière d'entreprises, de couveuses, d'accélérateurs, de tiers lieux, de coopératives d'activités et d'emplois, de boutiques de gestion et d'espaces de co-working sont arrivés par la suite. Ces structures peuvent être nécessaires à l'entrepreneur en fonction de son stade d'avancement, de ses besoins et de ses envies de services.

Figure 10 : Cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales

---

<sup>14</sup> Sur l'année 2016

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?



Source : Source : Bien choisir son accompagnement à la création. AVISE

## 1.2 Les enjeux et objectifs de l'accompagnement à la créations d'entreprises

En 2016, Xavier Niel est interviewé par le magazine Be A boss - changez le monde (ex - Chef d'Entreprise) et proclame haut et fort que « la France est un paradis pour entreprendre »<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Xavier Niel : "La France est un paradis pour entreprendre", Chef d'entreprise. Publié par Éloïse Cohen le 27 juin 2016 | Mis à jour le 4 janv. 2017 :

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

De plus de personnes souhaitent vivre l'aventure entrepreneuriale et il n'est plus question de la vivre seul. En effet, selon BPI France, plus de 275 000 entreprises ont été créées en France au premier trimestre 2021, soit + 31 % par rapport au T1 2020 malgré la crise du COVID 19.

En France, 50 % des entreprises nouvelles disparaissent au cours de leurs cinq premières années, alors que seules 34 % des entreprises accompagnées disparaissent à ce stade<sup>16</sup>. Être accompagné devient donc un réel enjeu pour être davantage pertinent dans son offre de valeur, efficace dans son étude de marché, connu voire reconnu grâce à la mise en réseau avec de potentiels clients et/ou partenaires, rencontrer d'autres pairs entrepreneurs, et être épaulé dans ses moments de doute et de remise en question.

Ces structures de créations d'entreprises rencontrent également des enjeux et objectifs dans leur création et proposition de services.

Encore une fois selon le stade d'avancement du projet, ces structures ont comme objectif dans leur fiche d'actions de :

- Valider la pertinence du projet face à un besoin social et/ou environnemental
- Vérifier la faisabilité du projet et des ambitions du porteur de projet
- Vérifier et challenger les activités sur le territoire choisi
- D'accompagner à la construction d'un modèle économique viable
- D'offrir pour certaines formes de structures comme les espaces de co-working ou les tiers lieux, un espace de travail et des services alloués
- Accompagner la recherche de financement
- Trouver ses premiers clients
- Faciliter la mise en réseau avec des acteurs pertinents pour le projet
- Accompagner aux étapes administratives et juridiques

---

<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/profession-1056/Breves/Xavier-niel-vois-France-comme-pa-radis-entreprendre-306459.htm>

<sup>16</sup> Les chiffres clés des entreprises en France en 2019, Wyden, septembre 2019

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Chaffik Bakkali, Karim Messeghem et Sylvie Sammut, doctorants et maîtres de conférences à l'Université Montpellier 1, présentent les enjeux de ces structures par le prisme des compétences et leur rôle de transmetteur de savoirs, de savoirs-faire et de savoirs-être.

	<b>Compétences</b>
<b>Savoirs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion (management, droit, finance...)</li> <li>▪ Spécificités des PME et de la création d'entreprise</li> <li>▪ Outils de montage de projets entrepreneuriaux</li> <li>▪ Secteurs d'activité</li> <li>▪ Acteurs de l'aide locale</li> </ul>
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmission de connaissances</li> <li>▪ Autonomisation du dirigeant</li> <li>▪ Contextualisation des réponses apportées</li> <li>▪ Mise en relation avec des partenaires</li> </ul>
<b>Savoir-être</b>	<p><u>Conscience sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ Ouverture d'esprit</li> <li>▪ Implication</li> </ul> <p><u>Habilité sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualités relationnelles</li> <li>▪ Respect</li> <li>▪ Soutien psychologique</li> <li>▪ Pédagogie</li> </ul>

SOURCE : Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 39, 149-162.

<https://doi.org/10.3917/mav.039.0149>

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat particulièrement les structures publiques ont des objectifs de sensibilisation, de réponse à des enjeux prioritaires politiques à l'instar d'actions dans les QPV - Quartiers prioritaires de la politique de la ville ou encore dans les espaces ruraux. Accompagner un quota précis de personnes à entreprendre dans le cas d'appels à projets par exemple est également un objectif pour des structures comme les incubateurs .

### 1.3 Les limites des structures d'accompagnement à la création d'entreprises et les opportunités à saisir pour y répondre

Ces structures d'accompagnement à la création d'entreprises rencontrent également des limites.

Dans un premier temps, ce type de structures se crée de plus en plus et nous faisons face à une profusion. Beaucoup se concurrencent et parfois pour l'entrepreneur l'offre reste assez floue et non personnalisée.

Selon Adrien Coussa, fondateur de l'entreprise ABRAXIO, accompagnement à la Déclaration Sociale des Indépendants, « Le positionnement doit être clair pour attirer les entrepreneurs mais aussi acquérir la visibilité et l'image suffisante auprès des investisseurs ». La spécialisation de la structure que ce soit par besoin (levées de fonds), par secteur d'activité (Tourisme) ou encore par bénéficiaires (Jeunes, personnes éloignées de l'emploi, femmes ...) serait essentiel pour une bonne identification de l'organisme d'accompagnement.

Il est également remarqué selon des entrepreneurs suivis par un accompagnement, un manque de personnalisation et d'une prise en compte individuelle des besoins. Proposer davantage de services à la carte ou de temps de diagnostics individuels, de prise de recul et de temps informels entre pairs pour échanger sont demandés par ces entrepreneurs.

Notamment, nous pouvons voir que certaines structures passent parfois à côté de l'importance du réseau, que ce soit par des temps de mentorat ou des partages d'expériences des alumni ou d'entrepreneurs chevronnés. mises en relation rapides, stratégiques et personnalisées. Raddouane Ouama, directeur de projet entrepreneuriat à La Métropole de Lyon, lors d'une conférence au Salon des Entrepreneurs en juin 2019 expliquait qu' « Un bon entrepreneur doit être ambitieux mais aussi humble. Il doit avoir conscience de ne pas réunir toutes les compétences nécessaires pour faire avancer son projet. Le succès entrepreneurial repose aussi sur sa capacité à mobiliser

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

les bons réseaux pour bénéficier d'expériences et de conseils ». Des mises en relations rapides et personnalisées sont à privilégier.

Les enjeux de financement sont également cruciaux. Que ce soit apporter ou accompagner vers des aides financières pour l'entrepreneur ou encore de se financer en tant que structure d'accompagnement qui propose un service gratuit à ses bénéficiaires (risque de dépendance aux subventions et aux dons).

Les entrepreneurs ont besoin de deux choses rapidement quand ils démarrent, du financement et un bon réseau. Et beaucoup de structures d'accompagnement ne proposent pas un portefeuille assez développé de partenaires financiers, banquiers ou encore à l'accès d'un réseau de business angels ou de fonds d'investissements.

Enfin, une fois créé, il est nécessaire de trouver un modèle de développement durable qui soit pérenne. En effet, pour faire vivre ces structures cela nécessite des financements durant toutes les périodes : la création, l'accompagnement, le suivi et l'évaluation du programme. Ces financements doivent faire preuve de l'efficacité des investissements accordés. Des accompagnateurs et aides spécifiques et personnalisés doivent pouvoir être mobilisés tout au long en lien avec le programme et les acteurs. Il est nécessaire, voire impératif, de créer des relations pérennes de confiance pour fidéliser les partenaires et continuer de mutualiser les expériences communes. Puis, pour pérenniser le modèle des incubateurs, avoir une vision, une stratégie, un business model et un plan d'actions sur les années à venir et le futur de l'incubateur peut apporter de l'efficacité et de la durabilité<sup>17</sup>.

Dans ce domaine d'accompagnement et d'incubateurs, il est important que la structure d'incubation et ses équipes soient expérimentées car ce manque d'expérience peut avoir des répercussions sur les compétences et les ressources proposées.

La dernière limite relevée est le sourcing parfois laborieux et chronophage pour la structure d'accompagnement. Rechercher des entrepreneurs intéressés par les services proposés, innovants et répondant aux critères d'éligibilité n'est pas toujours

---

<sup>17</sup> Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7 & weave AIR.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

simple. Aujourd'hui il y a un réel enjeu de sensibilisation et de présence lors des conférences, des salons et au sein des établissements pour échanger sur des thématiques entrepreneuriales et "vendre" sa structure et ses services auprès d'un public de potentielles bénéficiaires.

## 2. Les différentes formes de structures d'accompagnement à l'entrepreneur

### 2.1 Le stade d'idéation et des premiers pas : le rôle des couveuses , des pépinières et des coopératives d'activités et d'emplois

La couveuse, la pépinière et la coopérative d'activités et d'emplois ont l'intérêt de permettre à un porteur de projet de tester son projet avant que l'idée se transforme en entreprise.

#### 2.1.1 Services et Apports

- **S'initier à l'entrepreneuriat.**

Ces structures proposent des formations individuelles et collectives, des mises en relation avec des experts et une sensibilisation au métier et savoir-être d'un entrepreneur.

- **Structurer et sécuriser son projet.**

L'intérêt dans cette phase est de tester son produit et/ou service et d'être accompagné juridiquement et administrativement. Par exemple , ces structures peuvent prêter leur numéro

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

de SIRET aux porteurs de projet pour simplifier les formalités juridiques pour commencer sans avoir besoin de s'immatriculer.

- **Être hébergé et avoir accès à des services.**

Concernant le financement de sa présence au sein de la structure, la couveuse par exemple perçoit les règlements des prestations des entrepreneurs hébergés à titre de frais de gestion (elle prélève 10% du CA en général). Les couveuses d'hébergement pas obligatoirement contrairement aux CAE et aux pépinières d'entreprises.

- **Limiter les risques de l'entrepreneuriat.**

Dans le cas de la CAE, coopérative d'activités et d'emplois, l'entrepreneur a un statut d'entrepreneur salarié qui lui permet de percevoir un salaire comme s'il était en CDI et de bénéficier de la couverture sociale d'un salarié classique. De plus, la couveuse propose un contrat qui permet de sécuriser le statut du nouvel entrepreneur nommé le Cape (Contrat d'appui au projet d'entreprise). Ce contrat est très judicieux à l'entrepreneur car il lui permet de garder son statut et revenus sociaux précédant son entrée en structure d'accompagnement et ce durant la totalité de la durée de l'accompagnement.

- **Développer son réseau.**

Ces structures ont l'avantage d'être au coeur d'un écosystème entrepreneurial riche et diversifié et de pouvoir mettre en relation avec différents profils d'acteurs, que ce soit les financeurs (les banques), des experts (comptables, avocats ...), des anciens accompagnés que l'on appelle également alumnis et d'autres acteurs de l'accompagnement comme les CCI - Chambre de Commerce et d'Industrie ou les boutiques de gestion (Réseau BGE)

## 2.1.2 Durée de l'accompagnement

La durée maximale d'un accompagnement dans ce type de structure est de 12 mois et 2 fois renouvelable pour les couveuses d'entreprises c'est à dire 36 mois.

## 2.2 Le stade d'émergence et de croissance : le rôle des incubateurs

Un incubateur parfois nommé à tort<sup>18</sup> couveuse, accélérateur ou pépinière d'entreprises est une structure intervenant dans la création d'entreprise et l'accompagnement des futurs entrepreneurs. L'objectif final d'un incubateur est d'aider à la transformation d'une idée innovante en une entreprise durable, performante et compétitive. Afin d'y arriver, des missions lui sont confiées.

### 2.2.1 Services et apports

Ses missions peuvent être catégorisées en quatre pôles :

- **Le partage d'expériences** avec les autres incubés est précieux. Discuter des difficultés rencontrées, échanger autour de pratiques ou d'innovations qui ont marché et pourquoi pas collaborer par la suite ;
- **Le conseil** par des experts techniques mais aussi du métier sur la création d'outils comme le business model, le business plan, la mise en place d'une levée de fonds etc ... ;
- **Les moyens logistiques** mis à disposition de l'entrepreneur durant son incubation sont essentiels pour travailler dans les meilleures conditions (locaux, salles de réunion, logiciels, bureautique entre autres) ;
- **La mise en réseau** avec de potentiels investisseurs, des partenaires, bêta-testeurs, des clients ou encore avec des anciens incubés est indispensable

---

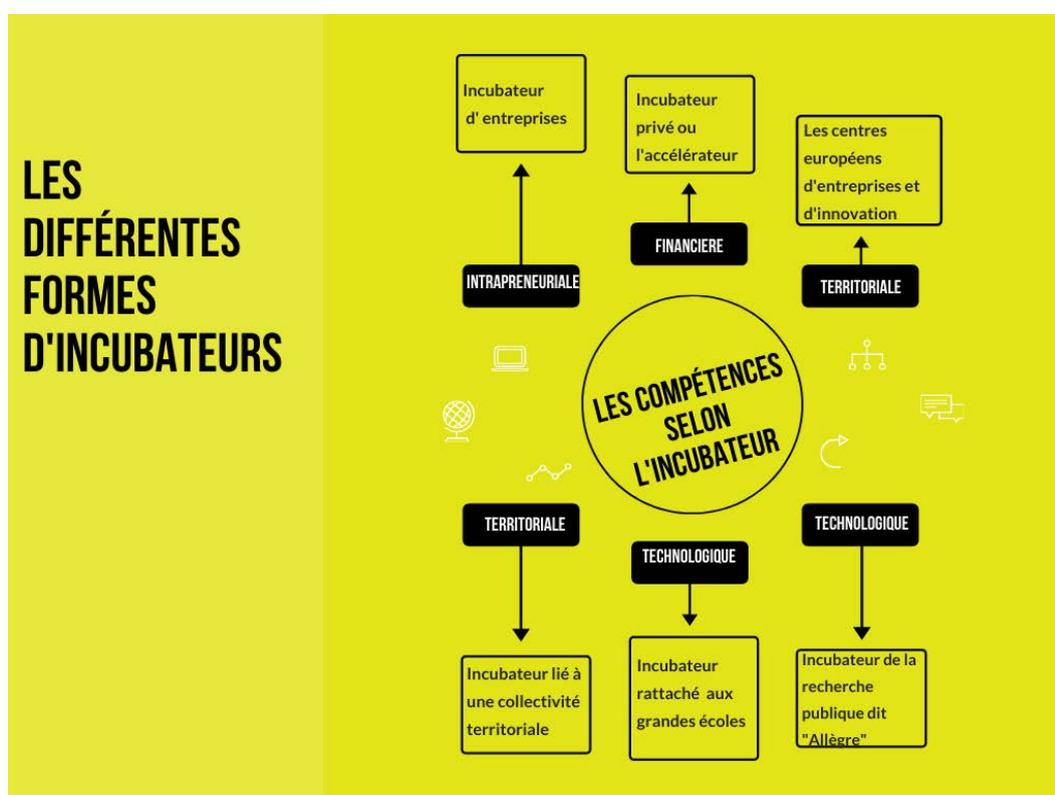
<sup>18</sup> Les missions et les cibles de ces trois structures sont différentes.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

pour bien comprendre le marché et conquérir les opportunités.

Malgré leurs services communs, il existe plusieurs formes d'incubateurs. Certains sont même spécialisés sur une thématique, par exemple en soutien du tourisme (ce qui nous concerne), de l'entrepreneuriat féminin ou encore de l'innovation sociale axé donc ESS.

Figure 11 : Les différentes formes d'incubateurs



Jennifer Soares Garcia, 2020

### 2.2.2 Candidature et durée de l'accompagnement

La candidature est pratiquement similaire à toutes les structures d'accompagnement à la création d'entreprises. Généralement il s'agit de remplir un dossier de candidature avant une date limite de dépôt en présentant ses motivations et le projet le plus en

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

détails possible. Après une première sélection effectuée par un comité d'admission, un entretien avec les responsables de l'incubateur et d'autres spécialistes est organisé afin que le candidat effectue un pitch du projet. Si son passage est validé par les responsables, les spécialistes et le conseil d'administration de l'incubateur, il entre dans une nouvelle phase, celle du début de son incubation. Cette dernière peut durer entre plusieurs semaines et plusieurs mois, ne dépassant que très rarement 12 mois contrairement aux couveuses.

### 2.3 Le stade d'accélération : le rôle des accélérateurs

L'accélérateur est souvent confondu avec l'incubateur car il a un rôle et des activités communes comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessous.

Modèle économique comparé des incubateurs et des accélérateurs>				
<p>En bleu : spécifique aux incubateurs</p> <p>En rouge : spécifique aux accélérateurs</p> <p>En violet : pour les deux types de structure</p>				
Partenariats	Activités clé	Proposition de valeur	Relation client	(Segments de ) clients
Universités Gouvernements Collectivités	Assistance technique Mentoring / coaching Soutiens financiers (financement d'études ou de	Maturation de l'idée Validation rapide et croissance	Proximité avec le porteur, sur la durée Personnel dédié Assistance régulière	Entrepreneurs Startups Entreprises Investisseurs

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

<p>Investisseurs privés</p> <p>Business Angels</p>	<p>prototypes par exemple)</p> <p>Ressources clé</p> <p>Fonds de soutien</p> <p>Accueil physique (bureaux, ...)</p> <p>Investisseurs</p> <p>Capital d'amorçage</p> <p>Investisseurs privés</p> <p>Réseaux de chefs d'entreprises ou d'anciens élèves</p>	<p>Levées de fonds</p>	<p>Communauté d'entrepreneurs, promotions</p> <p>Canaux</p> <p>Médias sociaux</p> <p>Écosystème entrepreneurial</p> <p>Services en ligne / promotion web</p> <p>Universités</p> <p>Collectivités</p>	
<p>Coûts de structure</p>			<p>Flux de revenu</p>	
<p>Location</p> <p>Salaires</p> <p>Prises de participation</p>			<p>Revenus locatifs</p> <p>Prestations payantes</p> <p>Reventes des participations</p>	

L'accélérateur intervient en général à l'issue d'une phase d'incubation car il est la suite logique pour entamer après une phase de croissance, celle d'accélération et de

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

développement intensive (recherche de levées de fonds, R&D ...). La durée de cet accompagnement est en général de 12 mois et peut aller jusqu'à 18 mois maximum.

Les accélérateurs sont destinés aux entrepreneurs qui ne sont pas dans leur phase d'émergence, qui se sont déjà lancées et qui ambitionnent de se développer, de cibler une nouvelle clientèle, d'effectuer une levée de fonds, de produire un nouveau service ou une nouvelle gamme et surtout de pérenniser la société de la façon la plus optimale. Ces structures sont de superbe opportunités de rencontrer des investisseurs potentiels et de passer de l'entrepreneur jeune pousse à l'entrepreneur mature et plus sûr de lui et de son marché.

Contrairement aux incubateurs, les accélérateurs prennent une part du capital dans la société et les programmes d'accompagnement sont rarement gratuits pour le bénéficiaire. De ce fait, la sélection se fait minutieusement et ce sont les accélérateurs qui décident quelle start-up ils souhaitent accompagner en fonction de leur potentiel de croissance et de leur traction<sup>19</sup>.

## 2.4 Le stade d'émulation collective, d'interconnexions et partage des infrastructures : les espaces de coworking et les tiers lieux

Co-working en français signifie "travail partagé". Le coworking consiste donc à proposer un espace de travail partagé aux entreprises, aux indépendants ou aux associations en recherche de bureaux pour leur activité et leur équipe.

Pour beaucoup, les espaces de coworking sont inspirés des ateliers où se retrouvaient les artistes durant le XXe siècle. Le Bateau Lavoir à Montmartre où passaient Gauguin ou encore Picasso était le lieu pour développer sa créativité dans un lieu chaleureux et convivial, entretenir son réseau, échanger autour de thématiques inspirantes et

---

<sup>19</sup> La capacité qu'a une startup possède avec son produit ou son service à toucher ses premiers clients, faire parler, et attirer de plus en plus d'utilisateurs hors de sa zone de connaissances.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

économiser en partageant les coûts de bureau et ses équipements (imprimantes, cuisine commune, électricité ...)

Le terme de co-working a été popularisé en 1999 par l'écrivain et game designer Bernie De Koven qui a rapidement compris l'intérêt du travail collaboratif dans un espace qu'on pourrait appeler tiers-lieux, un lieu hybride. En Europe, les espaces partagés sont arrivés en Allemagne avant d'arriver en France en 2007 en espace urbain pour commencer et dans la capitale parisienne particulièrement. La Cantine et La Ruche en sont les précurseurs avant d'être suivis par plus d'un millier actuellement.

Concernant les tiers lieux, Patrick Lévy-Waitz dans son rapport Faire ensemble pour mieux vivre ensemble<sup>20</sup> en a recensé plus de 1800 en France. Aujourd'hui les politiques publiques soutiennent la création de tiers lieux car il y a de réels enjeux de favorisation de maillage territorial, de facilitation de la professionnalisation et l'organisation des réseaux de tiers-lieux et l'implication de plusieurs parties prenantes dans des projets innovants. Nous retrouvons les initiatives « Nouveaux lieux, nouveaux liens » ou encore 300 "fabriques de territoires".

Les intérêts du co-working et de ces espaces de tiers lieux comme celui de The Camp<sup>21</sup> en Aix en Provence sont de proposer une offre d'accompagnement à l'entrepreneur (formations, ateliers, rencontres), une mise en relation avec tout l'écosystème entrepreneurial (speed meeting, soirées, déjeuner ...), une programmation événementielle dynamique (concerts, ateliers artistiques, cours sportifs) et également un accès presque illimité pour certaines structures à des salles de travail et de réunion, à des bureaux partagés et un équipe de pointe (imprimante 3D, prototypage, laboratoires ...). Une formule package payante très intéressante et davantage depuis la popularisation du télétravail et du rejet par certaines entreprises de leurs bureaux initiaux depuis la crise du COVID 19.

En général, il faut compter 330€ par mois et par poste pour un open space à Paris, et 210€ par mois et par poste dans les grandes villes en province. Le tarif d'un bureau

---

<sup>20</sup> Vie publique. Rapport 2020

<sup>21</sup> <https://www.thecamp.fr/le-projet-thecamp>

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

individuel en location classique coûte autour de 470€ en moyenne par mois dans la capitale et de 370€ en région<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Bureaux à partager - indice du coworking 2017, 2018 et indice du coworking 2017, 2018 et 2019

## **Chapitre 3. Les enjeux de l'activité touristique et de loisirs dans la création d'entreprise à l'heure de l'innovation sociale et de la quête de l'impact positif sur les territoires**

### 1. La création d'entreprises touristiques : entre innovation, créativité et valorisation des initiatives du secteur français

#### 1.1 La France, un territoire de plus en plus innovant dans le secteur touristique

La société actuelle fait face à de nombreuses mutations, de nouveaux comportements, pratiques de consommation et de multiples transitions qu'elles soient alimentaires, numériques, démographiques ou encore environnementales.

L'industrie du Tourisme et des activités de loisirs se doit de s'adapter et conquérir les besoins et envies de leur clientèle fidèle mais également des nouvelles clientèles. Le terme d'innovation fait son apparition tout en prenant en compte les enjeux du territoire sur lequel elle souhaite se positionner. L'innovation permet également de se différencier des destinations qui pourraient proposer les mêmes offres touristiques comme nous pouvons le remarquer dans les territoires caribéens. Les parcs de loisirs sont l'exemple parfait de la démarcation par l'innovation en proposant toujours plus de nouveautés d'attractions, de restaurations et d'animation.

Selon un rapport de la Direction Générale des Entreprises<sup>23</sup> (2016), l'innovation en tourisme est avant tout digitale (80 %) et centrée sur l'expérience utilisateur. En effet, le numérique est devenu indispensable aux destinations dans la construction et l'amélioration du parcours utilisateur du client, proposer de nouvelles offres touristiques

---

<sup>23</sup> Innovation Tourisme. Études Statistiques, études Tourisme. Entreprises.gouv. 2016

axées par exemple sur le sensoriel qui est très tendance en ce moment. Certains pensent que le numérique pourrait aider à une consommation plus mesurée des ressources naturelles. Il a été imaginé par exemple des douches connectées<sup>24</sup> qui permettrait de contrôler la consommation d'eau par personne et pour un objectif plus économique et écoresponsable. Nous traitons ici de IoT acronyme d' Internet of Things et qui signifie la connexion des objets à une application ou une application utilisant internet.

Il ne faut pas oublier que les innovations se construisent grâce à une alliance d'acteurs et d'un travail conséquent de veille stratégique et concurrentielle. C'est pour cette raison que l'échange de bonnes pratiques, l'animation d'un esprit de réseau opérationnalisé par Atout France et l'animation d'un esprit réseau et la collaborations entre pairs sont essentiels.

Encourager l'open data, le partage d'outils de veille, participer à des salons et des rencontres sont des actions pour atteindre ces objectifs.

Attention quand nous parlons d'innovation, il en existe plusieurs formes<sup>25</sup> :

- **Innovation de produit** : le design, le packaging, une nouvelle fonctionnalité
- **Innovation de procédé** : au sein de la création du produit, en amont ou dans la distribution (électronique par mail ou GDS par ex), les stratégies multi-canaux
- **Innovation organisationnelle** : le yield management, le management, l'organisation partagée
- **Innovation ouverte** : avoir accès à des ressources et à des compétences afin d'améliorer des choses existantes ou de l'innovation (ex : de la veille concurrentielle, des partenaires) . Le terme d'innovation ouverte vient d'Henry Chesbrough, open innovation. Aujourd'hui le client, le consommateur participe à l'innovation ouverte, ce qu'on appelle Design thinking. Il donne son avis, ses idées via des sondages, des concours afin d'améliorer le parcours utilisateur.

---

<sup>24</sup> Innovation Tourisme. EWAG.FR. 2021

<sup>25</sup> Cours de Laurent Barthe - UE 803 - Gestion de l'entreprise et du territoire touristique et stratégie des organisations

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- **Innovation incrémentale** : on y apporte des modifications mineurs aux modèles déjà existants. On l'assimile au terme Business as usual, comme si de rien n'était en français.
- **Innovation de rupture ou disruptive** : on y apporte un nouveau modèle économique et qui change les habitudes de consommation du produit ou du service. Ceci permet de réfléchir aux nouveaux comportements et activités de demain en y répondant. Un exemple marquant dans secteur touristique sont l'arrivée des compagnies low cost qui répondaient à une clientèle qui souhaitait peu dépenser et n'attendait que peu de services lors de leur trajet en avion.

Le blog référence de veille touristique Etourisme.info traite l'innovation dans le tourisme par le prisme de 10 facteurs pertinents de l'innovation<sup>26</sup>.



- **Le leadership** : Une personne qui sera à l'initiative et portera l'innovation
- **La vision stratégique** : Une stratégie et des axes d'actions bien établis
- **La confiance** : La confiance entre les parties prenantes doit être présente avant de développer l'innovation

<sup>26</sup> 10 facteurs clés de l'innovation dans le tourisme. e.Tourisme.info

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- **L'ouverture d'esprit** : L'innovation passe par la valorisation de nouvelles activités, nouveaux territoires et d'encourager la diversité des publics (générationnels et/ou culturelle)
- **Le droit à l'erreur** : Ne pas avoir honte d'essayer et d'apprendre de ses erreurs.
- **L'approche client** : L'importance du design thinking et de se mettre dans la peau du client et de lui faciliter le parcours utilisateur...
- **Les apports externes** : L'importance de contribuer avec de nouvelles parties prenantes comme les habitants et les commerçants d'un territoire ou encore des étudiants spécialisés en entrepreneuriat ou en développement territorial
- **La gouvernance** : L'importance de travailler en réseau
- **La gestion** : La réflexion autour de la mise en conditions de travail des équipes : autonomisation, responsabilisation, environnement de travail, collaboration, déplacements éventuels
- **L'expérimentation** : Ceci rejoint le droit à l'erreur. Il est essentiel de tester, de re tester, de demander un avis extérieur avant validation

## 1.2 Le Tourisme en France, un secteur particulier à accompagner : Le travail de la DGE à la création du réseau France Tourisme Lab

Le Tourisme représente 7% du PIB français en 2020 et représentait 8% du PIB avant la crise du COVID 19. Ceci reste tout de même conséquent et fait de la France la première destination touristique au monde.

En 2016, les voyages et le tourisme ont contribué au total à 198,3 milliards d'euros de PIB en France. Les dépenses touristiques internationales sur le territoire français 2019 s'élevaient à 56,2 milliards d'euros<sup>27</sup>.

Concernant le monde entrepreneurial, en 2016 en France, selon le rapport du cabinet MKG Consulting commandé par la DGE sur l'innovation dans le domaine touristique , entre 35 000 et 40 000 entreprises se sont créées dans le tourisme et près de 10% des

---

<sup>27</sup> INSEE Statistiques

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

entreprises traditionnelles touristiques ont développé une innovation. La majorité des innovations se réalise sur du marketing & commerce (51%) et l'innovation sociale ferme la marche avec 6%. En outre, 80% des entreprises développent une innovation digitale. Géographiquement parlant, 50% des entreprises innovantes se trouvent en Ile-de-France et 34,8% dans la capitale parisienne. Les départements les plus attractifs en création d'entreprises touristiques après Paris sont le le Rhône (6%), les Bouches-du-Rhône (3,8%), la Loire Atlantique (3,4%), les Alpes-Maritimes (3,2%), la Gironde (2,8%), l'Hérault (2,7%), et le Nord (2,5%). 1 entreprise sur 4 emploie entre 1 et 5 personnes.

**24 préconisations** se sont suivies afin d'améliorer l'attractivité de l'innovation à la française. Ces préconisations ont été réparties au sein de 6 axes d'actions qui sont les suivantes :

- Mieux cibler les financements à l'innovation et faciliter leur accès pour les entreprises
- Améliorer l'accompagnement et soutenir l'essor des entreprises innovant dans le tourisme
- Encourager l'open data dans le tourisme
- Soutenir l'innovation dans le tourisme en Outre-Mer
- Permettre une meilleure appropriation des innovations par les opérateurs touristiques
- Renforcer la visibilité des entreprises innovantes et la mise en réseau des acteurs

Suite à ce diagnostic et au contexte de bouleversements et de mutations touristique, le ministère en charge du tourisme et la Direction Générale des Entreprises (DGE) ont une volonté de faire de la France une destination touristique toujours à la pointe des tendances pour répondre aux nouveaux besoins des clientèles arrivantes qui plus est sont de plus en plus exigeantes.

L'étude commandée par la DGE en juin 2016 au cabinet MKG CONSULTING sur l'innovation dans le domaine touristique a mis en lumière des besoins tels que

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

d'intensifier les actions de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, de développer davantage le partage d'informations et de mettre en commun et favoriser l'émulation collective à travers un partage de bonnes pratiques et de rencontres entre les acteurs du secteur touristique.

Atout France qui est l'agence touristique de la France a démontré par ses publications de sa section Veille et Intelligence Collective a démontré que le Tourisme est de plus en plus concurrentiel et qu'il devient essentiel de diversifier l'offre touristique et les infrastructures françaises. Il est évident qu'il existait à cette époque des structures d'accompagnement à la création d'entreprises mais le Tourisme est un secteur à part, avec une juridiction particulière et des besoins

nécessaires. Il devenait nécessaire de créer un réseau spécifique à l'accompagnement des jeunes entrepreneurs souhaitant développer l'innovation touristique.

Ce travail a amené la DGE à définir trois objectifs à atteindre dans le but final de favoriser la synergie entre les acteurs touristiques<sup>28</sup> :

- **Impulser l'esprit** d'innovation et développer les partenariats avec des structures d'accompagnement.
- **Valoriser les initiatives** et renforcer la visibilité des entreprises et entrepreneurs innovants.
- **Parvenir à un bon maillage territorial** en fédérant à terme une quinzaine de structures représentatives de chaque région française, y compris les territoires de l'Outre-mer et des filières diversifiées et complémentaires.

Afin d'atteindre ces objectifs, la Direction Générale des Entreprises par le biais de France Tourisme s'est fixée des missions qui sont :

- Accompagner en ingénierie d'un tourisme innovant
- Favoriser les échanges de bonnes pratiques
- Développer une veille et la mise en place d'une plateforme collaborative,

---

<sup>28</sup> Welcome City Lab. Paris and co. Réseau partenaires

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Mettre en place et diffuser des ateliers de formation, d'animations
- Opérationnaliser davantage des actions de promotion et de communication communes

La création du premier incubateur touristique, le Welcome City Lab en 2013 qui était l'incubateur de la ville de Paris et positionné sur le tourisme urbain a permis de favoriser l'émergence d'autres structures liées au tourisme sur le territoire, positionnées sur des thématiques complémentaires.

C'est ainsi, à l'initiative de la DGE qu'à été créé en 2016 le France Tourisme Lab, le réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs touristiques. Le réseau, étant spécialisé dans le tourisme, cela permet de développer des expertises métiers, de donner une crédibilité et une légitimité aux accompagnements et réponses proposées aux besoins spécifiques des startups touristiques.

Le tourisme étant un secteur diversifié, les structures d'accompagnement de France Tourisme Lab tendent chacune vers une stratégie de spécialisation de filières touristiques telles que le tourisme culturel, le tourisme rural ou encore le slow tourisme.

## 2. Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises touristiques et de loisirs : Le réseau France Tourisme Lab

### 2.1 Le réseau France Tourisme Lab

« L'ambition collective est bien de faire naître et réussir une nouvelle génération d'entrepreneurs du tourisme qui feront la force du tourisme français de demain ! » déclarait en 2016 **Anne-Marie MICHAUX**, Responsable retraitée du Pôle missions transversales DGE et Chef de projet France Tourisme Lab

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Pour répondre à sa stratégie, France Tourisme Lab doit faire en sorte que des startups touristiques se développent sur tout le territoire afin de participer à son attractivité et dynamisme, et favoriser la création de structures d'incubations régionales.

Afin de mettre en oeuvre cette stratégie, 7 types d'actions ont été mis en place<sup>29</sup> :

- Accompagnement en ingénierie ;
- Organisation d'échanges et rencontres ;
- Veille collaborative et mutualisation des outils de veille ;
- Mise en place de journées de formation et d'ateliers de réflexion ;
- Favoriser les synergies de communication en organisation d'actions de promotion ;
- Développer l'innovation ouverte et l'expérimentation ;
- Promouvoir les structures du réseau à l'international.

Par sa stratégie, France Tourisme Lab répond à ses enjeux souhaités par le lancement de structure sur tout le territoire national qui permettent de favoriser une synergie nationale entre les acteurs et de répondre aux tendances et demandes des clients, notamment en terme d'innovation touristique et de développement durable, par la création de l'incubateur Slow Tourisme Lab.

Certains de ces acteurs d'accompagnement à l'entrepreneuriat proposent également un espace de coworking qui est très avantageux pour les porteurs de projets : avoir des horaires flexibles de bureau, rompre l'isolement de l'entrepreneur, rencontrer et échanger avec d'autres créateurs d'idées ou encore mutualiser les services et outils.

France Tourisme Lab compte aujourd'hui 9 structures d'accompagnement lancées sur tout le territoire, 7 incubateurs, 2 accélérateurs et presque 400 start-up accompagnées depuis 2013 :

---

<sup>29</sup> Entreprise.gouv, France Tourisme Lab, le réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs du tourisme (en ligne).  
Disponible sur : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/tourisme/developpement-et-competitivite-du-secteur/france-tourisme-lab-reseau-national-d> (consulté le 10/11/2020)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 12 : Logos des 9 structures du réseau France Tourisme Lab



Source : Dossier de présentation France Tourisme Lab 2021

- Le **Welcome City Lab** (Paris) – positionné sur le tourisme urbain et dirigé par Laurent QUEIGE
- Le **Slow Tourisme Lab** (Troyes) – positionné sur le slow tourisme, l'itinérance douce et dirigé par Christelle TAILLARDAT, directrice de l'ADT Aube en Champagne
- L'**Open Tourisme Lab** (Nîmes et Toulouse) – Accélérateur en innovation et en développement territorial et dirigé par Emmanuel BOBIN
- Le **Provence Travel Innovation** (Marseille) – positionné sur la mobilité touristique et dirigé par Laurie LARCHEZ, directrice des opérations de l'école ESCAET
- Le **Tourisme InnovationLab** (Angers) – positionné sur la pré-incubation et les projets étudiants et dirigé par Laure PRINTEMPS
- L'**Œnotourisme Lab** (Châlons-en-Champagne) – positionné sur l'œnotourisme et dirigé par Philippe HARANT, directeur de l'ADT de la Marne
- Le **Smart Tourisme Lab** (Tours) – positionné sur l'Intelligence des Patrimoines et l'Art de vivre et dirigé par Benoist PIERRE

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- **L'Alpes Tourisme Lab** (Chambéry) - positionné sur les nouveaux enjeux du tourisme alpin (arrivé après 2019) et dirigé par Anne TURPIN-HUTTER, directrice de la French Tech in the Alps-Chambéry
- **Le Tourisme Lab Nouvelle-Aquitain** (Pessac) - accélérateur de projets territoriaux positionnés sur les transitions (économiques, sociales, environnementales) (arrivé après 2019) et dirigé par Marion OUDENOT-PITON

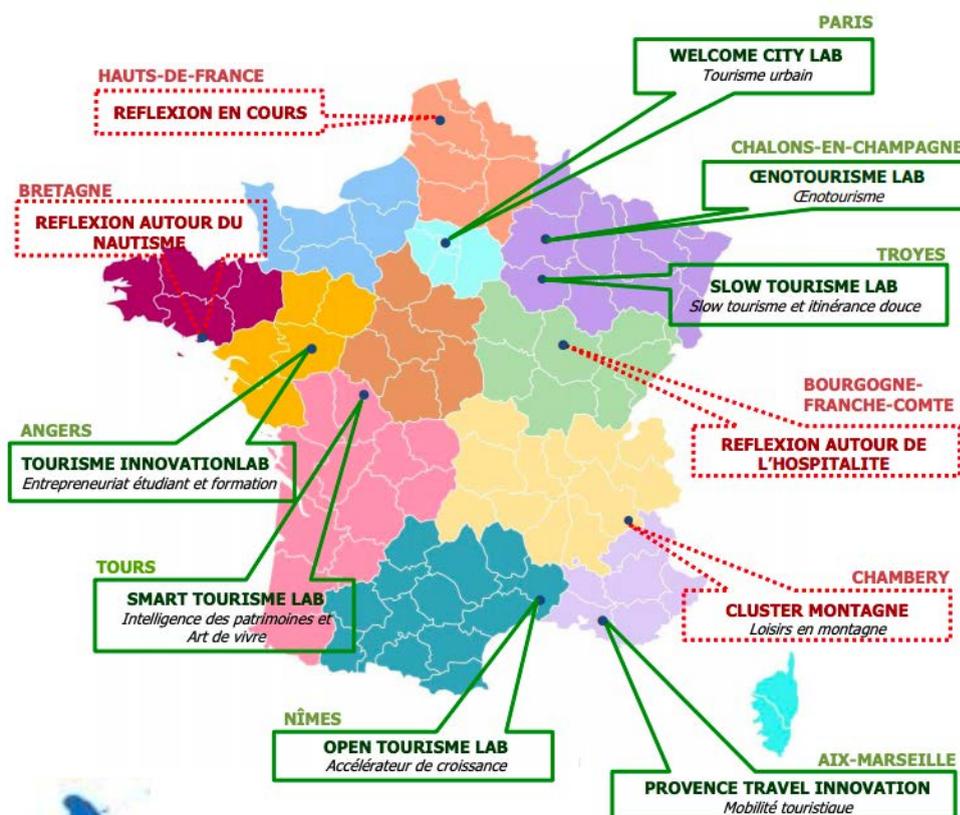
A long terme l'objectif serait de créer et fédérer une dizaine de structures d'accompagnement à la création d'entreprises touristiques sur tout le territoire français. Des réflexions sur les territoires insulaires français nommés collectivité territoriale unique.

Aujourd'hui il existe un fort intérêt à rejoindre le réseau France Tourisme Lab et ceux qui en font partie témoignent de l'importance de participer à une intelligence collective comme nous pouvons le voir dans la vidéo de présentation du réseau. Laurent Queije, directeur de Welcome City Lab (Paris) déclare « En tant que premier incubateur dans le tourisme à Paris, nous avons souhaité rejoindre le réseau France Tourisme Lab pour favoriser les synergies, les échanges de bonnes pratiques avec nos confrères et développer des partenariats tous ensemble ». Marie Allantaz, ex-responsable de Provence Travel Innovation proclamait la chose suivante « Nous avons décidé de rejoindre France Tourisme Lab car nous pensons que le collectif est plus efficace pour faire en sorte que l'innovation touristique soit reconnue en France plutôt que d'essayer d'exister tout seul. » Philippe Harant, responsable de l'Oenotourisme Lab, valide le fait que le réseau l'aide à être plus performant dans l'accompagnement des entrepreneurs touristiques et à être reconnu dans leur démarche. En 2018, le réseau France Tourisme Lab a signé un protocole de partenariat avec MT Lab, qui est le premier accélérateur tourisme d'Amérique du Nord situé à Montréal au Québec (Canada) dans le but de favoriser les bonnes pratiques entre acteurs touristiques francophones.

Figure 13 : Les structures lancées et les projets identifiés en 2019

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

### Les structures lancées, les projets identifiés en 2019



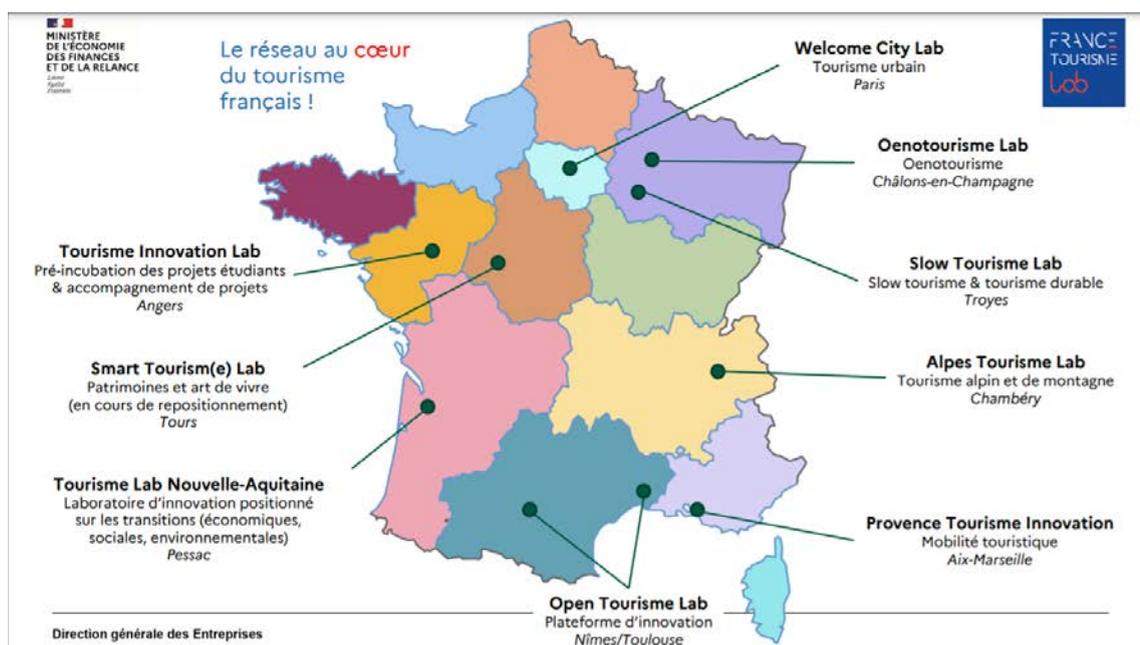
30

Source : Dossier de présentation France Tourisme Lab 2019

Figure 14 : Les structures lancées en 2021

<sup>30</sup> Source : Dossier de présentation France Tourisme Lab

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*



Source : Dossier de présentation France Tourisme Lab 2021

Les Trophées de l'Innovation du Tourisme qui est une concours organisé depuis 7 ans par le magazine l'Echo Touristique a instauré depuis 2018 grâce à un partenariat entre les deux organisations, un nouveau trophée qui est le Trophée « Startup France Tourisme Lab » qui récompense une jeune entreprise accompagnée uniquement dans l'une des structures de France Tourisme Lab.

## 2.2 Focus sur l'incubateur spécialisé en tourisme durable : Slow Tourisme Lab

Le slow tourisme est une manière responsable de faire du tourisme, loin du tourisme de masse. Cette forme de tourisme doit pouvoir répondre aux nouveaux enjeux des territoires ruraux en favorisant l'expérience touristique sans supprimer le lien humain et répondre aux enjeux de développement durable.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Créé en 2017 par le Comité départemental du Tourisme de l'Aube , le groupe YSCHOOLS et la Technopole de l'Aube, Slow Tourisme Lab implanté à Troyes a pour objectif d'agir sur le développement de l'innovation sur le territoire auboïen en accompagnant les porteurs de projets. Ainsi, le Slow Tourisme Lab est un relais auprès des associations et des habitants investis dans la promotion du territoire.

Il est dirigé par Christelle TAILLARDAT qui est aussi directrice de l'ADT Aube en Champagne et Grégory DAVAILLAUD responsable outils et datas ADT Aube en Champagne se charge de l'axe digital de l'incubateur.

Situé en région Grand Est, il est au service de 5 destinations du territoire qui sont l'Alsace, la Champagne, la Lorraine, les Ardennes et le massif des Vosges. Le Slow Tourisme Lab est en adéquation avec les atouts touristiques de la région, son territoire rural et sa manière de pratiquer un tourisme alternatif. Son écosystème s'appuie sur trois pôles qui sont les porteurs d'innovation tels que les startups, les prestataires, les étudiants ou encore les bénévoles, mais aussi un second pôle qui est les soutiens à l'innovation (ici par exemple avec la Technopole de l'Aube, l'ESC Troyes) et un dernier pôle comportant les ressources et outils dont les outils pédagogiques de l'école supérieure du tourisme, la bibliothèque photos et vidéos ou encore des statistiques des ADT.

Lorsque le projet se construit, il nécessite un accompagnement propre aux projets innovants. Il peut être pris en charge par la Technopole de l'Aube en Champagne qui assurera l'incubation, l'hébergement si nécessaire et l'accès à toutes les expertises nécessaires à la réussite comme l'accompagnement juridique, financier, propriété intellectuelle... Quant aux ressources humaines et à la diffusion de connaissances nécessaires à la bonne appropriation et à la croissance du projet, c'est l'école supérieure de tourisme Y Schools qui entrera en action. Elle interviendra sur tout le territoire et même au-delà pour la professionnalisation des ressources. L'accompagnement se déroule sur 1 ou 2 ans maximum pour l'entreprise.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Dernièrement Slow Tourisme Lab a réalisé la plateforme 100% Aube, cette plateforme collaborative est au service des artisans, producteurs et commerçants locaux. 100% Aube a pour ambition de devenir la plateforme en ligne qui permet de développer circuits courts et visibilité des prestataires aubois, ajouté au mode d'achat et de livraison. Ils accompagnent également le plan de relance sur le Fonds Tourisme Durable sur le volet 3 Slow Tourisme.

## **Conclusion Partie 1 :**

Cette première partie a permis une description à la fois précise et complète des notions, des définitions et des concepts concernant l'innovation sociale et les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sur les territoires français. Ces premières lignes ont permis de comprendre l'importance des politiques publiques dans le soutien de l'innovation qu'il soit en lien avec la finance ou la mise en réseau des acteurs comme l'illustre parfaitement le réseau de l'entrepreneuriat accompagné aux entrepreneurs du Tourisme, France Tourisme Lab.

Ceci permet d'aborder la problématique choisie en l'illustrant avec l'organisme de la Ruche.

### **En quoi les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat à impact social et touristique peuvent-elles participer au développement territorial et à l'innovation publique ?**

A présent, il est essentiel de s'intéresser dans la seconde partie aux missions et enjeux du réseau national d'incubateurs et d'espaces de co-working La Ruche comme acteur en faveur de l'émergence de projets à impact social ancrés sur un territoire et favorisant le développement, l'innovation et à la transformation de nos sociétés et de ses pratiques.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

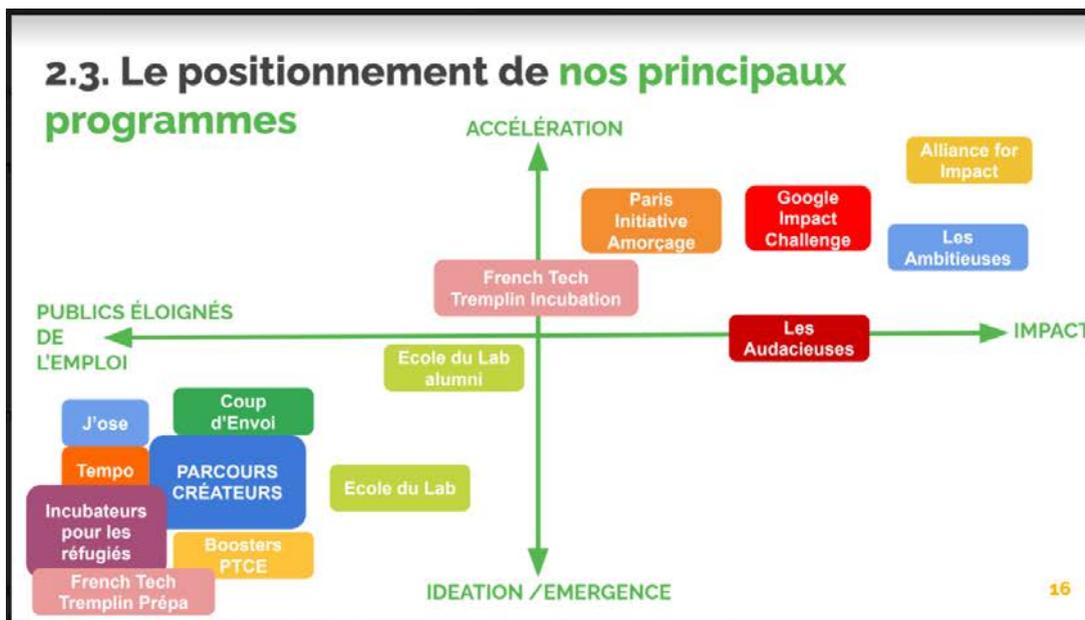
**Partie 2. Le réseau de La Ruche : Etat des lieux et diagnostic des enjeux et dynamique de ce réseau d'incubateurs et espaces de coworking en innovation sociale et innovation territoriale**

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

## Introduction partie 2 :

La Ruche est née en 2008 avec la conviction qu'une société responsable et collaborative était possible. Sa mission était de rassembler toutes celles et ceux qui travaillent aux réponses innovantes à apporter aux défis sociaux et environnementaux les plus complexes.

En 2013, Sophie Vannier et Bruno Humbert ont créé l'incubateur de La Ruche qui s'est longtemps appelé Social Factory et qui était destiné à accompagner gratuitement les pépites de l'entrepreneuriat social.



En 2017, La Ruche Développement a fusionné avec la structure de l'incubateur pour insuffler une nouvelle dynamique : plus de cohésion, d'ambition, de partage et d'impact !

En 13 ans, le réseau des Ruches s'est étoffé, comptant aujourd'hui 10 espaces en France, soit plus de 5 500 mètres carrés dédiés à l'entrepreneuriat social.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

La Ruche est un réseau d'incubateurs dédiés à l'innovation sociale. Son action inclut le co-working, l'incubation, l'événementiel, mais également la mise en place de partenariats d'envergure aux côtés de grands groupes.

Sa vision : L'entrepreneuriat responsable est la norme et crée de l'emploi. Chaque personne qui souhaite lancer son activité possède les outils et le réseau nécessaire pour le faire.

Sa mission : La Ruche est un réseau national qui accompagne localement les personnes qui souhaitent entreprendre ou développer leur activité de manière pérenne et responsable.

Son ambition : accompagner la naissance et le développement de projets responsables sur l'ensemble du territoire et dans les grandes entreprises.

La Ruche a la particularité d'être enrichie de personnalités et profils différents et complémentaires comme nous pouvons le voir ci-dessous avec l'équipe nationale, l'équipe de Paris et l'équipe en régions.

**Direction**



**Sophie Vannier**  
Co-présidente



**Audrey Simiana**  
Directrice Générale



**Bruno Humbert**  
Co-président

**Siège**



**Anne Raphaele  
Aubard**  
Directrice des opérations



**Simon Humbert**  
Responsable  
digital



**Jeanne Vermeersch**  
Responsable  
communication



**Caroline Kotb**  
Directrice Administrative  
& financière



**Lamiae Belmir**  
Chargée de gestion  
administrative et financière

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

## Les équipes de La Ruche Paris

**Incubation**

  
**Astrid Meslier**  
 Directrice  
Ruche Paris

  
**Astrid Wilmotte**  
 Responsable de  
programmes

  
**Amandine Desrez**  
 Responsable de  
programmes

  
**Gaspard Lefevre**  
 Responsable de  
programmes

  
**Madeleine Carlini**  
 Chargée de projet  
incubation

  
**Sina Josheni**  
 Responsable des  
programmes Réfugiés

  
**Astou Lô**  
 Chargée de projet  
incubation

  
**Chloé Mandelbaum**  
 Chargée de projet  
incubation

**Coworking & événementiel**

  
**Maelle Batti**  
 Coworking Manager

  
**Tiga Gil**  
 Responsable logistique  
et régie

  
**Cédric Joseph**  
 Responsable du  
Transformateur

80

## Les équipes du réseau des Ruches

**Bordeaux**

  
**Nathalie Le Roux**  
 Directrice  
Ruche Bordeaux

  
**Maïté Lesage**  
 Chargée de projet  
incubation

  
**Solène Lavorel**  
 Coworking Manager

**Montpellier**

  
**Christelle Siddi**  
 Directrice  
Ruche Montpellier

  
**Laurence Besancon**  
 Directrice du Quai des  
Possibles

**Marseille**

  
**Sophie Llopis**  
 Directrice  
Ruche Marseille

  
**Justine Bonne**  
 Responsable Lab

  
**Kadiatou Bangoura**  
 Intendante

**Saint-Nazaire**

  
**Philippe Fintoni**  
 Directeur  
Ruche Saint-Nazaire

**Saint-Germain-en-Laye**

  
**Fabien Canitrot**  
 Directeur de La Ruche  
Saint-Germain-En-Laye

**Lahage**

  
**Antoine Kauffeisen**  
 Directeur  
Ruche Lahage

81

Source : Extrait du Rapport d'activités de la Ruche, 2020

Le premier chapitre abordera la mission que s'est donnée la Ruche de faciliter l'accès à l'entrepreneuriat pour tous de part la création d'un parcours en ligne ou encore d'un ciblage en amont des financements pertinents et accessibles à l'entrepreneur social.

76

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Le deuxième chapitre présentera la volonté de la Ruche de rendre visible la communauté d'entrepreneurs à impact et leur mise en réseau par le biais d'une plateforme collaborative et l'organisation d'évènements innovants et créatifs au sein de leur salle ouverte à tous, le Transformateur.

Le dernier chapitre sera sous le thème de l'innovation dans sa pédagogie dans un objectif de développement et ancrage territorial. Les sujets de communauté, d'interconnexion entre les acteurs et de mise en place de partenariats seront illustrés.

## **Chapitre 1. La Ruche : facilitation du parcours d'entrepreneur à impact et de l'accès à l'entrepreneuriat**

### **1. Être entrepreneur en 2020 et 2021 durant la crise sanitaire : adaptation et création d'un parcours en ligne - Parcours créateurs**

2020 a été une année historique en termes de création d'entreprises. Nous aurions pu penser que l'évolution aurait été en baisse et non, au contraire les entrepreneurs ont été au rendez-vous. Ce sont 850 000 entreprises<sup>31</sup> qui ont été créées en France. Deux confinements et une crise sanitaire et économique n'ont pas empêché l'émergence de nouvelles idées et concepts. Selon l'INSEE, les créateurs d'entreprises individuelles en 2020 ont en moyenne 36 ans. Parmi eux, quatre sur dix sont des femmes.

Certains pourraient penser que ces entrepreneurs sont complètement fous d'arrêter leur activité de salarié mais Paloma Van Hille, directrice générale de BGE<sup>32</sup> Loiret, Loir-et-Cher et Eure-et-Loir pense autrement « Il y a dans leurs projets une vraie dimension digitale, ce qu'on conseille depuis plusieurs années, et surtout ils ciblent beaucoup mieux et plus précisément qu'avant leur clientèle. Et puis ce sont généralement des publics qui sont en capacité de faire ce genre de pari, qui ont par exemple un conjoint ayant des revenus importants. ».

---

<sup>31</sup> Créer sa boîte en pleine crise à la rencontre des audacieuses. Business Les Echos.

<sup>32</sup> Boutique de Gestion

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 15 : Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020, malgré la crise



Nous pouvons parler de **trois catégories d'entrepreneurs pendant la crise** :

- **Les opportunistes** : ceux qui voient en la crise la création d'une nouvelle activité pouvant répondre aux nouveaux comportements de la population comme par exemple les plateformes de services à domicile, la production de masque ou de gel hydroalcoolique. Ceci représentait 40% des entrepreneurs en 2020.
- **Les contraints** : ceux qui ont été licenciés de leur emploi ou qui ont perdu leur entreprise (la restauration, l'événementiel, le monde de la nuit ...) par manque de moyens économiques par exemple. Les demandeurs d'emplois s'étant reconvertis en entrepreneurs représenterait 20% des entrepreneurs en 2020.
- **Les réfléchis** : ceux qui avaient réfléchi en amont à une transformation de leur activité en y ajoutant une innovation digitale à titre d'illustration. De plus, 3/4 des Français (76 %<sup>33</sup>) soulignent que la création d'entreprise permet de se réaliser personnellement dans des secteurs qui donnent du sens à son travail. Toujours selon cette enquête d'Harris Interactive pour la Fondation Entreprendre, 43% des français envisagent l'entrepreneuriat comme la volonté de s'en sortir par soi-même en créant son propre emploi et 38% l'envisagent comme la volonté de contribuer à l'intérêt collectif et à développer une activité respectueuse, vertueuse pour l'environnement.

Certains entrepreneurs se disent que si leur activité fonctionne durant la crise, elle ne pourra qu'exploser post-crise. De plus, des études ont démontré que la création d'entreprise durant la crise a été bénéfique pour les entrepreneurs car ils sont plus réfléchis, plus créatifs et prennent davantage le temps de penser leur projet (étude de marché, modèle économique, diagnostic des besoins et enjeux du territoire d'implantation ou de ciblage de clientèle ...)

Fabrice Cavarretta, professeur de Leadership et d'Entrepreneuriat à l'ESSEC<sup>34</sup> depuis 2008 et auteur du livre « Oui ! la France est un paradis pour entrepreneurs » (Plon

---

<sup>33</sup> Étude réalisée en ligne par Harris Interactive du 29 mai au 2 juin 2020 pour la Fondation Entreprendre, auprès d'un échantillon de 2 713 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.  
[http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/07/NEW\\_Rapport\\_Harris\\_Enquete\\_sur\\_l\\_entrepreneuriat\\_Fondation\\_Entreprendre.pdf](http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/07/NEW_Rapport_Harris_Enquete_sur_l_entrepreneuriat_Fondation_Entreprendre.pdf)

<sup>34</sup> École supérieure des sciences économiques et commerciales

2016), proclame que l'« On est en plein mouvement schumpétérien ». Ceci fait référence à l'économiste Joseph Schumpeter, spécialiste de fluctuations économiques, de la destruction créatrice<sup>35</sup> et de l'innovation. Dans son œuvre Théorie de l'évolution économique en 1911, traite l'entrepreneur comme un aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover, entraîner les autres hommes à envisager autre chose que ce qui est fait habituellement et vaincre les résistances qui s'opposent à lui. Il diffère l'entrepreneur au chef d'entreprise qui serait plutôt un bon chef d'orchestre, un efficient gestionnaire.

En avril 2020, La Maison des entrepreneurs a dévoilé les résultats de son enquête<sup>36</sup> sur l'état d'esprit des entrepreneurs, leurs peurs, leurs espoirs, les conséquences, les opportunités et les actions mises en place des entrepreneurs et chefs d'entreprises français durant la période de crise du Covid-19. Ce qui peut paraître surprenant est que d'un côté, 62 % restent motivés pour surmonter la crise et 31,6 % se définissent comme excités par les nouveaux enjeux et impacts sur la société actuelle et future. D'un autre côté, 11,1 % sont pessimistes et 3,5 % se sentent perdus, sans repère ou déprimés.

Le 1er juillet 2021, le Portail des Entrepreneurs a lancé une enquête sous forme de questionnaire en ligne auprès des auto-entrepreneurs afin de revenir sur cette année de crise sanitaire, connaître le vécu de l'auto-entrepreneur depuis 2020, les conséquences, les répercussions qu'elles aient été positives ou négatives sur les auto-entrepreneurs et également les plans d'avenirs de ces entreprises. Stimulant, effrayant, angoissant, excitant, porteur de nouvelles opportunités ? La crise sanitaire du COVID 19 a eu sans aucun doute un impact sur la vie d'un entrepreneur, la vie et le développement d'une entreprise.

---

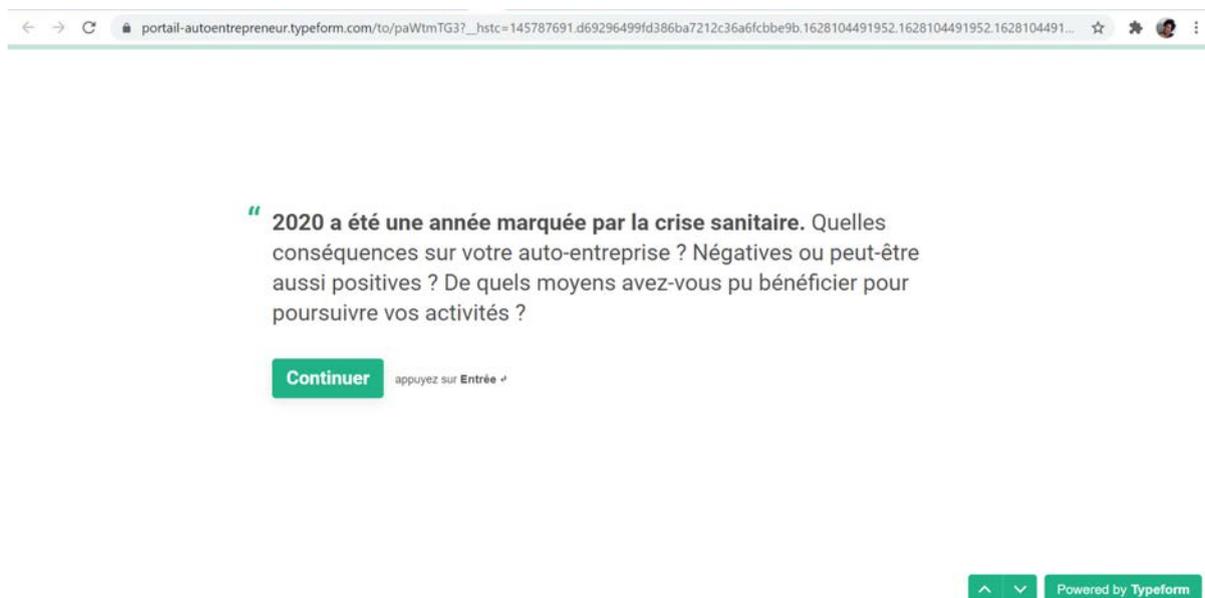
<sup>35</sup> Processus économique et qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique et à la création de nouvelles activités économiques.

<sup>36</sup> Enquête entrepreneurs face au covid 19. Maison des entrepreneurs.fr :

<https://www.maisondesentrepreneurs.fr/notre-enquete-entrepreneurs-face-au-covid-19-a-la-une-de-la-presse/>

## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 16 : Capture d'écran de l'enquête en ligne



Source : <https://portail-autoentrepreneur.typeform.com/to/paWtmTG3?>

Au sein de l'enquête nous retrouvons plusieurs questions sur s'ils se sont sentis épaulés et oui comment. Ceci fait également référence au soutien financier public qu'a pu bénéficier certains auto-entrepreneurs. Nous retrouvons le fonds de solidarité qui est une aide exceptionnelle créée lors du premier confinement. Il a pour objectif de compenser les pertes de chiffre d'affaires des entreprises touchées par la crise du COVID 19. Le fonds de solidarité a été reconduit jusqu'à la fin de l'année 2021.

Fin 2020, la 3e loi de Finances rectificative avait mis en place une exonération de cotisations sociales pour les professionnels des secteurs les plus affaiblis par la crise sanitaire (commerces, activités industrielles ou encore touristiques).

Également, le confinement a amené à modifier les comportements de consommation de la population. L'usage du numérique que ce soit par le biais des plateformes d'achat en ligne ou de la livraison en ligne s'est démultiplié afin de s'adapter. Les commerçants ont également dû prendre en compte ces nouvelles habitudes en améliorant leur parcours utilisateur digital. L'objectif étant de limiter les points de vente en présentiel et de ne pas dépendre des conditions du confinement. En collaboration avec BPIFrance, la Banque

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

des Territoires, France Relance, les Chambres d'Industrie et de Commerce et les Chambres des métiers de l'Artisanat, l'Etat a créé **Clique-mon-commerce.gouv.fr**, une plateforme pour soutenir l'activité et la digitalisation des petites entreprises plus particulièrement dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. A ce propos, un guide d'utilisation<sup>37</sup> à destination des artisans, des commerçants, des restaurateurs et des indépendants a été publié par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance. Le but étant d'accompagner ces structures dans la numérisation de leur activité.

Deuxième mesure en lien avec le digital, l'Etat octroie depuis janvier 2021, 500 euros à tout entrepreneur qui souhaite s'équiper dans la vente en ligne de leurs prestations (ex : création de site web, création d'une application, acquisition d'un logiciel de caisse)

Le numérique est un enjeu qui a été rapidement compris par le réseau de La Ruche. La crise sanitaire a eu un impact conséquent sur la situation économique dans beaucoup de secteurs. Le nombre de demandeurs d'emploi a bondi de 7,5 % l'an dernier selon Pôle Emploi. Cette cible est devenue celle du nouveau et premier programme lancé uniquement en ligne par la Ruche en collaboration avec Pôle Emploi Ile de France nommé **Parcours Créateurs Ile-de-France**. « Nous avons créé un parcours d'accompagnement à distance, qui vient d'être lancé avec Pôle Emploi Île-de-France. Plus qu'une simple formation en ligne, Parcours Créateurs Pôle Emploi donne accès à des experts et à un véritable accompagnement. La crise sanitaire nous a forcés à aller plus vite sur cette offre on line. » assure Bruno Humbert. En effet, bien avant la crise sanitaire, les équipes de La Ruche avaient commencé à réfléchir à une offre en ligne afin de toucher davantage de créateurs d'entreprises qui ne sont pas localisés dans les villes où se trouvent les Ruches. A l'instar de l'île de France, tous les porteurs de projets n'habitent pas nécessairement proches de la Ruche Paris. Ceci participe d'une certaine manière au développement territorial de cette région dans sa globalité.

La cible de bénéficiaires de ce programme s'est précisée et concerne principalement les bénéficiaire du RSA, les Allocataire ASS , Allocataire AAH et les Demandeur

---

<sup>37</sup> BPIFrance Création

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

d'emploi depuis + de 24 mois

Le Parcours Créateurs est un accompagnement mixte de 3 mois qui allie suivi collectif et individuel par un Référent Ruche et une formation en ligne à suivre pas à pas en autonomie. L'objectif étant d'accompagner les porteurs de projet à passer de l'idée au projet et de renforcer l'employabilité et de faire émerger de nouveaux projets au sein des territoires prioritaires. Cette formation propose :

- Un accès à un ensemble de ressources pédagogiques sur la création d'entreprises en ligne disponibles 24h/24 autour de 6 modules : **Être entrepreneur, étudier son marché, prototyper et tester son offre, structurer son offre et son fonctionnement, définir son social business model canva et communiquer autour de son projet**
- 3 rendez-vous individuels nommés diagnostics avec un référent Ruche pour échanger sur l'état d'avancement du projet, les besoins, les points bloquants et les objectifs décidés par l'entrepreneur et guidés par le référent
- 3 rendez-vous collectifs nommés temps forts avec la promotion afin d'échanger sur son activité et développer ses expertises d'entrepreneur (webinar, masterclass, co-développement<sup>38</sup> en ligne)
- Un accès à une communauté d'entraide entre pairs en ligne et des témoignages d'entrepreneurs

Aujourd'hui, 300 personnes, 18 secteurs d'activités et 5 types de structures (SAS, SARL, micro-entreprise, association, ont été accompagnés par le réseau des Ruches.

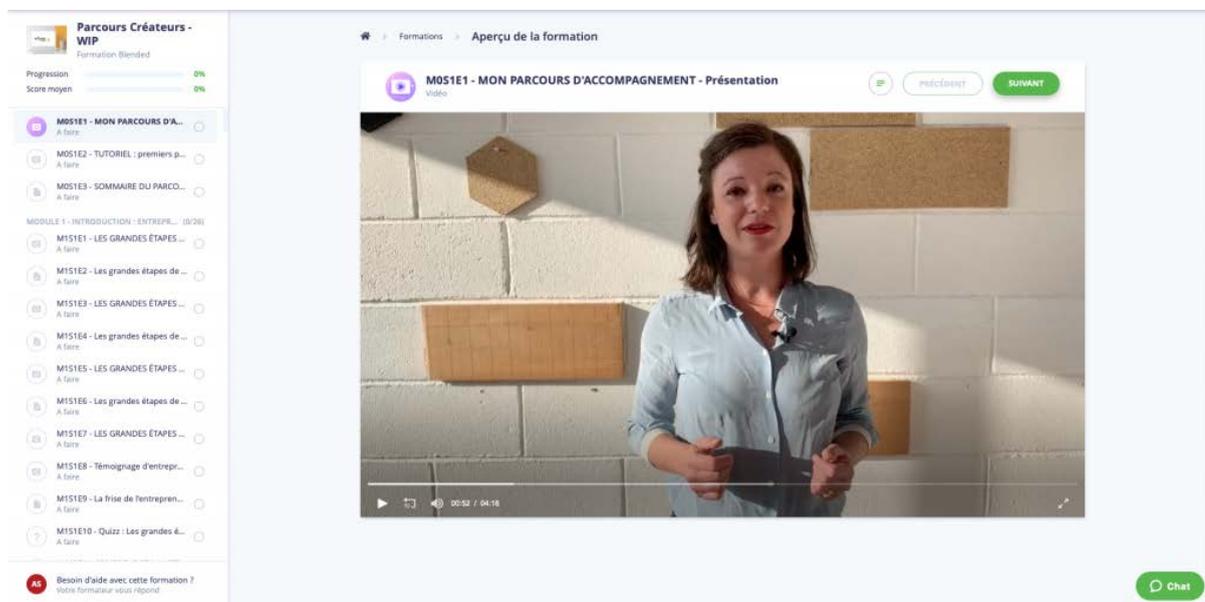
La Ruche Bordeaux qui est la Ruche qui travaille directement avec la Ruche Paris car appartenant au groupe La Ruche Développement contrairement aux autres ruches franchisées a lancé en novembre 2020 la 1ère édition Parcours Créateurs Premiers Pas. Ce parcours est dédié aux habitants des quartiers prioritaires de Bordeaux et sa métropole.

---

<sup>38</sup> Le Co-Développement créé au Québec est un processus d'animation d'un groupe dans la durée fondé sur l'intelligence collective. Ce groupe aborde des problématiques de son quotidien professionnel pour résoudre des problèmes, partager des préoccupations ou clarifier des projets. Chacun des participants s'engage à partager ses idées avec le groupe, à collaborer et aider son pair dans l'exploration de son challenge afin de découvrir de nouvelles approches et solutions innovantes.

## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 17 : Capture d'écran de la plateforme en ligne présentant le parcours par Anne-Raphaëlle AUBARD, directrice de la pédagogie de la Ruche



Source : <https://la-ruche.net/parcours-createurs-corporate/>

## 2. Favoriser l'entrepreneuriat des catégories sous représentées dans l'écosystème

Partant du constat du manque de représentativité de certains profils dans le milieu de l'entrepreneuriat (femmes, issus de milieux défavorisés, parcours atypiques, réfugiés...), La Ruche a toujours eu à coeur de développer des programmes d'incubation qui leur soient dédiés pour que chaque porteur d'idées ait les moyens, les outils et le réseau pour réussir à entreprendre. L'objectif pour la Ruche est de créer des dynamiques afin de favoriser l'entrepreneuriat pour tous et d'être le plus inclusif possible et par ce biais toucher une vraie diversité de profils d'entrepreneurs.

La Ruche a commencé à s'attaquer au sujet des femmes en 2015 avec la création du programme les Audacieuses®. Ce programme national est axé à l'accompagnement de

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**femmes entrepreneures porteuses d'un projet à impact social et/ou environnemental** de moins de 2 ans de création. 2021 verra éclore l'édition 7. Depuis 2015 c'est 135 entrepreneures accompagnées dans 4 régions : Ile de France, Nouvelle Aquitaine, Occitanie et Loire Atlantique.

Figure 18 : Présentation du programme des Audacieuses

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

## LES AUDACIEUSES NATIONALES

la Ruche  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER



ASTRID WILMOTTE

MADELEINE@LA-RUCHE.NET

**Bénéficiaires :**  
Femmes portant un projet innovant à impact social et/ou environnemental

**Durée du programme :**  
9 mois

## LES AUDACIEUSES - NOUVELLE AQUITAINE

la Ruche  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER



ELISE CHENU

ELISE.C@LA-RUCHE.NET

**Bénéficiaires :**  
Femmes portant un projet innovant à impact social et/ou environnemental

**Durée du programme :**  
9 mois



NATHALIE LE ROUX

NATHALIE@LA-RUCHE.NET

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Par la suite, la Ruche a souhaité s'intéresser à un fort constat toujours lié à celui de la cause des femmes qui est le suivant : en France, **les femmes ne représentent que 9% des entrepreneures dans le secteur des nouvelles technologies** alors que beaucoup souhaitent s'y épanouir et développer de nouveaux projets numériques. En 2018, le programme d'accélération Les Ambitieuses Tech For Good® se crée sur les régions Ile de France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Loire Atlantique et Nouvelle Aquitaine.

Figure 19 : Présentation du programme des Ambitieuses

**LES AMBITIEUSES TECH FOR GOOD**

**laRuche**  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER

**Bénéficiaires :**  
Femmes ayant un projet innovant alliant nouvelles technologies et enjeu de société

**Durée du programme :**  
9 mois

**GASPARD LEFÈVRE**  
GASPARD@LA-RUCHE.NET

**COLINE LEFÈVRE**  
COLINE.L@LA-RUCHE.NET

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

En 2017, l'Ecole du lab programme en collaboration avec le MédiaLab 93 naît et a pour ambition d'accompagner **des entrepreneurs dans la culture, la création et les médias issus des quartiers prioritaires de la ville** dans le département de la **Seine-Saint-Denis**.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 20 : Présentation du programme de l'École du Lab

**ÉCOLE DU LAB**

**laRuche**  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER



**Bénéficiaires :**  
Entrepreneurs de Seine Saint Denis dans les médias, la culture urbaine, la communication et le numériques

**Durée du programme :**  
6 mois

AMANDINE DESREZ  
AMANDINE.D@LA-RUCHE.NET

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

En 2019, la fondation The Human Safety Net et La Ruche se sont associés pour co-crée un programme d'incubation à destination **des personnes sous protection internationale (réfugiés ou protection subsidiaire)** sur le territoire de la Seine-Saint-Denis (Montreuil et Saint Denis).

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 21 : Présentation du programme TSN

**INCUBATEURS THSN**

**laRuche**  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER

**SINA JOSHENI**  
RESPONSABLE MONTREUIL  
ET SAINT-DENIS  
SINA@LA-RUCHE.NET

**Bénéficiaires :**  
Personnes bénéficiant de la  
protection internationale  
(statut de réfugié ou  
protection subsidiaire)  
pouvant suivre des formations  
en français

**Durée du programme :**  
9 mois

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

En février 2021, s'est lancé un programme dans une ambition de **développement territorial** des arrondissements parisiens proche de ceux de la Ruche (20e arrondissement). Coup d'Envoi Paris souhaite accompagner localement vers la création d'activité et l'emploi des **personnes éloignées de l'emploi et issues des quartiers prioritaires et ou zones sensibles.**

Figure 22 : Présentation du programme Coup d'Envoi Paris

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**COUP D'ENVOI PARIS**

**la Ruche**  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER

**Bénéficiaires :**  
Personnes inscrites à pôle emploi et/ou bénéficiant du RSA. Issues de quartiers prioritaires ou de zones sensibles du 20e et arrondissements limitrophes

**Durée du programme :**  
6 mois

**LÉA PARNEIX**  
LEA.P@LA-RUCHE.NET

**ASTRID WILMOTTE**  
ASTRID.W@LA-RUCHE.NET

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

### 3. Cibler les financements à l'innovation sociale et faciliter leur accès pour les entrepreneurs

Dans une émergence d'entreprises innovantes et à impact et un besoin de développement de ces dernières , la Ville de Paris a décidé de créer et de mettre en place en 2009 avec le soutien de la la Banque Publique d'Investissement, un dispositif de financement des projets innovants en phase de pré-amorçage et d'amorçage appelé **Paris Innovation Amorçage**. L'objectif est d'accompagner le financement des entreprises accueillies dans les incubateurs labellisés Paris Innovation à l'instar du réseau La Ruche au sein duquel j'ai effectué mon stage de fin d'études.

La Ruche a en effet été labellisée Incubateur par la Ville de Paris en juin 2011 pour son dispositif PIA (Paris Innovation Amorçage). La Ruche est également référencée sur le site internet de la Ville de Paris en tant que tel.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

La BPI subventionne un projet si et seulement si ce dernier est accompagné par un incubateur pendant un an. Selon la BPI, c'est un gage de réussite du projet. La Ruche peut confirmer cela car à ce jour sur la période 2019-2020, 100% des dossiers déposés à la BPI pour obtenir cette subvention ont été acceptés.

L'objectif est de soutenir les jeunes entreprises en émergence/amorçage sur leurs dépenses R&D et d'encourager l'innovation sur Paris. Les entreprises présentent un budget et demandent une subvention de la BPI.

Ce fonds permet également le financement de projets expérimentations sur le territoire parisien, avec le soutien de Paris&Co, l'agence de développement économique, d'attractivité et d'innovation de la Ville de Paris. Cette subvention dans la phase d'amorçage pouvant atteindre 30 000 euros peut financer des dépenses R&D ou d'innovation (prototypage, optimisation des procédés de fabrication dans un but de commercialisation, développement web ...)

**Les critères d'éligibilité pour l'entreprise lauréate sont les suivants<sup>39</sup> :**

- Avoir son siège social domicilié à Paris ou un établissement ouvert à Paris et son siège social en Ile-de-France
- Être une entreprise de moins de 3 ans (statuts associatifs non acceptés)
- Avoir 15 000€ de fonds propres minimum pour les entreprises de moins d'un an d'existence et 30 000€ pour les entreprises de plus d'un an d'existence.
- Avoir un besoin de financement en développement technique , R&D ou propriété intellectuelle
- Proposer un projet innovant : soit innovation de produit (technologique, digital, ...), d'usage ou de procédé.
- Prouver le potentiel marché ("traction" du marché, premiers utilisateurs, premiers clients etc.)
- Etre en phase d'amorçage : Il n'est pas obligatoire d'avoir du Chiffre d'affaires
- Ne pas avoir bénéficié d'une aide de la BPI

---

<sup>39</sup> <https://la-ruche.net/paris-innovation-amorçage/>

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Avoir un capital de 1000€ minimum

La Ruche propose à ce jour 2 formules d'incubation à des prix différents, de 7500 HT à 11 000 euros HT. Ce qui explique la différence de prix est le nombre d'heures de diagnostic avec un référent Ruche (bi-mensuel ou mensuel), du nombre d'heures de conseil et de coaching avec un expert.

Les entrepreneurs qui passaient par les programmes d'incubation trouvaient le programme très qualitatif et challengeant mais il manquait souvent une brique qui était plus difficile à résoudre, celle du financement et des stratégies de levées de fonds. La Ruche a donc longuement réfléchi à comment résoudre ce problème et surtout avec qui collaborer. Deux rencontres fortuites ont permis la création d'une Alliance, avec **Aviva France**, grand investisseur de l'impact, qui sponsorise le fonds d'amorçage à hauteur de 22 millions d'€ et **Ventech**, fonds early-stage<sup>40</sup>, qui est chargé du financement et de l'accompagnement des startups dans leur croissance économique. Le programme d'accélération Alliance For Impact naît en 2020.

### **Les critères d'éligibilité pour l'entreprise lauréate sont les suivants :**

Avoir une finalité d'impact ou une démarche de responsabilité<sup>41</sup>.

- Avoir un modèle économique éprouvé, avec des premiers clients et en pleine expansion.
- Envisager une première levée des fonds sur l'année à venir.
- Avoir un besoin de financement entre 300 000 euros et 1 million d'euros.
- Avoir des besoins opérationnels et stratégiques pour structurer cette première levée de fonds et le changement d'échelle.

« Financer la croissance des entrepreneurs français les plus responsables, tel est l'enjeu majeur du « monde d'après » selon nous ! Tandis que la Tech concentre aujourd'hui une large majorité des fonds dédiés à l'innovation, nous avons souhaité débloquer ensemble les ressources humaines et financières nécessaires à l'émergence

---

<sup>40</sup> L'early stage désigne l'investissement qui se concentre sur les start-ups à leurs débuts. L'early stage se décompose en trois stades d'avancement : pre-seed, seed, et série

<sup>41</sup> <https://www.ladn.eu/adn-business/news-business/alliance-for-impact-factory/>

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

des projets les plus vertueux, et les plus durables, qui savent créer de la richesse tout en respectant toutes leurs parties prenantes. », explique Sophie Vannier, Présidente de La Ruche.

Aujourd'hui, La Ruche a franchi une autre étape avec une nouvelle offre, dédiée à l'accélération du financement et à la levée de fonds. « Nous avons créé un fonds d'investissement avec des partenaires, baptisé Alliance for impact. Nous détectons des projets à fort potentiel, mais qui ne sont pas encore prêts à lever des fonds ou ne savent pas comment faire. Nous leur proposons un parcours d'incubation de 6 à 18 mois, en leur prêtant les sommes nécessaires (de l'ordre de 25 000 euros) sous forme d'une obligation convertible (OC). » Ainsi, après la levée de fonds, l'entreprise doit soit rembourser cette dette, soit la transformer en action. « Dans les cinq ans, on compte accompagner près de 400 projets à impact dans la levée de fonds », espère Bruno Humbert, cofondateur de la Ruche.

Figure 23 : Présentation du programme Alliance For Impact

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*



**ALLIANCE FOR IMPACT**

**la Ruche**  
ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER



**GASPARD LEFÈVRE**

**GASPARD@LA-RUCHE.NET**

**Bénéficiaires :**  
Entrepreneurs avec un projet  
à impact social ou  
environnemental  
envisageant une levée de  
fonds

**Durée du programme**  
**12 mois**



**COLINE LEFÈVRE**

**COLINE.L@LA-RUCHE.NET**

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

## **Chapitre 2. La Ruche, renforcer la visibilité des entreprises innovantes socialement et la mise en réseau des acteurs de l'économie à impact positive**

### **1. Développement de la communauté Ruche à travers la création de plusieurs espaces sur le territoire français**

Créée en 2008 à Paris, La Ruche est un réseau d'incubateurs au service des territoires. Elle accompagne et accélère une communauté de plus de 700 d'entrepreneur.e.s à travers son réseau de 11 espaces en France. Les espaces du Réseau de la Ruche sont présentés dans l'ordre croissant de création : Paris 20e, Marseille, Bordeaux, Montpellier, Santerre Haute Somme, Castelnau-Le-Lez, Saint Germain en Laye, Saint-Nazaire, Montreuil, Saint Denis et Lahage).

**La Ruche Lahage** (à 45km de Toulouse, Occitanie) est la dernière Ruche lancée en janvier 2020 et devient la troisième en Occitanie après celle de Montpellier et Castelnau-Le-Lez. Elle est spécialisée en transitions écologiques et gérée par l'association 3PA.

**La Ruche Paris** est la plus grande du Réseau avec ses 3200m<sup>2</sup> d'espaces que ce soit des bureaux partagés, bureaux fermés, des open space et des espaces bien-être (cuisine commune, terrasse ...)

**La Ruche Marseille** a la particularité de posséder un pôle laboratoire et de développer des missions d'animation et de conseils auprès de structures telles que Pôle Emploi ou encore l'AFD - Agence Française du Développement.

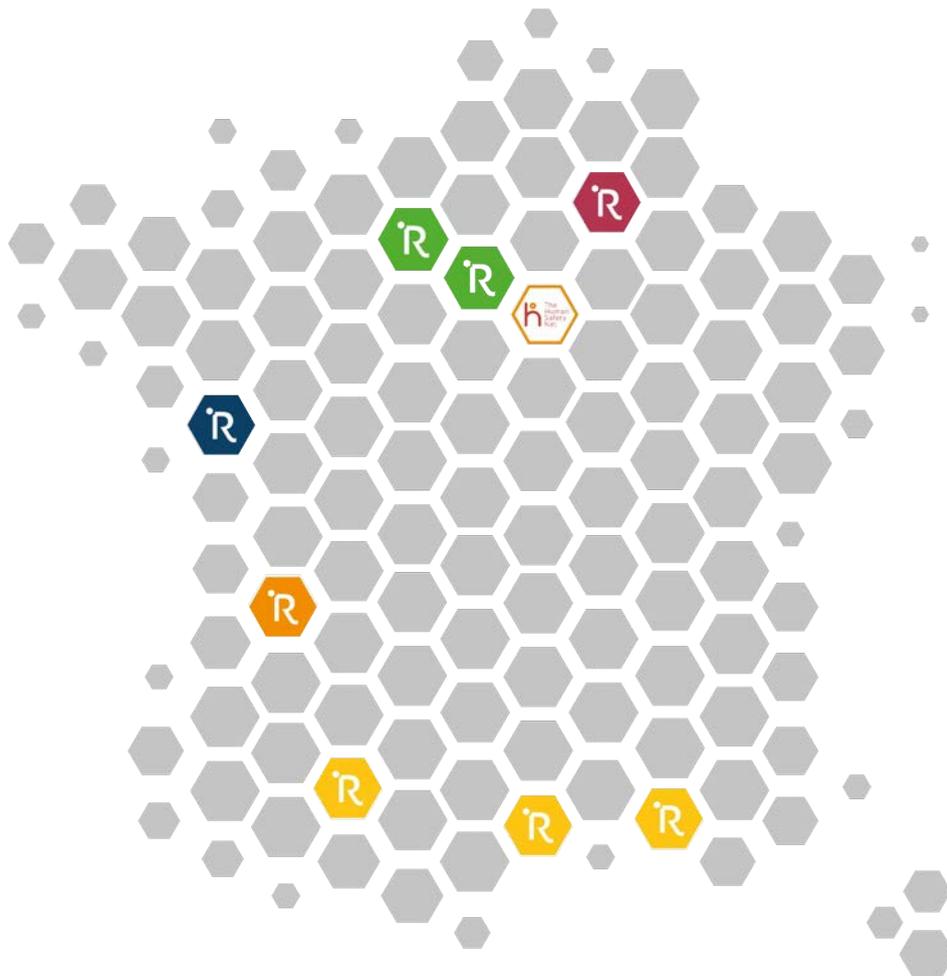
**La Ruche Castelnau-Le-Lez** a créé en 2019 un Lab d'innovation, regroupant des expertises de l'intelligence collective, codesign et ludopédagogie, afin d'accompagner les entreprises dans une démarche inclusive dans des domaines tels que l'innovation, la RSE, les nouvelles formes de travail ou encore la transformation numérique.

**La Ruche MEEF Santerre Haute Somme** a la particularité de proposer une sensibilisation et des outils à tous les jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

avec ou sans qualification (inscrits ou non à Pôle emploi) sur le secteur du Santerre Haute Somme.

Figure 24 : Localisation des Ruches du Réseau en 2020



Source : <https://la-ruche.net/identite/>

Chaque ruche est franchisée et indépendante à part la Ruche Bordeaux qui appartient au groupe de La Ruche Développement (SAS). Le réseau des Ruches est fondé sur un contrat et un partage de bonnes pratiques concernant la marque, la pédagogie de la

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Ruche et la gestion des espaces de coworking propre. Néanmoins la communication est sous la responsabilité de chaque Ruche même si elles ne s'empêchent pas de relayer les informations entre elles (événements, ouverture des candidatures ...). Le contrat avec les Ruches locales est cette fois-ci passé avec l'association l'Académie des Ruches.

Le service d'incubation et les programmes proposés à Paris ne sont pas intégrés aux accords entre les parties du contrat. Dans le cas où une Ruche locale souhaite reprendre ou créer un programme d'incubation, il devient nécessaire de signer une convention de partenariat ad hoc au contrat initial. A l'instar de la Ruche Marseille qui a créé son propre programme en 2016, **Passe la 3eme !** L'objectif est d'aider des personnes éloignées de l'emploi et du numérique, habitants dans les quartiers à les accompagner dans la transformation d'un projet en entreprise en évitant le risque financier. De son côté La Ruche Saint Nazaire propose le programme **Tempo** qui est à destination des entrepreneurs réfugiés.

Concernant le budget, chaque Ruche doit verser une adhésion annuelle à l'association l'Académie des Ruches à hauteur de quelques milliers d'euros pour utiliser la marque et les outils de la Ruche. Néanmoins, la Ruche locale gère son budget et ses dépenses et les financements passent par sa structure. Si la Ruche locale souhaite avoir accès à des prestations supplémentaires comme l'animation de formation, un devis sera à commander auprès de la SAS La Ruche Développement.

Aujourd'hui la Ruche séduit beaucoup de porteurs de projets, de territoires et à ce propos de nouveaux espaces sont en réflexion sur de nouveaux territoires français selon Bruno Humbert, comme Rennes, Vannes ou encore la Martinique. Ce serait une première pour le réseau de s'implanter sur un territoire insulaire et hors de la métropole française. Juillet 2021 a connu une bonne nouvelle pour le développement du réseau des Ruches, Rennes deviendra la 12eme Ruche en France.

Bruno Humbert révèle un enjeu intéressant qui est la connexion entre les entrepreneurs dans un objectif d'entraide. « Les échanges fonctionnent très bien à l'intérieur d'une

même Ruche. Mais nous avons remarqué qu'il était parfois difficile de permettre aux entrepreneurs de Ruches différentes de se rencontrer. »

## 2. Mise en réseau des entrepreneurs de la Ruche grâce à la plateforme collaborative Les Relayeurs

Le réseau de la Ruche ne fait que se développer depuis quelques années, de nouveaux programmes d'incubation émergent, le nombre de coworkers se démultiplie. Aujourd'hui la distance entre les Ruches et la multiplication des acteurs engagés freine la dynamique de collaboration et de partage. Ce qui est dommage car ce sont des personnes qui vivent la même chose, l'excitation, les craintes et les réflexions de la vie d'un entrepreneur. Rompre l'isolement d'un entrepreneur et prolonger l'esprit de promotion d'un programme d'incubation ont été relevés par les équipes dans les souhaits des entrepreneurs post incubation ou co-working à la Ruche.

De ce constat est né en 2018, les Relayeurs qui avait l'ambition de devenir la plateforme collaborative d'entraide et de partage d'expériences des entrepreneurs à impact. 5 axes de réponses aux besoins des entrepreneurs ont été définis afin de répondre à cet objectif :

- Bénéficier de l'expérience d'autres entrepreneurs et partager la leur
- Trouver des contacts, des experts et des partenaires
- Solliciter les membres du réseau
- Alimenter un centre de ressources partagées
- Gérer l'utilisation des services de la Ruche comme la réservation de salles de réunions par exemple.

En terme de contenu, la plateforme souhaitait proposer une page personnalisée par membre avec son expérience et ses savoirs-faire, une présentation sous forme

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

d'annuaire afin de visualiser tous les membres, une messagerie privée pour contacter un membre, la possibilité de solliciter tout le réseau pour répondre à un besoin.

Sur le long terme, la plateforme se voyait fédérer d'autres acteurs autre que les entrepreneurs uniquement pour enrichir la plateforme en y intégrant les partenaires de la Ruche, les Grands Groupes privés, les incubateurs, les acteurs publics et les tiers lieux.

En collaboration avec d'autres acteurs de l'entrepreneuriat francophone à l'instar d'Afric'innov réseau de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant en Afrique, la plateforme a l'ambition de créer une réelle communauté d'entrepreneurs innovants que ce soit en France, au Canada, en Afrique et au Luxembourg.

Néanmoins, les Relayeurs n'ont pas rencontré le succès escompté. Selon mes échanges avec Jeanne Vermeersch cofondatrice des Relayeurs et aujourd'hui responsable de la communication et du rayonnement de la marque la Ruche, la plateforme n'a pas fonctionné car l'animation du réseau a réellement manqué et les fonctionnalités proposées n'étaient pas les plus utiles au quotidien pour les entrepreneurs. Selon elle, il serait nécessaire de retravailler la plateforme en demandant en amont ce dont ont besoin les entrepreneurs et surtout de dédier un poste d'animateur de la communauté présente sur la plateforme afin qu'elle puisse devenir dynamique, utile et par la suite autonome.

### 3. Développer son offre événementielle avec le Transformateur de la Ruche

Séminaires, soirées de clôture, Ruche Party, soirées de partenaires, déjeuners de rencontres entre les mentors sont des temps qui rythment la Ruche et ses habitants qu'ils soient incubés ou co-workers. Il a paru tout à fait évident pour les équipes de créer une salle événementielle au sein même de la Ruche Paris afin de répondre à deux objectifs : répondre aux besoins des équipes de la Ruche en terme d'organisation d'événements mais également développer une offre tarifée de réception d'évènements d'organisations extérieures. Le jeudi 17 octobre 2019 avait lieu l'inauguration de sa

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

nouvelle salle événementielle de 250m<sup>2</sup> nommée le Transformateur. Ce nom fait référence à l'histoire du bâtiment qui était un ancien transformateur EDF mais également au fait que cet espace est modulable à tous types d'évènements soutenant l'innovation sociale et l'entrepreneuriat à impact (événement ouvert au public, événement privatisé par une entreprise extérieure, événement organisé au sein des programmes d'incubation ...).

Figure 25 : Inauguration de la salle événementielle du Transformateur



Le Transformateur a l'ambition de réunir des acteurs de tous les secteurs et univers grâce à des formats événementiels innovants, dans un cadre propice au travail collaboratif et à la convivialité. Toujours en accord avec les valeurs de La Ruche, la salle s'engage à faire appel à des traiteurs solidaires ou responsables et à valoriser l'impact des structures incubées à la Ruche.

## **Chapitre 3. La Ruche, Innover dans sa pédagogie et dans l'entrepreneuriat à impact positif et les activités en faveur d'un développement territorial**

### **1. Une pédagogie innovante, enrichie d'outils et favorisant la connexion entre les entrepreneurs**

La Ruche, réseau d'incubateur fêtant cette année ses 13 ans d'expérience dans l'accompagnement des projets sur les territoires vit un développement de son activité et doit s'adapter et innover dans sa pédagogie.

Afin d'outiller au mieux les chefs de projets incubation et les entrepreneurs suivis de chaque programme, des formats d'accompagnement ont été créés sous la houlette de la direction de la pédagogie de la Ruche.

#### **1.1 Former et challenger les entrepreneurs**

Dans un premier temps nous retrouvons le bootcamp. **Le Bootcamp** est un événement organisé et animé par le responsable de chaque programme d'incubation sur 2 jours post de la première sélection des candidatures finalistes et en amont de la sélection finale des candidatures lauréates. Ayant à cœur de s'adapter à tous les publics et à leur niveau d'avancement, chaque bootcamp est réfléchi selon si le programme d'incubation est axé sur de l'idéation, de la croissance ou de l'accélération. En effet, les exercices et les thématiques abordées sont différents. Par exemple nous retrouvons pour une public éloigné de l'emploi et de l'écosystème entrepreneurial la thématique de la création d'entreprise alors que nous la traiterons pas nécessaire auprès d'un public suivant un programme d'accélération qui a déjà abordé cela. Le parcours utilisateur ou le financement seront davantage pertinents pour ces entrepreneurs.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Un tour de table est toujours proposé durant la première journée de bootcamp afin que chacun puisse se connaître (nom, prénom, expérience de vie et nom du projet). L'usage du jeu est également très important et nous le retrouvons dans la pratique d'exercices de Icebreakers<sup>42</sup> ou energizers<sup>43</sup> afin de créer une réelle synergie entre le groupe de travail. (base de données accessible à toute l'équipe de la Ruche)

Durant ces deux jours, des modèles leur sont présentés, des exercices et des livrables/restitutions leur sont demandés tel que la création de son modèle économique et la préparation au pitch. En effet le pitch est essentiel car les entrepreneurs finalistes devront présenter à l'issue de ce bootcamp, un pitch de 2m30-3min devant un jury d'experts et partenaires de la Ruche. Ces derniers choisiront à l'issue de cette journée qui seront les lauréats de la prochaine promotion. Pour information, 10 ou 15 lauréats sont sélectionnés sur une quarantaine de finalistes qui sont eux-mêmes sélectionnés sur plus de 200 voire 300 candidatures selon les programmes d'incubation. **Les Audacieuses®** est celui le plus demandé pour plusieurs raisons : le plus ancien, le plus connu et comporte une échelle nationale.

Dans un deuxième temps nous retrouvons **le Kick-off** qui est l'événement de rentrée des candidats lauréats et choisis par le jury du bootcamp. Des formats du bootcamp sont repris comme le tour de table, l'usage d'ice breakers ou d'energizers.

Contrairement au Bootcamp, le Kick-off se déroule sur une demi-journée ou une journée et permet d'aborder les premiers axes de travail comme la création de sa charte projet, la réflexion autour de ses impacts. Il peut également arriver qu'un expert intervienne pour challenger les entrepreneurs sur leur projet. Ce temps là permet également de partager les outils d'entraide aux lauréats :

- Le groupe facebook de la promotion animé par le responsable du programme d'incubation avec tous les bons plans de l'entrepreneur

---

<sup>42</sup> Un Icebreaker se définit comme une activité assez courte de quelques minutes qui prend généralement la forme d'un jeu, utilisé pour briser la glace et initier le dialogue entre plusieurs participants amenés à évoluer ensemble.

<sup>43</sup> Un energizer permet de relancer une activité et se déroule souvent après un temps de pause (pause café, pause repas) et permet de stimuler tout simplement la circulation sanguine et augmente l'afflux d'oxygène dans notre cerveau.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Le groupe whatsapp afin d'échanger sur les bonnes nouvelles et se remotiver quand nécessaire
- Le drive partagé où chaque incubé peut retrouver les ressources utilisées comme les slides de présentation, les enregistrements des ateliers ...

Les séminaires, les toolbox<sup>44</sup>, les petits déjeuners collaboratifs et les forums de rencontres avec des experts sont également des temps forts du programme d'incubation et ont lieu respectivement de façon trimestrielle et mensuelle et abordent des thématiques variés animées par un expert du réseau de la Ruche tels que le masterplan, la propriété intellectuelle ou encore l'étude de marché.

Figure 26 : Forum d'experts en mai 2021 - Format de rencontre en visio avec les Audacieuses et l'École du Lab



Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

<sup>44</sup> Boîte à outils présentée par un expert durant une heure. Format souvent proposé en visio afin de toucher le plus d'entrepreneurs possibles.

## 1.2 Créer une dynamique de rencontres et de collaboration entre les entrepreneurs

En plus de former et de challenger l'entrepreneur qu'il soit incubé ou co-working, il paraît important de les faire se rencontrer et collaborer afin de gagner en compétences et en réseau. Le réseau qui est loin d'être négligeable dans l'écosystème entrepreneurial qui est le propre des connexions entre êtres humains qui ont des intérêts et des engagements similaires.

Le codéveloppement est un de ces formats qui permettent de réfléchir en équipe de 4 personnes à une thématique de son projet et de se faire aider grâce à la vision extérieures d'autres entrepreneurs du réseau. Le propre de ce format est de partir de ces échanges avec de nouvelles idées et contacts à explorer;

De plus des tables rondes d'entrepreneurs qu'ils soient aguerris ou qu'ils soient des alumni des éditions précédentes ont lieu annuellement au sein de la Ruche durant les soirées de clôture du programme d'incubation afin de mieux appréhender l'après incubation et les perspectives d'un entrepreneur à impact.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 27 : Soirée de clôture du programme des Audacieuses édition 6 en juin 2021



Source : Pierre Prospero

## 2. Favoriser l'ancrage des programmes sur les espaces ruraux et les quartiers prioritaires

*«Chaque espace de La Ruche (développé sous forme d'une franchise) peut créer ses propres programmes d'accompagnement. Celui de Marseille a inventé des formats spécifiques pour travailler avec des personnes issues des quartiers Nord : cette offre a ensuite été généralisée aux quartiers politique de la Ville. Les Ruches sont des communautés de partage qui répondent, chacune, à une problématique territoriale. » explique Bruno Humbert.*

La Ruche est principalement présente dans les grandes villes et elle souhaite toucher davantage d'entrepreneurs qui n'y habitent pas et par la même occasion créer des programmes pouvant accompagner ces personnes qui souhaitent entreprendre indépendamment de leur lieu d'habitation. Pour répondre à cela, une réelle digitalisation

des outils de formation la Ruche a été engendrée depuis plus de deux ans grâce au recrutement d'un chef de projet digital. La formation à distance et le développement des outils de visio dû à la crise sanitaire du COVID 19 a été une opportunité pour agir dans ce sens. Par la suite, la Ruche en ligne est née, la création du parcours créateurs a suivi ainsi que la possibilité de suivre une formation à l'entrepreneuriat grâce à son compte personnel de formation. En effet, les formateurs de la Ruche et non les programmes d'incubation sont tout nouvellement certifiés Qualiopi.

Aujourd'hui, le fait de se développer davantage dans les espaces ruraux et les quartiers prioritaires de la ville reste un enjeu considérable pour le réseau de la Ruche et ses partenaires comme Pôle Emploi. Poursuivre le partenariat avec le réseau Familles Rurales sur le programme d'incubation J'ose (Aveyron, La Manche) reste essentiel pour l'insertion des jeunes ruraux éloignés du marché du travail ou sans formations professionnelles.

### 3. Mise en place de partenariats d'envergure pour soutenir l'expansion de l'innovation sociale sur les territoires

La Ruche a toujours défendu son parti pris de co-construction que ce soit la co-construction de ses démarches avec ses partenaires ou encore la construction de méthodologies sur-mesure, pragmatiques, réalistes et adaptées aux besoins grâce aux partenaires publics et privés. (financeurs ou de l'écosystème). Pour encourager les partenariats et fidéliser ceux déjà construits, la Ruche donne une importance à la rencontre physique avec ces parties prenantes, que ce soit lors de jury de sélection des prochains incubés ou lors de cocktail de rencontre (7 ont eu lieu en 2019<sup>45</sup>).

Les partenaires sont ceux qui aident également à financer un programme et donc de répondre à de nouveaux besoins et d'accompagner des catégories d'entrepreneurs peu représentés. La Ruche et plus particulièrement son pôle Business Développement a su

---

<sup>45</sup> Rapport d'activités 2019 de la Ruche

## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

depuis 13 ans d'existence développer son portefeuille de parties prenantes qu'elles soient publics (Pôle Emploi, la mairie de Paris, la ville de Montreuil, BPIFrance entre autres) ou privés (Fondation Chanel, Fondation SNCF, Fondation Carrefour, Orange, BNP Paribas pour ne nommer que quelques uns).

Selon ses engagements personnels et ses thématiques d'action, chaque partenaire peut financer un ou plusieurs programmes d'incubation du réseau de la Ruche. Par exemple, nous retrouvons I.Code qui est une marque de vêtements féminins ciblant les jeunes femmes actives et déterminées sur le programme des Audacieuses.

En 2020, La Ruche a continué de travailler avec deux grandes fédérations nationales d'associations : Léo Lagrange et Familles Rurales ! En 2020-2021, la collaboration avec Léo Lagrange a permis d'accompagner 20 facilitateurs internes à l'innovation sociale. En 2 ans, La Ruche a accompagné 20 porteurs de projets de création de tiers-lieux en milieu rural.

Figure 28 : Capture d'écran de la présentation des logos des partenaires écosystèmes



Source : Rapport d'activités 2020 de la Ruche

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

Figure 29 : Capture d'écran de la présentation des logos des partenaires financiers



Source : Rapport d'activités 2020 de la Ruche

## Conclusion partie 2 :

Cette seconde grande partie a permis d'apporter une réflexion quant à la problématique avancée à la fin de la première partie qui était : **En quoi les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat à impact social et touristique peuvent-elles participer au développement territorial et à l'innovation sociale ?**

Cette dernière s'est articulée autour de l'exemple du réseau national de La Ruche qui est une référence en la matière d'entrepreneuriat accompagné et d'innovation sociale. Elle a également la particularité d'avoir accompagné plusieurs projets dans le secteur touristique avec lesquels j'ai pu m'entretenir.

La présentation de ses axes de missions ont permis également d'aborder les trois hypothèses émises en début d'exercice de recherche afin de répondre à la problématique.

La première était que **la structure d'accompagnement aux entrepreneurs touristiques et d'innovation sociale est un outil de pérennité et de responsabilité des entreprises à impact positif.**

La seconde proposait que **la structure d'accompagnement aux entrepreneurs touristiques et d'innovation sociale est outil de réponse aux besoins sociétaux et au développement de l'innovation sociale .**

La dernière était que **la structure d'accompagnement aux entrepreneurs touristiques et d'innovation sociale est outil d'innovation territoriale, favorisant l'ancrage territorial et la gouvernance participative.**

Cette troisième et dernière partie, ces hypothèses seront répondues grâce un bilan et six préconisations seront proposées en réponses à ces dernières.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

### **Partie 3.**

**Bilan, préconisations et actions à mettre en place dans un objectif de développement de l'impact territorial et de l'innovation sociale de la Ruche**

## **Introduction partie 3 :**

Cette dernière partie axée sur le bilan de ce travail de recherche sera dans un premier temps l'occasion de répondre aux trois hypothèses émises. Dans un second temps, il sera question de proposer six préconisations illustrées et argumentées que la Ruche pourrait travailler dans la lignée de ses nouveaux enjeux de développement et d'ancrage territorial.

Concernant la méthodologie choisie et abordée tout du long du mémoire de recherche de deuxième année et avec l'appui de mon maître de stage Laurent Barthe, il m'a semblé pertinent de travailler uniquement sur la méthode d'enquête qualitative. Étant donné que le réseau de la Ruche n'est pas spécialisé en Tourisme, il a accompagné un nombre limité d'entrepreneurs touristiques. Utiliser des sondages, un panel ou des questionnaires me paraissait peu utile pour mon travail de recherche. A la place j'ai préféré me focaliser sur l'entretien afin d'en ressortir des verbatims et un vrai retour sur expérience raconté par l'entrepreneur ayant suivi un accompagnement de la Ruche (Les Audacieuses, Paris Innovation Amorçage et Coup d'Envoi).

J'ai réalisé six entretiens dont quatre d'incubés travaillant dans le tourisme et/ou le développement territorial à la Ruche et deux de salariés présents depuis la création de la Ruche.

## **Chapitre 1. Bilan sur les actions et résultats de la Ruche : une structure d'accompagnement qui participe au développement territorial et à l'innovation sociale ?**

### 1. Outil de pérennité et de responsabilité des entreprises à impact positif ? Retours d'expériences et analyse d'entretiens

La saison d'été est celle qui sonne la fin d'une grande partie des programmes d'incubation et des vacances des co-workers. La Ruche se voit se vider de ses abeilles ... avant la rentrée de septembre.

Cette baisse d'activité permet à l'équipe de La Ruche d'initier des méthodologies de retours d'expériences des incubés de la promotion actuelle, des incubés des années précédentes et des co-workers ayant bénéficié des espaces et de la programmation du réseau des Ruches. Nous allons approfondir cinq outils dont trois utilisés habituellement par la structure et deux proposés par moi même : le stop do start, la mesure d'impact, le questionnaire, l'interview portrait filmé, l'entretien.

#### 1.1 Le Stop Do Start

A la fin de chaque programme d'incubation, un outil de prise de température et de retour d'expériences est proposé aux incubés. Stop Do Start en français signifie Ce qui doit être arrêté, ce qui doit être conservé et pour terminer ce qui pourrait être proposé.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Cet outil est essentiel aux chefs de projet incubation dans la reconduite de leur programme les années suivantes et s'il y a des besoins de réajustements selon les critiques de ceux qui l'ont vécu au plus près, les entrepreneurs.

Durant mon expérience en tant que cheffe de projet incubation du programme des Audacieuses (entrepreneuriat des femmes avec un projet à impact), j'ai proposé cet exercice durant le dernier temps collectif de toute la promotion. Les porteurs de projets des 13 projets suivis furent missionnés dans l'écriture de post it de trois couleurs différentes qui correspondaient respectivement à un stop, un do et un start. Ils ont par la suite été amenés à les coller sur une grande feuille de paperboard afin que chacun puisse partager à haute voix ses idées.

Nous pouvons comprendre grâce à ce document que cette expérience d'accompagnement a beaucoup plu aux incubés et qu'ils ont particulièrement apprécié les temps forts qui rythment le programme à l'instar des séminaires, des petits déjeuners-ateliers thématiques. Ils ont aussi aimé la flexibilité et la résilience de la Ruche dans la diffusion de ces ateliers, à la fois en visio pour les personnes ne pouvant pas se rendre à Paris mais également de garder le présentiel quand il était possible afin de préserver le lien social entre les lauréats et favoriser leur entraide. De plus, les adjectifs qui reviennent le plus souvent concernant la Ruche et ses équipes sont : bienveillance, enthousiasme, belle énergie et entraide.

Qui plus les locaux ont participé à l'avis positif qu'ont les incubés sur la structure, en effet ils ont été qualifiés de superbes et proposant de belles conditions pour travailler et échanger avec les autres co-workers.

Je rajouterai que pour la plupart, les experts proposés aux incubés par l'équipe ont été pertinents et efficaces pour l'avancée des projets d'entreprises.

Du côté de ce qui pourrait être amélioré, nous retrouvons le fait que certains experts étaient professionnels mais pas assez bienveillants, corrects et sympathiques qui sont pourtant ce qui qualifie la Ruche pour beaucoup. Attention au contraste entre ce qui est vendu et ce qui est proposé au final. **Aujourd'hui il existe un réel enjeu pour la**

**structure de la Ruche de qualification des experts avec qui elle travaille et qu'elle met en contact avec ses bénéficiaires entrepreneurs.**

Également, la durée du programme qui est de 9 mois paraît peu suffisante pour quelques incubés. Ce sont 9 mois intenses en connaissances, en temps de travail et en rencontres et en effet cela peut passer très vite pour ceux qui les vivent. Encore une fois, une attention particulière est portée sur « l'effet biberonnage » qui est à éviter. **Accompagner oui mais ces structures doivent également préparer l'envol des incubés afin qu'ils ressortent le mieux possible, armé d'outils, de méthodes et avec posture d'entrepreneur, autonome, davantage sûr de lui tout en étant ouvert à la collaboration.**

Concernant les éléments qui amélioreraient le programme, les incubés auraient aimé avoir plus d'échanges avec les anciens incubés, de rencontrer et de pouvoir travailler avec les mentors des autres incubés et de partager davantage de temps informels. Comme nous le remarquons, les critiques ne sont pas focalisés sur le programme qui est jugé comme qualitatif mais plutôt sur les échanges avec toutes les parties prenantes dans un intérêt de ce qu'on appelle le networking<sup>46</sup>.

## 1.2 La Mesure d'impact (Verbatims et Chiffres)

La Mesure d'impact qui est une démarche consistant à identifier les impacts d'une organisation et à les mesurer. Dans le cas de celle souhaitée par la Ruche, elle concerne l'impact qu'a le programme d'incubation sur l'incubé que ce soient ses compétences, ses connaissances, sa posture d'entrepreneur que sur son projet.

Durant mon stage, à deux reprises (mi-parcours et à la fin du parcours), j'ai eu la mission de créer le questionnaire de mesure d'impact (cadrage, choix des questions et des modalités de réponses), de le diffuser auprès des lauréats, d'analyser les réponses et de produire un livrable à diffuser aux partenaires financeurs du programme. En effet,

---

<sup>46</sup> Réseautage est une méthode qui consiste à se créer ou renforcer un réseau de relations sur le long terme, pour des échanges de connaissances, de services ou même de passions entre professionnels

## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

les partenaires en contrepartie du financement demandent des retours concrets de l'implication et l'avancement des projets. Ce livrable a une grande importance car il est la preuve de l'évaluation des bénéficiaires sur leur expérience d'entrepreneur accompagné. Ceci facilite la pérennisation des partenariats plus sereinement.

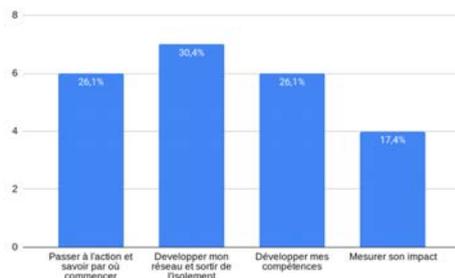
Figure 30 : Extraits du Bilan de mi parcours - Les Audacieuses édition 6- mars 2021



## Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?

### Synthèse des impacts

Les besoins & attentes auxquels le programme a le plus répondu sont les suivants avec en tête, **le développement d'un réseau pour sortir de la solitude entrepreneuriale et le fait de passer à l'action**. En lice nouvellement par rapport à l'année dernière, nous retrouvons **le développement des compétences propices au lancement de son projet et la mesure de son impact**.



laRuche  
ENTREPRENEURIE  
PAR  
PARTAGE

### Zoom sur La Ruche & Les Audacieuses

*"Je remercie toute la structure Les Audacieuses et surtout La Ruche pour son aide et soutien."*

**Nana Emmanuel, Alex Alex**

*"Le soutien et la dynamique de groupe est top."*

**Hélène Le Duc, SEAMS**

*"Merci à toute l'équipe, la communauté de la Ruche est une vraie richesse et nous nous en rendons compte tous les jours !"*

**Estelle, Anaëlle, Claire, La Maison des Nines**



laRuche  
ENTREPRENEURIE  
PAR  
PARTAGE

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

## 1.3 Questionnaire et entretien envers les alumnis de la Ruche Paris

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Se reconnecter avec les Alumnis de la Ruche nommés aussi anciens est un enjeu actuel de la structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Les alumnis font sans conteste partie de la communauté de la Ruche, que ce soit les coworkers, les incubés, les experts, les mentors ou encore les structures conseillées par la Ruche.

Construire une communauté active, dynamique et qui se sent appartenir à la Ruche permet de rayonner davantage dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social, de favoriser les rencontres et les collaborations et en faisant parler de soi de toucher de nouvelles personnes (futurs incubés, co-workers, experts et mentors)

La Ruche a initié des groupes de réflexion autour de plusieurs thématiques en lien avec le changement d'échelle de la structure. Le sujet des alumnis se trouve dans le groupe de travail nommé « Animation de Communauté ». Notre objectif avec ce groupe de travail est de proposer à chaque membre de cette grande communauté d'exprimer son besoin, ses envies et son engagement s'il le souhaite à animer cette belle communauté d'entrepreneurs et par la suite proposer de nouveaux formats d'animation et d'entraide (ex : masterclass, ruche party, catalogue des entrepreneurs de la Ruche, dynamisation des réseaux sociaux ...)

Faisant partie de ce groupe durant mon stage, nous avons créé un premier questionnaire envoyé à environ 500 entrepreneurs ayant eu un passage par la Ruche. Sur ceux qui ont répondu (25 sur 300 qui ont ouvert le mail), 52% se sentent appartenir au réseau de la Ruche et 48% ont répondu par la négative. Ces informations sont intéressantes car elles valident le fait que le fait de toujours appartenir à une communauté post programme ou hébergement n'est pas le cas pour une grande partie. La prochaine étape prévue pour septembre est d'interroger avec plus d'approfondissement via échange téléphonique les personnes qui ont répondu au questionnaire afin d'en sortir de vraies pistes d'actions.

#### 1.4 Interviews portrait filmé des incubés à la fin du programme

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Cette année une petite nouveauté a fait son apparition en fin de programme d'incubation. Ma tutrice de stage m'a laissé l'opportunité de proposer un format d'interview des incubées accompagnées afin qu'elles puissent témoigner de l'impact du programme sur elles et qu'elles puissent donner envie à celles qui hésitent de candidater à l'édition de l'année prochaine.

Habituellement ce qui était proposé était le format où l'interviewer pose des questions sans qu'on le voit à l'écran ou encore que les questions soient visualisées sur l'écran et non dites à haute voix. De mon côté, j'ai souhaité donner un aspect plus humain et convivial à la vidéo en proposant un format de conversation entre l'accompagné et l'accompagnateur.

J'ai par la suite rédigé les questions de l'interview ainsi que storyboard qui se trouve en dessous afin de faciliter la compréhension du projet au réalisateur des vidéos.

Figure 31 : Storyboard - Capsules promotion du programme Les Audacieuses

**PROJECT NAME:** Capsule 1 Promotion du Programme Les Audacieuses  
**NAME OF THE PRODUCER:** Jennifer Soares Garcia



**SHOT:** Escaliers 5e étage Ruche  
**ACTION:** Je descends les escaliers  
**CAMERA MOVEMENT:** Descente escalier en accéléré  
**VOIX OFF :** CHIFFRES CLES DES AUDA : 9 MOIS, 13 LAUREATES ...



**SHOT:** Dans son lieu préféré, ici la cuisine  
**ACTION:** L'Auda 1 se présente : prénom + nom + nom du projet  
**PLAN :** Auda filmé en plan en pied afin de voir le fond



**SHOT:** Dans son lieu préféré, ici la terrasse  
**ACTION:** L'Auda 2 se présente : prénom + nom + nom du projet  
**PLAN :** Auda filmé en plan en pied afin de voir le fond



**SHOT:** La Cuisine  
**ACTION:** Pitch moi ton projet en 15 secondes chronos  
**PLAN:** Plan taille/poitrine



**SHOT:** La Terrasse  
**ACTION:** Pitch moi ton projet en 15 secondes chronos  
**PLAN:** Plan taille/poitrine



**SHOT:** La Cuisine  
**ACTION:** Qu'est-ce que le programme Les Audacieuses t'a apporté ?  
**PLAN:** Plan taille/poitrine

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**PROJECT NAME:** Capsule Promotion du Programme Les Audacieuses  
**NAME OF THE PRODUCER:** Jennifer Soares Garcia



**SHOT:** La Terrasse  
**ACTION:** Qu'est-ce que le programme Les Audacieuses t'a apporté ?  
**PLAN:** Plan taille/poitrine



**SHOT:** Les deux Auda se rejoignent au Transfo  
**ACTION:** Que dirais tu aux prochaines Audacieuses ?  
**PLAN:** Plan américain/mi cuisine



**ACTION:** Générique de fin avec les partenaires qui nous soutiennent + Rejoignez nous !



**ACTION:** Dernier plan pour inciter à candidater !

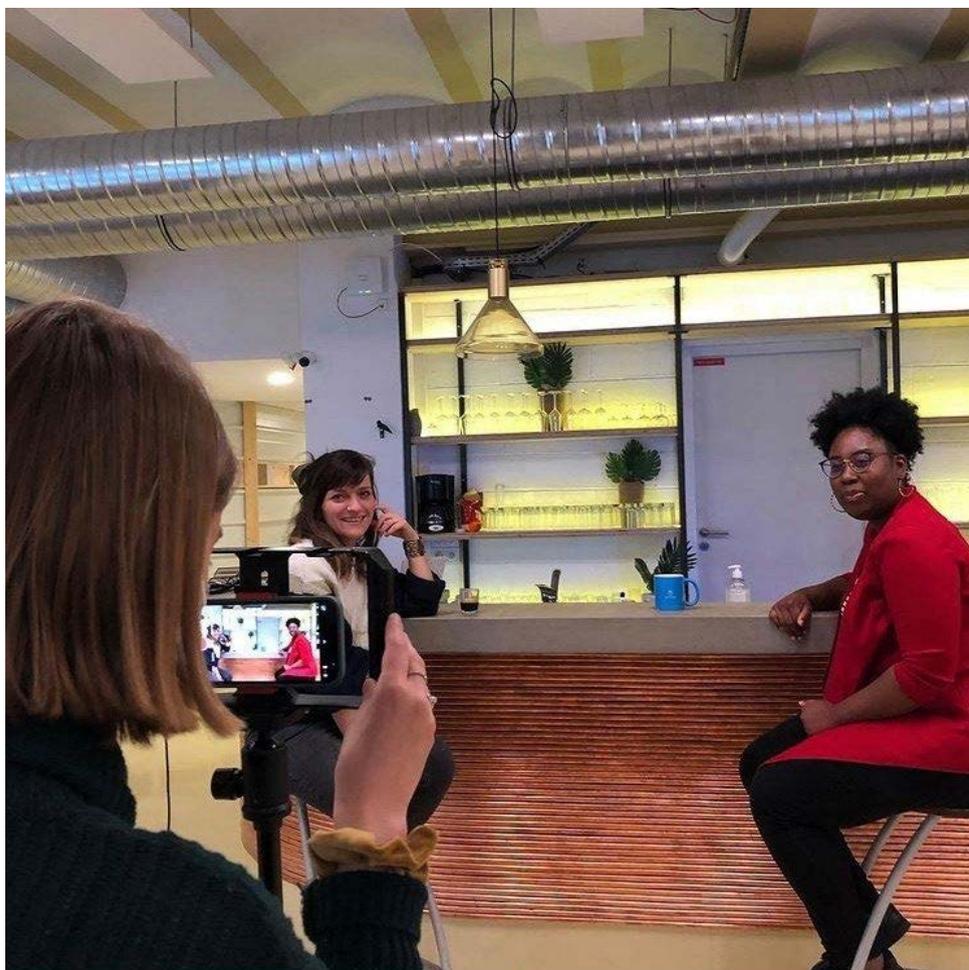
Ces interviews avec les 8 incubées ont permis de mieux comprendre les apports de l'incubation aux entrepreneures néophytes et surtout avec quoi elles repartent.

Caroline du projet Hostobox dit par exemple du programme « Le programme a été incroyable. Un accompagnement personnel et également à plusieurs, c'est la force du collectif. J'ai trouvé génial que l'on puisse avoir autant de temps d'échanges ». Léa du projet GreenMyDay traite plutôt du lieu de coworking : « Avoir un lieu où on pouvait travailler durant cette crise du covid a permis de se retrouver moins seul. »

Hélène du projet SEAMS, quand je lui demande ce qu'elle dirait aux prochaines femmes qui souhaitent candidater aux Audacieuses, elle me répond « Profitez à fond du 1er au dernier jour parce que c'est vraiment une chance incroyable de pouvoir participer à ce programme. »

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 32 : Tournage de l'interview de Mathilde, fondatrice de StreetCoin - Salle du Transformateur à la Ruche



Source : LinkedIn de StreetCoin

## 1.5 Entretiens réalisés

Pour terminer sur les outils de retours d'expériences, j'ai réalisé de mon côté 6 entretiens dont 4 focalisés sur des acteurs touristiques et/ou de développement territorial accompagnés par la Ruche (2 femmes et 2 hommes) et 2 membres de l'équipe qui sont présents depuis pratiquement la création de la structure. Ces deux

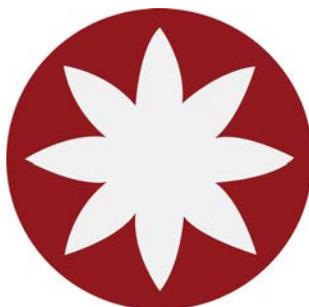
*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

membres sont Sophie Vannier, co-présidente du réseau des Ruches et Jeanne Vermeersch, responsable de la communication.

Commençons par les acteurs touristiques, j'ai choisi de m'entretenir avec des personnes qui ont un parcours de vie différent, qui ont suivi un programme d'incubation différent également et à des périodes autres.



**GreenGo**



**PariSolidari-Thé** propose des jeux de pistes solidaires à Paris, à Nantes et à Rennes dans le but de découvrir la ville tout en rencontrant les acteurs locaux et plus précisément associatifs.

**GreenGo** se présente comme l'alternative responsable à Booking et Airbnb. Une alternative française et équitable, qui vous sélectionne les meilleurs logements en France.

**Mister Carrot** (logo en construction), projet par Carlos Franklin qui se présente comme un studio de création pour faire revivre des scènes de l'histoire, mettre en lumière des lieux, le caractère d'un territoire et des monuments grâce à la réalité augmentée.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**La Maison des Nines** présente sur le site de l'office de tourisme de Marseille (*entretien rédigé en annexe*) est un tiers-lieu atypique et convivial, est tout à la fois un restaurant valorisant les produits locaux et de circuits courts, une boutique de créateurs stylistes locaux pour la plupart, un lieu de vie accueillant conférences , ateliers et évènements associatifs dans l'intérêt de promouvoir les acteurs et ressources marseillaises.

Ces 4 structures ont comme point commun de voir l'incubation comme une belle opportunité pour se challenger et apprendre des autres. Ils sont également d'accord sur l'intérêt qu'un programme d'incubation lié aux activités touristiques aurait été une force supplémentaire car par exemple la réglementation liée au Tourisme est particulière et ne peut pas être enseignée par n'importe qui. La Ruche aurait clairement un avantage à développer un programme liant tourisme et innovation sociale.

Néanmoins ils voient l'innovation sociale différemment, Claire de la maison des nines pense que l'innovation sociale est l'intégration d'une politique rse quelque soit ton activité alors que Guillaume de Greengo voit l'innovation sociale comme avoir un impact sur ce qu'on fait quelque soit son niveau. Pour lui c'est une méthode à suivre, définir l'objectif, définir la mission et la solution apportée au problème et non l'inverse.

Après avoir approfondi ces cinq outils évaluant l'efficacité de cette forme de structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat, je me suis rendue compte qu'il y avait un manque sur les outils de suivi des entrepreneurs qui quittent la Ruche.

Bruno Humbert, cofondateur de la Ruche, disait que 83 % des entreprises que la Ruche a accompagnées restent en activité dans les trois ans qui suivent. Néanmoins, je constate qu'il existe à ce jour peu d'outils d'évaluation et d'entretien pouvant illustrer le taux de survie, le taux de rentabilité, le développement de partenariats ou encore le taux d'activité des entreprises accompagnées.

## 2. Outil de réponse aux besoins sociétaux et au développement de l'innovation sociale ?

De par sa mission d'accompagner les entrepreneurs sous représentés et de donner par la même occasion l'opportunité à tous ceux qui veulent entreprendre d'être accompagnés, la Ruche s'est toujours donné comme but d'utiliser l'entrepreneuriat à impact comme moteur d'une transformation vers une société plus durable et inclusive. Les programmes à destination des femmes, des réfugiés ou encore des chômeurs inscrits à Pôle Emploi en sont de parfait exemples.

La crise sanitaire du COVID-19 a amené des notions d'adaptation, de résilience et d'inventivité à répondre aux nouveaux besoins des entrepreneurs dû à la crise et à répondre aux nouvelles envies d'entreprendre des personnes depuis la crise.

Pour répondre aux nouveaux besoins des entrepreneurs dû à la crise sanitaire, **un nouveau programme s'est lancé nommé « Parcours Relance »** un parcours à destination des alumni des programmes Audacieuses et Ambitieuses que la crise a pu mettre à mal. Le but était de les accompagner à prendre des décisions décisives et les plus bénéfiques pour eux.

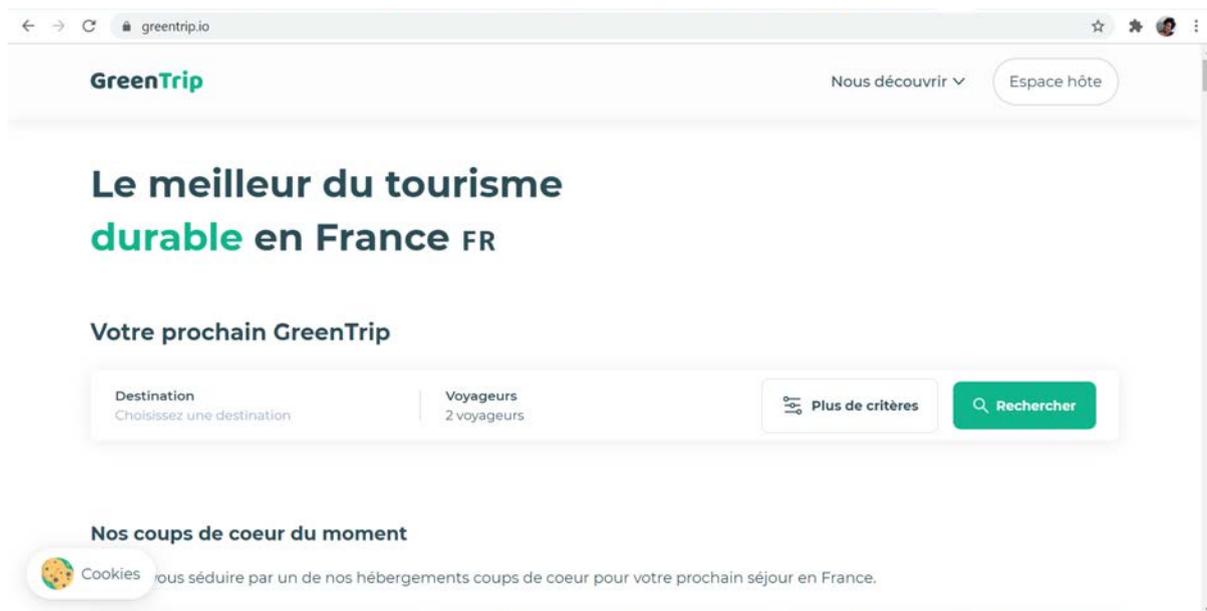
« Le Parcours Relance a été lancé en pleine crise sanitaire, en sachant que les entrepreneures avaient besoin de nous en cette période : nous les avons accompagnés soit pour arrêter sereinement leur projet, soit pour pouvoir relancer leur activité. Mais nous avons surtout aidé nos entrepreneures à sortir de l'isolement. D'ailleurs, nous avons décalé la soirée de clôture du programme en juin pour pouvoir la maintenir en présentiel : les entrepreneures avaient vraiment besoin de se retrouver, d'échanger. C'est une des forces du parcours. », déclare Anne-Raphaelle Aubard, directrice de la pédagogie de la Ruche.

Pendant 3 mois, 20 projets ont été accompagnés avec le soutien des partenaires financeurs suivants : la Fondation Chanel, la Fondation d'Entreprise KPMG et la Fondation de France. A ce propos l'acteur touristique GreenTrip, membre également d'ATD- Acteurs du Tourisme Durable et qui est une plateforme de réservation

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

d'hébergements français éco-responsables a fait partie de ces 20 lauréats accompagnés à se relancer durant la crise.

Figure 33 : Capture d'écran du site internet de Green Trip



Source : Greentrip.io

L'année a été également marquée par le lancement aux côtés de Pôle Emploi Ile de France de la première formation en ligne de la Ruche accessible 7J/7 durant 3 mois nommée « le Parcours Créateurs », auprès de plus de 300 porteurs de projets demandeurs d'emploi ! Ce programme a permis aux personnes demandeuses d'emploi qui ont des idées de projets de pouvoir les formaliser et de les développer de manière autonome tout en renforçant l'employabilité et l'émergence de nouvelles d'innovation sociale. De plus, le parcours créateurs ayant obtenu la certification Qualiopi au cours du printemps 2021, la Ruche pourra accompagner un plus large public à travers le Compte Personnel de Formation.

Le développement des offres des espaces de coworking ont également été au cœur des enjeux sociétaux depuis quelques années et davantage depuis la crise sanitaire qui a poussé au télétravail et au fait que certaines entreprises quittent leurs bureaux pour

économiser de l'argent sur leur budget. La Ruche a su s'adapter en proposant une nouvelle offre à la carte, un forfait de 10 tickets de coworking à la journée est actuellement proposé à ceux qui souhaiteraient échanger leur salon comme un espace de bureaux partagés et une programmation événementielle riche et dynamique à la Ruche.

### 3. Outil d'innovation territoriale, favorisant l'ancrage territorial et la gouvernance participative ?

Cette année a vu la naissance de programmes dits d'ultra proximité pour les entrepreneurs vivant dans les zones les moins favorisées autour des Ruches du Réseau par le biais du programme « Coup d'envoi ! ». Nous retrouvons par exemple Coup d'envoi Paris qui est à destination des personnes habitant dans le nord parisien (20e, 19e ou encore 18e arrondissement). Le programme a rencontré un tel succès auprès des entrepreneurs débutants, des partenaires et des territoires d'actions qu'une deuxième édition a été reconduite en juin dernier.

On retrouve à Marseille « Passe La 3ème » qui est un programme d'accompagnement développé à Marseille et dédié aux habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans un objectif de valorisation des ressources marseillaises et de réinsertion sociale via l'autonomie professionnelle.

Du côté de la Ruche Saint Germain, nous retrouvons le programme Startup Adventura comme l'explique Fabien Canitrot, directeur de La Ruche Saint-Germain-en-Laye « En plus des programmes nationaux de La Ruche (Les Audacieuses, les Ambitieuses, le Parcours Relance et le Parcours Créateurs), nous avons lancé un programme 100% local : Startup Adventura. Ce programme a permis d'accompagner 12 créateurs sur des quartiers précis de Saint-Germain-en-Laye. »

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

La Ruche Lahage qui se trouve en espace rural à 45 km de Toulouse a contrairement aux autres ruches, une focalisation sur des des missions liés au développement et à l'impact territorial avec des objectifs d'accélération de la transition écologique et de réinvention des territoires ruraux.

La Ruche Bordeaux de son côté souhaite davantage s'ancrer sur la région de la Nouvelle Aquitaine et destine ses programmes d'incubation non plus aux bordelaises mais toutes personnes qui souhaitent entreprendre habitantes dans la région. En outre le réseau des Ruches est particulièrement présent en Occitanie grâce à ses trois ruches, ce qui fait d'elle la deuxième région la plus riche de ruches après celle de l'Île de France.

De plus, la Ruche porte également des missions de conseil auprès d'organisations ou encore de territoires. Par exemple **Les Résidences** qui est une Entreprise Sociale de l'Habitat présente sur les départements des Yvelines et de l'Essonne hébergeant plus de 100 000 locataires a fait appel à La Ruche pour imaginer une stratégie inclusive, complète et innovante dans l'objectif de favoriser l'attractivité de quartiers prioritaires de la ville situés dans la ville, les Mureaux. L'enjeu de ce travail dans un but de co-construction de mieux vivre ensemble passaient par le fait d'impliquer les résidents dans toutes les dimensions de la vie du quartier et des activités des Résidences et de mettre en action des expérimentations concrètes co-réfléchies et décidés avec les résidents et Les Résidences au service du territoire. Ce qu'on peut assimiler à de la gouvernance participative.

## **Chapitre 2. Axe numéro 1 de préconisation : Conquérir de nouveaux besoins, de nouveaux bénéficiaires et de nouveaux partenaires**

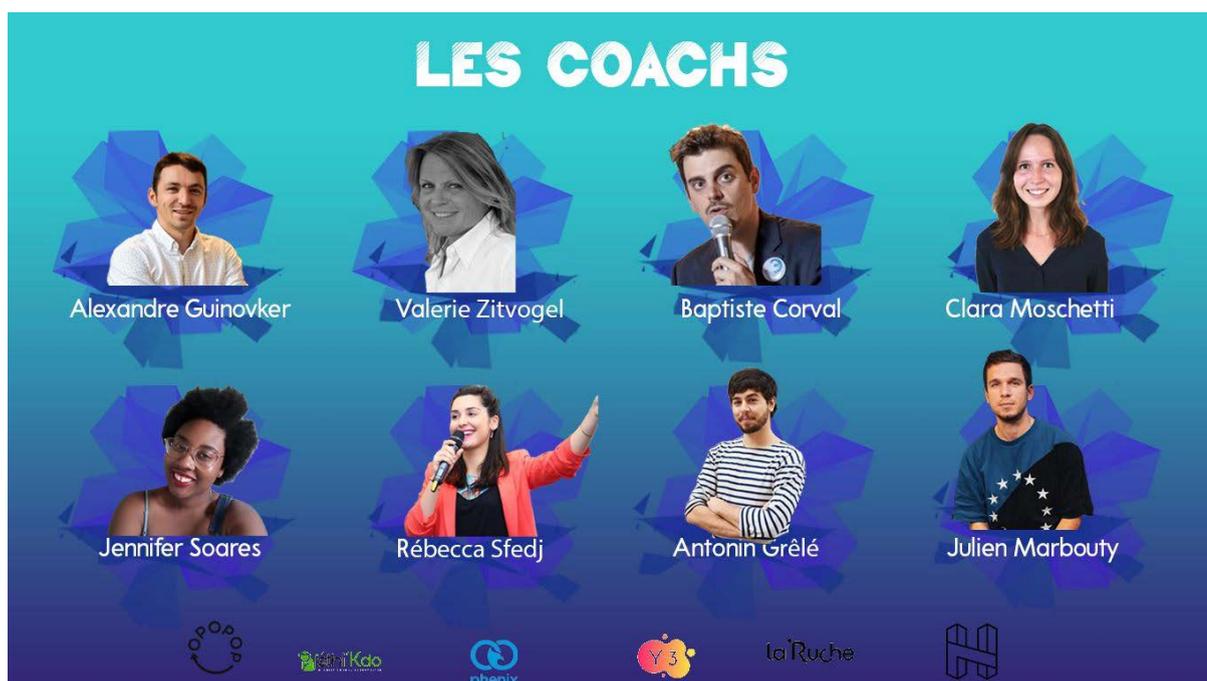
## 1. Préconisation numéro 1 : Mener davantage d'actions de sensibilisations en faveur de l'entrepreneuriat social et des catégories sous représentées

Soulevant des enjeux sociétaux majeurs et actuels, il me paraît important que la Ruche puisse profiter de sa reconnaissance et de son poids important dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social pour davantage mener des actions de sensibilisation.

Que ce soit de **participer à des évènements** liés à l'entrepreneuriat des jeunes à l'instar du Social Impact Weekend co-organisé par deux associations étudiantes d'EMLYON Business School : le NOISE emlyon (Nouvel Observatoire de l'Innovation Sociale et Environnementale), l'association qui promeut l'entrepreneuriat social et le développement durable auprès des étudiants et des Lyonnais ainsi que Genius EmLyon, l'association d'innovation et d'entrepreneuriat présente. Cet événement permet à des jeunes de - de 25 ans et à des étudiants de monter un projet d'entreprise à impact en équipe en 48h chrono. A la fin de cet événement, des prix sont offerts aux projets les plus réalisables et innovants. La Ruche a été contactée pour tenir le rôle de coach des jeunes entrepreneurs et je me suis positionnée pour apporter quelques notions que j'avais pu voir en début de stage. Nous avons eu de très bons retours de cette intervention de la Ruche auprès des jeunes et je trouve cela pertinent d'encourager les membres de l'équipe à réaliser ou à participer à ce type d'actions de sensibilisation tout en faisant rayonner les savoirs de la Ruche.

Figure 34 : Les coachs du SIWE - Social Innovation Weekend

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*



Source : Page Facebook du Social Impact Weekend

**Utiliser des outils de veille** sur les événements autour de l'entrepreneuriat social peuvent être intéressants ou plus simplement les référencer sur un document pourrait être utile à l'équipe communication de la Ruche afin de capitaliser sur ce qui existe, à quels événements participer et surtout ce qui pourrait être réalisé au sein des bureaux de la structure.

En poursuivant sur l'équipe de communication, il me paraît pertinent de **profiter de la chaîne Youtube existante de la Ruche** pour diffuser des capsules vidéos sur des sujets thématiques maîtrisés par la structure d'accompagnement. L'entrepreneuriat des femmes, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat des réfugiés ou encore la culture et l'entrepreneuriat pourraient être des sujets discutés et filmés en table ronde, en format interview d'incubé ou de partenaire de programme ou encore en podcast. Ceci permettrait d'atteindre plusieurs objectifs :

- Informer le public sur les offres de la Ruche
- Faire rayonner la Ruche sur
- Créer une réelle communauté digitale rencontrant des engagements similaires
- Sensibiliser le public aux nouveaux enjeux de l'entrepreneuriat

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Ouvrir la réflexion sur des thématiques encore plus précises et peu abordées comme être un jeune sans diplômes entrepreneur, être femme immigrée entrepreneur ou encore être un acteur touristique engagé pour le territoire
- Convaincre de nouveaux partenaires ayant des enjeux communs à rejoindre la Ruche

Bien sûr il est important de nuancer ces actions de sensibilisation car selon mes échanges avec certains membres de l'équipe durant mes entretiens, la Ruche souhaite rester engagée mais pas activiste. Son objectif principal est de rendre accessible l'entrepreneuriat à tous.

La rédaction d'un manifeste ou d'un plaidoyer n'est selon moi pas une bonne idée pour le moment, du moins sur le territoire français. Néanmoins, ceci peut être une belle opportunité de se faire identifier par des acteurs étrangers anglophones qui sont davantage friands de ce type d'écrits.

Du côté de l'équipe du coworking qui se charge de la programmation événementielle, il a été initié par la nouvelle chargée de développement territorial arrivée en mai dernier **l'organisation de ponts entre les acteurs locaux de l'arrondissement du 20e et la Ruche**. Des conférences, des ateliers, des expositions mettant en valeur les chefs d'œuvres d'artistes réfugiés ont été mises en place au sein de la salle de la Ruche du Transformateur. Il me paraît essentiel de poursuivre cette dynamique en instaurant des rdv plus réguliers et participatifs comme les débats qui permettront aux visiteurs d'identifier la Ruche comme un lieu d'échanges et de rencontres de proximité.

## 2. Préconisation numéro 2 : Diversifier les publics accompagnés afin de favoriser encore plus le développement territorial et l'égalité des chances à l'entrepreneuriat

Durant mon stage grâce aux réunions de groupes de travail R&D et aux entretiens que j'ai pu réaliser, je me suis rendue compte qu'il serait opportun pour la Ruche d'accompagner trois nouveaux publics qui sont les **jeunes diplômés**, **les personnes habitants en outre mer** et **les acteurs touristiques**.

### 2.1 Les jeunes diplômés

En une décennie, le nombre d'entreprises créées par des jeunes de moins de 30 ans a ainsi triplé. Selon le Baromètre jeunesse et confiance du think tank Vers le Haut, 2019, 41% des 18-30 ans n'ont aucune idée du métier qu'ils souhaitent exercer à leur arrivée sur le marché du travail.

Aujourd'hui, les jeunes diplômés sont des personnes qui ont acquis des compétences, des connaissances et une posture d'entreprise que ce soit par la pratique de stage ou d'alternance. Ils ont tous des spécialités comme le marketing, l'aménagement du territoire, l'innovation ou encore le commerce mais beaucoup ne se retrouvent pas en termes de valeurs, d'engagements sociaux ou de missions souhaitées dans les entreprises qui recrutent. Mes échanges avec les étudiants de l'école de commerce 3A m'ont permis de confirmer cela. Ces étudiants ont été missionnés par leur école d'accompagner nos entrepreneures du programme des Audacieuses à les conseiller sur des sujets de développement à l'instar de la stratégie de communication, de la prospection ou encore du développement d'un outil de mesure d'impact. En échangeant avec eux sur leur avenir, ils ont été nombreux à me dire que les offres de travail proposées n'étaient pas en cohérence avec leurs ambitions et qu'ils aimeraient créer leur propre métier, leur propre entreprise tout en y apportant les compétences qu'ils ont acquises grâce à leurs études.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

J'ai poursuivi dans cette démarche via un questionnaire afin de sonder si un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat à destination des jeunes post études les intéressent et ceux qui ont répondu ont tous dit oui.

Néanmoins, les statistiques du passage à l'acte sont loin d'être aussi élevées. Le site MediaEtudiant disait déjà en 2013 que sur 984 étudiants âgés de 18 à 29 ans, si **48 % d'entre eux déclarent vouloir créer leur entreprise, seulement 1% le fait réellement**. Pour la plupart, ils ne se sentent pas assez armés à l'entrepreneuriat, avec peu de réseau et surtout possédant des fonds limités au démarrage. La Ruche grâce à sa pédagogie pourrait répondre à ces besoins à l'enjeu de préparer le jeune d'aujourd'hui à devenir le leader de l'innovation sociale de demain.

## 2.2 Les habitants d'Outre Mer

La crise sanitaire du COVID 19 a amené à digitaliser plusieurs programmes d'incubation et a proposé de plus en plus de formats en visio-conférence. L'exemple du programme des Audacieuses illustre cela à la perfection car il est proposé sur toute la métropole française. En effet cette année, nous avons pu accompagner avec ma tutrice 13 femmes dont la moitié habite hors de l'Île de France.

Les formats d'accompagnements, des temps collectifs et des temps individuels ont été repensés afin de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de déplacement. Les séminaires ont été proposés en 100% visios afin que les entrepreneures localisées en région Auvergne-Rhône-Alpes ou encore Occitanie puissent profiter de ces temps de travail. Tous les diagnostics individuels de prise de nouvelles ont également été proposés en visio-conférence via des outils comme Google Meet et Zoom. Néanmoins pour favoriser le lien social et la collaboration, les ateliers thématiques ont été proposés sous format hybride, présentiel et à distance.

En s'entretenant avec quelques audacieuses qui ont vécu ce nouveau format d'accompagnement à distance, la grande majorité a plutôt bien vécu cette expérience et ne s'est pas trouvé perdu dans les exercices. De ce constat, je me dis qu'il peut être pertinent d'ouvrir ce programme pour commencer à un public de femmes habitantes des territoires d'Outre Mer qui rencontrent le même enjeu de suivre l'accompagnement à distance. En agissant sur ces territoires insulaires par de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, ceci permettrait de répondre à de nouvelles opportunités :

- Ouvrir une Ruche potentiellement en Martinique qui est une opportunité évoquée par le co-fondateur Bruno Humbert
- Participer à solutionner des enjeux de réponse au chômage, à la diversification de l'économie locale et à l'autonomisation de la population<sup>47</sup>
- Toucher à de nouveaux publics et de nouveaux secteurs d'activités comme le Tourisme qui est le secteur dominant sur les îles.

## 2.3 Les acteurs touristiques et de loisirs

J'ai recensé une vingtaine de structures touristiques et de loisirs qui ont été coworkers à l'instar du tour opérateur de tourisme solidaire **Double Sens** ou incubés comme les plateformes d'hébergements alternatives et durables de **GreenGo et GreenTrip**, la plateforme de réservation de tiny house éco-responsables sur les terres de producteurs locales nommée Parcel ou encore **Oh la Vache** qui est une plateforme de séjour à la ferme.

J'ai eu l'occasion d'échanger avec certains acteurs cités précédemment sur l'intérêt pour eux de bénéficier d'un programme d'incubation liant tourisme et innovation sociale, qui plus est dans la ville la plus touristique au monde, Paris. Ce qui serait une première. Je suis consciente qu'il existe le réseau France Tourisme Lab spécialiste de l'entrepreneuriat et de l'innovation au sein de l'industrie Touristique. L'approche

---

<sup>47</sup> Mémoire de Master 1 "Tourisme, économie sociale et solidaire et entrepreneuriat : quels enjeux de développement des territoires d'outre-mer ?". Jennifer Soares Garcia, 2020

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

environnementale et rurale est défendue par l'incubateur troyen Slow Tourisme Lab mais aucun incubateur du réseau France Tourisme Lab ne s'est encore positionné sur l'approche sociale de l'innovation à impact.

Un des acteurs touristiques accompagné par la Ruche m'a confié durant un entretien qu'il avait postulé au Welcome City Lab (incubateur du tourisme urbain à Paris et membre du réseau France Tourisme Lab) et à la Ruche mais finalement qu'il avait préféré la Ruche. Ses raisons étaient qu'il préférait développer un produit dans un processus d'intelligence collective (processus développé et assumé par la Ruche) et dans une ambition d'innovation sociale. Sa priorité était de se focaliser sur l'impact positif via son offre d'hébergements durables dans sa proposition de valeur.

Le Tourisme est un secteur d'activités qui rencontre de réels enjeux sociétaux et sociaux avant et encore plus depuis la crise sanitaire. De nouveaux comportements sont à comprendre, de nouveaux besoins sont à solutionnés et de nouveaux publics sont à conquérir. La Ruche aurait tout à fait sa place dans l'écosystème de l'entrepreneuriat touristique avec le soutien financier ou moral de quelques partenaires que j'ai pu identifier :

- Les acteurs publics : le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, , la Ville de Paris, Atout France l'Agence de développement touristique de la France, l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris
- Les acteurs privés : La fondation Ponant - Pour un Tourisme Responsable, la fondation SNCF, ATR - Agir pour un Tourisme Responsable, ATD - Acteur du Tourisme Durable, ATES - Association du Tourisme Equitable et Solidaire, le magazine quotidien TourMag
- Devenir membre du réseau France Tourisme Lab.

Un enjeu de recruter des experts en Tourisme, entrepreneuriat et innovation sociale pour accompagner ce programme et ces bénéficiaires se voit exister.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 35 : Proposition de partenaires pour le programme Tourisme & Innovation sociale



Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

3. Préconisation numéro 3 : Développer une boîte à outil propre à la ruche en prestation payante à l'externe et offerte en interne

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Il me paraît essentiel de capitaliser sur l'existant et ce qui fait la richesse de la pédagogie de la Ruche. Je séparerai les outils en deux offres selon le public, payantes ou offertes .

Les prestations payantes pourraient rentrer dans une boîte à outils inclus dans l'offre de Conseil de la structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat à l'instar d'un catalogue de toolbox à (re) visualiser (1h ou 1h30 d'outils et de méthodologies thématiques enseignées par un expert), un outil créé par la Ruche pour calculer ses coûts de revient, de production, de commission ... ou encore comment conceptualiser son business plan.

Ces outils pourraient également apporter une valeur ajoutée aux parcours d'incubation et rendre les entrepreneurs davantage autonomes et armés d'outils offerts qui leur serviront à la sortie du programme d'incubation. Réaliser un catalogue de tous les alumni catégorisés par secteurs d'activités et localisation géographique pourrait être aussi pertinent pour une fluidification de prises de contacts et de networking entre les entrepreneurs de la ruche. Dans ce cadre là, ces outils seront bien évidemment inclus dans le programme d'incubation et gratuits pour le bénéficiaire. Néanmoins il sera à valoriser dans la communication et la stratégie de différenciation de la Ruche dans ses programmes d'incubation contrairement à d'autres structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Collaborer davantage avec des cabinets d'études de mesure d'impact, de comptabilité, d'aménagement du territoire, de marketing ou encore donner cette mission de création d'outils à l'entrepreneuriat à des étudiants spécialisés dans ces domaines là pourrait être une bonne idée. Les écoles et universités ont de plus en plus l'habitude d'organiser des missions/projets de conseil tuteuré. Ne connaissant pas la Ruche et sa pédagogie, ceci reste un point de vigilance. Il serait donc important qu'un membre de l'équipe puisse suivre avec assiduité et transmettre toutes les informations concernant l'identité et les enjeux de la Ruche à ce groupe d'étudiants ou cabinets. Une réelle coopération est nécessaire pour produire un bel outil, efficace et facile d'utilisation pour tous.

### **Chapitre 3. Axe numéro 2 de préconisation : Coopérer entre les équipes du réseau des Ruches dans un objectif de développement et d'ancrage territorial de la structure et de ses bénéficiaires incubés et coworkers**

#### **1. Préconisation numéro 4 : Mutualiser de façon plus efficace les outils, formats et idées de l'équipe quelque soit leur pôle affecté**

Durant mes six mois de stage au sein de la Ruche, j'ai pu observer et participer à différents temps coopératifs et de grande réflexion. Les séminaires d'équipes

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

thématiques, les réunions mensuels nommées réunifications d'équipe<sup>48</sup> ou encore les réunions R&D - Recherche et développement sont des moments idéaux pour réfléchir à de nouveaux enjeux à développer pour la structure et aussi à des outils à mettre en place pour faciliter la prise en main du poste et la fluidification des échanges.

J'ai trouvé ces temps de travail enrichissants et efficaces pour l'avancée de la structure. L'utilisation d'outils de réseau social d'entreprise comme Slack ou Hangout, d'outils de production sur le Drive Google permettent de fluidifier les échanges oui c'est une chose. Néanmoins, je pense qu'il pourrait être davantage intéressant de pousser ces outils ou d'en utiliser de nouveaux pour mutualiser encore de façon plus efficace les informations et de capitaliser sur les retours ou idées de chacun dans un seul but développer l'impact positif des programmes d'incubation ou de l'espace de co-working sur les bénéficiaires.

Je préconiserai par exemple d'encourager l'organisation inter programmes de formats d'intelligence collective et de networking. Ceci permet à tous les incubés de se rencontrer, de s'enrichir du parcours et des idées de l'autre même s'il n'est pas du même programme ou du même niveau d'avancement. Il est à noter que ce format de co-développement comme dit précédemment ne nécessite pas d'avoir des expertises particulières, de conseiller quelqu'un sur une thématique précise comme une question juridique ou comptable mais à portée de s'apporter des idées, des solutions en prenant l'avis extérieur. A connaître trop son projet et à avoir trop le nez dedans, nous pouvons passer à côté de certaines choses essentielles et l'avis des autres peut être décisif pour son bon avancement.

Je proposerai également de favoriser lors de temps collectifs les regroupements d'entrepreneurs selon leur secteur d'activités afin qu'ils puissent s'accompagner dans la réglementation, la recherche de financements ou autres. J'ai par exemple rencontré

---

<sup>48</sup> Une fois par mois, toutes les équipes de la Ruche (incubation, coworking, administratif et financier, direction, communication et digital) sont conviées à une réunion organisée et animée par la directrice générale. Ce temps fort permet que chaque collaborateur soit au courant de ce que font ses autres collègues quelque soit son pôle et que la direction puisse présenter les nouveaux enjeux et résultats récents de la structure. C'est un temps plutôt descendant où l'animatrice présente et les collaborateurs posent quelques questions.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

plusieurs acteurs du secteur du Tourisme que j'ai interviewé mais aucun n'appartient au même programme d'incubation. Le problème est qu'ils n'ont donc aucun moyen de se connaître, d'échanger et de capitaliser sur leurs points de similitude. Organiser une table ronde virtuelle de témoignages ou une master class animé par l'un d'entre eux sur par exemple la recherche de prospects touristiques ou encore le diagnostic d'un territoire peuvent être de réels outils pertinents pour ces entrepreneurs naviguant dans le même bateau. Rapprocher les similitudes, je pense, est toujours productif.

Durant mes dernières semaines de stage, nous avons réfléchi avec ma tutrice de stage Astrid Wilmotte à la création de mallettes métier pour le pôle incubation afin de faciliter la prise en main de certains outils comme celui de notre Dashboard qui est un plateforme où se trouve les données de l'écosystème de collaborateurs (experts et mentors) et bénéficiaires (incubés). Cette plateforme permet également de réaliser des mises en relation entre cet écosystème. D'un premier coup d'œil, il peut être parfois difficile à comprendre du premier coup pour une personne embauchée récemment. C'est pour cette raison que j'ai travaillé à des fiches récapitulatives de chaque format d'animation, de l'utilisation du Dashboard et également du processus de A à Z de la collaboration avec un expert.

J'ai utilisé un nouvel outil qui se nomme NOTION. Notion est un espace de travail tout en un qui permet de mieux s'organiser, de collecter de l'informations, de rédiger des fiches, des tableaux, agendas ... accessibles pour tout membre de l'entreprise.

C'est un outil qui est aujourd'hui pratiqué par une minorité de collaborateurs de la Ruche (5 personnes sur presque une trentaine) et je préconiserai que chacun soit formé à cet outil qui permet de mutualiser encore plus efficacement les idées et les processus d'organisation, d'animation et de création de formats.

## 2. Préconisation numéro 5 : Favoriser des relations régulières entre les Ruches et encourager les collaborations entre territoires

La Ruche a la particularité contrairement à d'autres structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat d'être un réseau national d'incubateurs et d'espaces de co-working. Possédant une ruche dans pratiquement les quatre coins de la France (un manque dans l'est et dans le centre de l'Hexagone). La Ruche Paris, première ruche existante a souhaité accompagner davantage de personnes entreprendre sur leur territoire et répondre aux demandes de porteurs de projets territoriaux de créer leur propre lieu d'innovation sociale estampillé La Ruche. Ces deux raisons entre autres selon Sophie VANNIER, co-présidente de la Ruche et présente depuis le commencement en 2008, ont amené à la création de contrats de franchises entre le siège à Paris et les ruches régionales.

Ces ruches en région bénéficient de la pédagogie créée par le siège la Ruche Paris, de ses outils d'animation et de l'accompagnement de leur prise en main par la référente réseau des Ruches qu'est Sophie VANNIER. Le rayonnement de la bonne réputation de la Ruche leur permet de s'ancrer plus facilement sur un territoire et de trouver des partenaires qui connaissent souvent les valeurs et les programmes de la maison mère.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Néanmoins toutes les ruches régionales ne sont pas franchisées. La Ruche Bordeaux est l'exception dans ce cas là. En effet elle appartient au même groupe de la Ruche Paris qui s'appelle la Ruche Développement.

Mon entretien avec Sophie m'a permis de comprendre les relations entre ces Ruches qui ont tout de même des différences. Différentes car elles ne rencontrent pas les mêmes enjeux, les mêmes freins et les mêmes opportunités dû au fait que chaque territoire et chaque public est différent. Il est intéressant pour les Ruches d'échanger entre elles afin de mutualiser les informations, les formations, les compétences et pourquoi pas des collaborations plus actives sur des programmes similaires. Par exemple, les Audacieuses sont à portée nationale et chaque audacieuse selon son territoire pourrait trouver un interlocuteur privilégié et régulier dans sa Ruche)

J'ai constaté lors de mon stage une disparité dans les relations avec les autres Ruches à part celle de Bordeaux avec qui la Ruche Paris entretient un contact régulier et collaboratif.

Je préconiserai d'organiser dans le cas où le plus de représentants de Ruche puisse être là, une réunion ou une rencontre semestrielle afin de favoriser les échanges et de si besoin répondre aux questions et demandes des Ruches régionales. Chaque ruche pourrait par exemple accueillir dans ses locaux 1 ou 2 représentants respectifs des autres territoires sous format séminaire. Ce temps pourrait être animé par quelqu'un d'extérieur pour ne fausser aucune objectivité et donner la parole à tous.

Également, la création d'une Newsletter mensuel Inter Ruches pourrait être un bel outil pour se tenir au courant des nouveautés de chaque Ruche et de ses besoins s'il y en a et de s'entraider dans la promotion de ces informations vis à vis du public. Aujourd'hui la réflexion se focalise sur qui serait la personne/la structure responsable de la récolte de données et de la production de cette Newsletter. Jeanne Vermeersch, responsable du rayonnement du réseau des ruches, pourrait être la personne la plus pertinente dans cette mission.

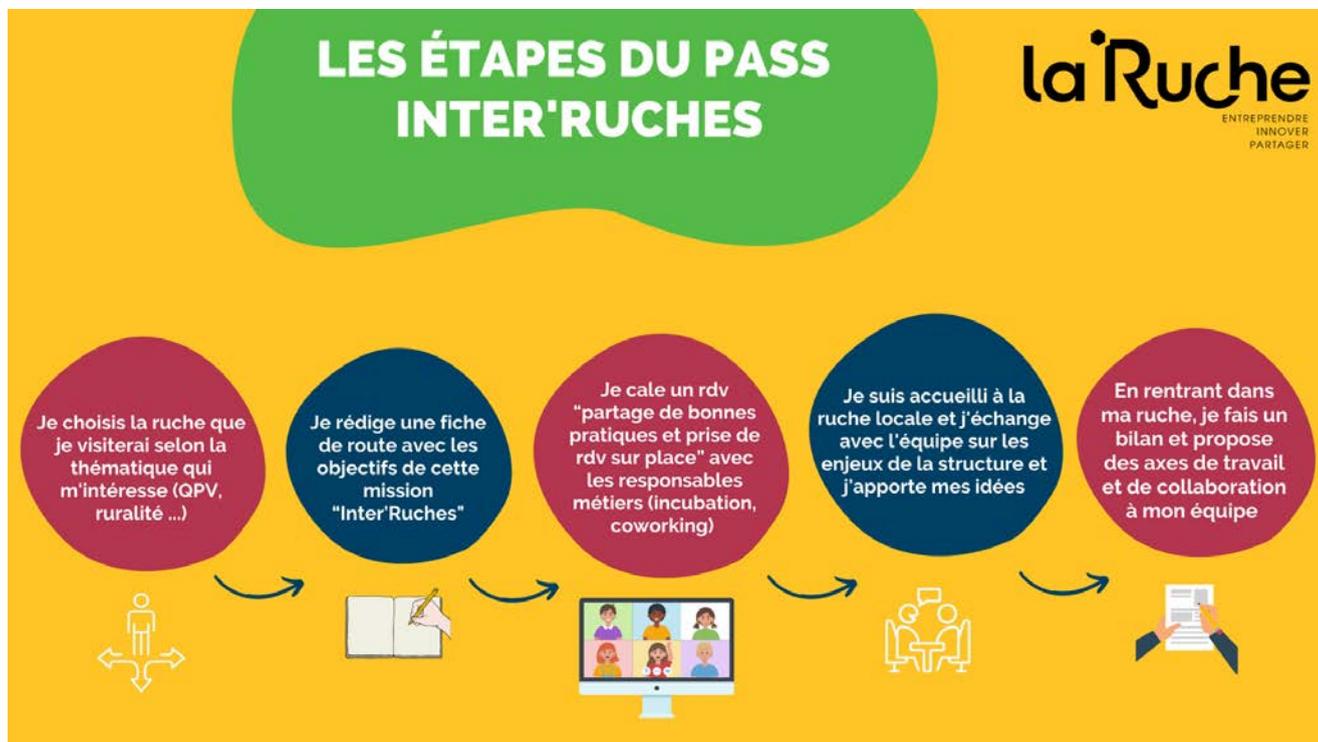
*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Une dernière idée que j'ai pu commencé à développer en fin de stage est la création d'un Pass Inter'ruches afin d'encourager les rencontres et collaborations entre chaque collaborateur de Ruche.

Une première idée avait exploré en 2016 qui était plutôt à destination des coworkers de la Ruche et non des employés. Le projet se présentait sous forme d'une carte imprimée à tamponner par l'équipe de la Ruche visitée. Chaque entrepreneur disposant de ce « Pass Inter'ruches » se voit la possibilité de visiter les autres Ruches du réseau. Il permet aux entrepreneurs en déplacement dans une ville essaimée de pouvoir travailler dans un espace de coworking gratuitement. Aujourd'hui peu de coworkers l'utilisent et profite de cette opportunité.

Revenons-en à cette idée de pass inter'ruches virtuel à destination des nouvelles recrues de la Ruche. **Comment ça se passe ?**

Figure 36 : Les étapes du pass inter'ruches



Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

J'ai présenté cette idée à la référente des réunions R&D concernant les ressources humaines et de l'intégration des nouvelles recrues qui a apprécié l'idée et qui en parlera à son équipe prochainement.

### 3. Préconisation numéro 6 : Initier la création d'un pôle développement territorial et coopération afin de favoriser les partenariats et l'ancrage de la Ruche sur les territoires d'action

Selon Annie Camus d'après les travaux de Pecqueur, Campagne, Torre et Klein «Le développement territorial désigne une approche du développement à la fois locale, concertée et intégrée : locale parce qu'elle est concernée par des aires géographiques de taille restreinte ; concertée parce qu'elle donne une place prépondérante aux citoyens et populations dans la détermination des vecteurs du développement, et intégrée parce qu'elle dépasse le seul développement économique pour inclure les aspects sociaux, environnementaux, culturels du développement dans une perspective durable et équitable.»

Durant mon stage, ce sujet de développement territorial est revenu plusieurs fois lors des conversations que ce soit avec l'équipe business développement<sup>49</sup> qui a pour rôle de rechercher des partenaires publics et privés afin de financer les programmes d'incubation qui sont gratuits pour les bénéficiaires ou encore avec Maelle Batti, responsable du pôle Co-working.

Maëlle a la particularité d'avoir réalisé des études en développement territorial et a pour ambition de développer cet axe du pôle coworking dans un objectif de création de communauté, de coopérations avec les acteurs locaux et d'un réel ancrage territorial.

---

<sup>49</sup> Développement des affaires - développement des partenariats financiers (en général)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Développer davantage d'actions sur le territoire du 20<sup>e</sup> arrondissement et plus largement sur Paris avec des associations locales, des mairies (relation régulière avec la mairie du 20<sup>e</sup>), des collectivités territoriales, des acteurs touristiques et économiques comme les offices de tourisme, le Conseil départemental du tourisme d'Ile de France ou encore les chambres de commerce et d'industries et les chambres des métiers et de l'artisanat permettrait de toucher davantage de personnes à se construire et à construire le territoire autour de l'innovation et des enjeux de société actuels.

A ceci j'ajouterais le développement des relations et collaborations avec l'écosystème entrepreneurial qui pourrait être intéressant de développer comme collaborer avec d'autres incubateurs ou encore des écoles (collégiens, lycéens, étudiants, jeunes en missions locales ...) afin de sensibiliser les plus jeunes à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale.

Je préconiserai à la structure de la ruche Paris et par la suite à d'autres ruches bien sûr si elles y voient une opportunité selon leurs enjeux et les équipes (appétences, nombre de personnes, disponibilités) de créer un pôle Développement territorial qui inclurait deux sous-pôles : **le business développement** et **les coopérations territoriales**. Le business développement continuerait d'être développé par les personnes actuelles, Nathalie LE ROUX, Astrid MESLIER, Audrey SIMIANA et Sophie VANNIER. Les coopérations territoriales seraient travaillées par :

- Maelle BATTI qui pourrait avoir comme mission de la stratégie territoriale de la Ruche (dont outils de méthodologie de gestion de projet), de la prospection des acteurs locaux, du développement et de la coordination des projets de coopération
- Un membre de son équipe actuel ayant des appétences pour le développement territorial serait chargé de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie territoriale et de la stratégie opérationnelle de sensibilisation et de formation des publics ciblés (ex: jeunes, étudiants, associations ...)

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- La création d'un nouveau poste autour de l'animation de toute cette communauté que ce soit de façon physique (événements) ou virtuel (masterclass, webinaires, témoignages ...)

Collaborer avec des écoles sur de la sensibilisation et pourquoi pas à long terme la création d'un programme à l'accompagnement des étudiants en collaboration contractuelle avec l'école en question en y apportant les outils de la Ruche pourrait être intéressant pour les deux parties.

Pour la Ruche, les avantages sont de sensibiliser un nouveau public que la structure rencontre un peu moins dans ses programmes (aucun programme spécialisé jeunesse), implanter les outils et la pédagogie de la Ruche dans un établissement public et par la même occasion potentiellement toucher de nouveaux partenaires publics dans leur business développement.

Pour l'école et les étudiants, les intérêts sont nombreux : Proposer et suivre un programme gratuit d'accompagnement dans leur projet entrepreneurial, gagner en visibilité d'innovation pour l'institut, collaborer avec des acteurs locaux de l'entrepreneuriat, demander de nouvelles subventions propres à l'innovation pour l'institut se différencier des autres établissements et donc attirer un nombre plus important d'étudiants dans leur établissement (particulièrement pertinent pour les établissements en espace rural qui sont moins fréquentés).

Je propose en réponse à cela un programme que j'ai nommé **TESTE ET RÉALISE TOI**. Ce programme porté par La Ruche et l'ISTHIA serait soit de réaliser des heures supplémentaires à sa formation pour être accompagné dans son projet d'entrepreneuriat ou un programme qui serait proposé post études en temps complet.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 37 : Proposition de logo du programme Teste & Réalise toi



**TESTE &  
REALISE TOI<sup>®</sup>**

**Une jeunesse rurale et innovante**

Source : Jennifer Soares Garcia, 2021

## FICHE PROJET :

### SENSIBILISATION & ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT

**Collaboration : La RUCHE & l'ISTHIA FOIX**

<b>Intitulé du projet</b>	Teste et Réalise toi !
<b>Domaine/Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrepreneuriat</li> <li>● Jeune Entrepreneur</li> <li>● Tourisme</li> <li>● Economie sociale et Solidaire</li> <li>● Innovation Sociale</li> </ul>
<b>Localisation du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A l'ISTHIA FOIX - développement rural et développement territorial.</li> </ul>
<b>Contexte</b>	<p>Les étudiants entrepreneurs sont de plus en plus nombreux. Le COVID 19 a amené la fermeture de beaucoup d'entreprises du secteur touristique. Il me paraît pertinent de retravailler l'offre touristique et d'innover sur des approches plutôt responsable, locale, de proximité et mobilisant les acteurs locaux dont habitants au cœur du projet.</p> <p>Pour finir, le plan de relance du gouvernement concernant le tourisme , possède un fonds qui aura pour objectif de « soutenir via des aides financières (subventions) les porteurs des projets innovants/transformatifs et à fort ancrage territorial dans le tourisme durable ». Il mobilise 50 millions d'euros de crédits budgétaires. De plus, les territoires ruraux sont les cibles prioritaires de ces fonds. Foix est donc bien positionné.</p>

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

<b>Durée/Régularité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Benchmark à réaliser : sur 6 à 9 mois</li> </ul>
<b>Porteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Ruche (siège) ou La Ruche (Lahage)</li> <li>● ISTHIA</li> <li>● Université de Robert Naudi</li> </ul>
<b>Parties Prenantes Écosystème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Ruche (siège) et la Ruche Lahage (Occitanie)</li> <li>● Pépite Écrin</li> <li>● France Tourisme Lab avec Open Tourisme Lab à Nîmes</li> <li>● PAAJIP de Foix (Jeunesse)</li> <li>● Ville de Foix</li> <li>● Incubateurs de l'Ariège ou Couveuses</li> <li>● Investisseurs privés</li> </ul>
<b>Objectifs du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Positionner l'ISTHIA comme un acteur de l'innovation touristique en Occitanie</li> <li>● Accompagner les étudiants à faire émerger leurs idées</li> <li>● Faire comprendre et mobiliser les clefs et outils d'un entrepreneur aux étudiants : business model, business plan, échéancier, plan de trésorerie, plan de financement</li> <li>● Faire émerger de l'innovation territoriale et sociale</li> <li>● Répondre aux nouveaux comportements des touristes et aux besoins des territoires hôtes</li> <li>● Développer les territoires ruraux</li> <li>● Créer des retombées économiques sur les territoires ciblés</li> </ul>
<b>Groupes /Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En priorité : tous les étudiants ayant suivis une formation ISTHIA</li> <li>● Ils devront candidater pour faire partie de la promotion : présenter une ébauche de business model et une présentation de leur projet (pitch de 3 ou 4 minutes en général)</li> </ul>
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers sur des thématiques entrepreneuriales : business plan, convaincre son banquier, trouver ses financeurs</li> <li>- Être accompagné par un mentor (professeur ou sociopro) durant tout le procédé</li> <li>- Événements professionnels</li> <li>- Espace de coworking</li> </ul>
<b>Besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un chargé d'animation du lieu (activités, inscription, accompagnateur tout au long de la pré incubation,)</li> <li>● Une boîte à outils de méthodologie et formation (pourquoi par la Ruche avec une contrepartie)</li> <li>● Des intervenants sur les thématiques d'ateliers (ex : monter un business plan, convaincre les financeurs ...)</li> <li>● Des espaces de travail : une salle pour coworker, un espace bureautique accès illimité</li> </ul>

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

<b>Budget / Financeurs potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Coût : Gratuit pour les bénéficiaires</li> <li>Financements :</li><li>● Public :<ul style="list-style-type: none"><li>- Le gouvernement par son fonds</li><li>- La ville de Foix</li><li>- Le département de l'Ariège</li><li>- France Active MPA- Occitanie</li></ul></li><li>● Privé :<ul style="list-style-type: none"><li>- Entreprises touristiques (partenaires de l'ISTHIA par ex ou lieux de stages fréquents des étudiants)</li><li>- Autres types d'entreprises</li></ul></li></ul>
---------------------------------------	---

Pour conclure, ce pôle développement territorial aurait plusieurs enjeux.

1. **Développer le maillage entre acteurs locaux afin d'anticiper les transformations sociétales et apporter des solutions aux problèmes grâce à de nouveaux projets**
2. **Utiliser la Ruche comme un lieu laboratoire d'expérimentations sur les territoires**
3. **Renforcer les liens entre des acteurs qui peut être n'identifiaient pas d'enjeux communs et partager les informations afin de mieux agir sur son territoire**
4. **Faire rayonner davantage la Ruche et sa pédagogie sur le plus de territoires de la métropole sans nécessairement avoir besoin d'essaimer en créant une nouvelle Ruche (*pas de porteur de projets et pas de financements par exemple*)**
5. **Toucher de nouveaux publics qui pourraient être intéressés par les programmes d'incubation de la Ruche et pourquoi pas en créer d'autres (*l'exemple du programme Tourisme & Innovation sociale traité précédemment*)**

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

## Conclusion partie 3 :

Cette dernière partie a permis d'aborder avec plus de précisions les termes ressortis des hypothèses que ce soit la pérennité, la responsabilité, l'ancrage territorial, la gouvernance participative ou encore l'égalité des chances. Pour illustrer ce bilan de travail de mémoire et les quelques préconisations que je propose, mon expérience durant le stage a travers des événements auxquels j'ai pu participer, l'interview d'entrepreneures, le coaching de jeunes entrepreneurs lors d'un weekend dédié à l'innovation sociale, l'organisation d'une soirée de clôture d'un programme ou encore lors d'un atelier collectif abordant une expertise.

Il m'a semblé intéressant de proposer également de nouveaux formats comme la création de nouveaux programmes d'incubation interne à La Ruche comme celui en faveur du tourisme social, un pass inter ruches pour collaborer avec d'autres territoires mais aussi la création d'un programme en collaboration entre La Ruche et l'ISTHIA qui serait pertinent pour le développement de l'innovation en espace rural et à destination de la jeunesse, **TESTE ET RÉALISE TOI**.

Aujourd'hui, je pense qu'il serait intéressant de pousser la réflexion sur les limites de ces structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat afin de pouvoir y répondre et pérenniser leur existence sur du long terme.

La dépendance aux subventions de l'État qui sont elles-mêmes dédiés à des sujets comme les quartiers prioritaires de la ville, les jeunes en décrochage scolaire, les chômeurs peuvent changer les missions et volontés premières d'une structure d'accompagnement. En effet, à vouloir toucher absolument ces subventions, des programmes peuvent se créer sans grande conviction de l'équipe derrière parfois. Cette réflexion m'a été inspirée par un entretien que j'ai réalisé et qui est à nuancer bien évidemment. Deuxième question que l'on peut se poser est qu'est-ce que nous faisons

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

des personnes qui ne sont pas dans les cases promues par les subventions du gouvernement mais qui veulent tout de même monter un projet en innovation sociale ? Les politiques publiques sont-elles les appuis ou les cheffes de file des programmes en faveur de l'innovation sur les territoires ?

## CONCLUSION GENERALE :

Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement territorial et de leur impact positif a été la question qui a guidé mon travail de recherche et d'écriture depuis presque deux ans maintenant.

Mes expériences professionnelles de ma Licence 3 à mon Master 2 Tourisme & Développement auprès de Julie Bousquet à l'époque entrepreneure du cabinet en développement territorial et coopérations, **Coop'Conseils**, auprès d'Anne Billard chargée d'accompagnement des entrepreneurs solidaires chez **France Active** et récemment auprès d'Astrid Wilmotte responsable de programme d'incubation à **La Ruche** ont été des viviers de connaissances, d'échanges et de rencontres qui m'ont amené à présenter ce travail de réflexion, de recherche et de recommandations, aujourd'hui.

Le premier exercice de mémoire de l'an passé m'a permis de croiser les informations que j'ai obtenues lors de ce second et dernier exercice de mémoire. Je suis ravie d'avoir pu tenir cette ligne directrice qui été l'entrepreneuriat comme facteur de développement des territoires que ce soit dans le secteur du Tourisme ou un autre. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que l'entrepreneuriat à impact et l'innovation sociale questionnent beaucoup les territoires comme nous pouvons le voir dans les programmes politiques municipaux en ce moment, dans les enjeux de réponse aux besoins sociaux ou de crises comme la Covid 19 ou encore au sein des nouveaux lieux qui s'ouvrent liés à l'innovation et aux nouvelles conditions de travail collaboratif à l'instar de l'espace de co-working qui vient d'ouvrir à Foix au sein des locaux de La Limonaderie.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Mes études se terminant, j'ai tout de même le plaisir de continuer à approfondir ces sujets dans la pratique en y ajoutant le volet jeunesse qui m'a toujours intéressé. En effet, j'ai obtenu avant la fin de mon stage à **La Ruche**, un CDI au sein du réseau national de Mini-Entreprises à destination de la jeunesse sur le territoire francilien, **Entreprendre pour Apprendre**. Mon poste axé sur le développement territorial sera autour de deux missions : **coordonner au niveau départemental le programme "Mini-entreprise" en Yvelines et être chargée du développement des partenariats publics** en binôme avec le Responsable de ce pôle.

## BIBLIOGRAPHIE :

### L'ACCOMPAGNEMENT AUX ENTREPRISES :

- Abetti, Pier A. (2004). « Government-supported incubators in the Helsinki Region, Finland : infrastructure, results and best practices », *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, N° 1, p. 19-40.
- Albert, Philippe, Fayolle, Alain, et Stéphane Marion (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p.100-113.
- Albert, Philippe; Bernasconi, Michel; Gaynor, Lynda(2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, L'Harmattan, Paris, 132 p.
- Arlotto Jacques, Sahut Jean-Michel, Teulon Frédéric, « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? », *Gestion 2000*, 2012/6 (Volume 29), p. 31-43. DOI : 10.3917/g2000.296.0031. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-6-page-31.htm>
- Autio, Erkkö; Klofsten, Magnus (1998). « A comparative study of two European business incubators », *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, N° 1, p. 30-43.
- Barès, Franck, Chabaud, Didier (2012), Repenser les enjeux de l'accompagnement aux entreprises, in M. Gomez-Breyse et A. Jaouen (eds.) (2012), *L'entrepreneur du XXIème siècle*, Dunod, pp. 103-122.
- Chabaud, Didier; Messeghem, Karim; Sammut, Sylvie (2010a). « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, vol. 27, n°3, p. 15-24.
- Chabaud, Didier; Messeghem, Karim; Sammut, Sylvie (2010b). « Vers de nouvelles formes d'accompagnement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9 n° 2, p.1-5.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Léger-Jarniou, Catherine et Bertrand Saporta (2006), « Editorial. L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, n° 1, pp. 9-12
- Pupion (D) P.-C, « Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel », Gestion 2000, 2012/6 (Volume 29), p. 67-78. DOI : 10.3917/g2000.296.0067. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-6-page-67.htm>
- Sammut, Sylvie (2003). « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue française de gestion, vol. 3, n°144, p.153-164.
- Storey, David J. (2003). Entrepreneurship, small and medium sized enterprises and public policies, in Z. J. Acs and D. B. Audretsch (eds.), Handbook of Entrepreneurship Research : An Interdisciplinary Survey and Introduction, Boston, Kluwer, pp. 473–511

L'ENTREPRENEURIAT À IMPACT ET L'INNOVATION SOCIALE :

- Boutillier Sophie, « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) », Innovations, 2009/2 (n° 30), p. 115-134
- Dhoquois Anne, Raconter l'entrepreneuriat social, de l'enseignement à la pratique. Ateliers Henry Dougier, « Le changement est dans l'R ! », 2016, 128 pages.
- Frémeaux Philippe, « Innovation : l'entrepreneuriat social à la française », Alternatives Économiques, 2010/11 (N°296), p. 42-
- Gendron Corinne, Girard Bernard, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal. Armand Colin, « Recherches », 2013, 432 pages.
- Institut Godin, L'innovation sociale en pratiques solidaires [archive], janvier 2013 [PDF]

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Le Velly Ronan, « Entrepreneuriat social », dans : Pierre-Marie Chauvin éd., Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat. Paris, Presses de Sciences Po, Références », 2014, p. 191-203.
- Majdouline Ilias, Elbaz Jamal, « Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'Entrepreneuriat Social : Cas des entreprises sociales au sud du Maroc », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 41-62.
- Philippe Durance, *L'innovation sociale ou les nouvelles voies du changement* [archive], CNAM, janvier 2011 [PDF]
- Richez-Battesti Nadine, Petrella Francesca, Vallade Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 2012/2 (n°38), p. 15-36. DOI : 10.3917/inno.038.0015. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>
- Schieb-Bienfait Nathalie, Urbain Caroline, « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *RECMA*, 2004/3 (N° 293), p. 68-92.
- « 7 idées reçues sur l'innovation sociale, sur Avise.org, décembre 2011 (consulté le 14 mars 2021)

#### LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL :

- Bonnet Jacques. « *Aménagement & Développement Territorial* ». Carrefours. Ellipses Marketing. 2012. p.223-244, p.329-352
- Bourdin Sébastien, Nadou Fabien, Obermöller Anna, « Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? Analyse du management de l'intermédiation territoriale », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2020/2 (Février), p. 311-335. DOI : 10.3917/reru.202.0311. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2020-2-page-311.htm>
- Entreprises Territoires et Développement. « *Territoires et projets. Projets et développement territorial* ». 2005. p.47-107

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Schneider Ludovic. « *Le développement durable territorial : 100 questions* ». Association française de normalisation. 2010. p.5-.67
- Torre d'André, Vollet Dominique. « *Partenariats pour le développement territorial* ». Update Sciences & technologies. Editions QUAE GIE. 2016. p.35-.46, p.75-101

**Annexe A : Retranscription d'entretien en visio de 50 min**  
**La Maison des Nines - Lauréate du programme d'incubation les**  
**Audacieuses 6 - 2020- 2021**

Interviewer : Première question, est-ce que tu peux juste me présenter la maison des nines et un petit peu l'historique du projet et les raisons de la création ?

Répondant : Oui bien sûr. Alors la Maison des Nines, c'est la maison de la rénovation de locaux abandonnés dans les villes de Province pour les transformer en lieux de vie. Et ces lieux de vie sont tous sur le même thème avec le même concept du comme à la maison car c'est un concept qui est simple, qui parle à tout le monde et qui est sans frontières. Et du coup être dans une maison, ça te permet de combiner pleins d'activités et pour notre première adresse, la Maison des Nines s'installe à Marseille, rue d'Aubagne. Une rue qui est tristement connue à cause des immeubles qui se sont effondrés il y a quelques années.

Interviewer : Ah oui c'est vrai

Répondant : On a récupéré un local qui avait été abandonné qui est une ancienne boulangerie. Et on a fait une rénovation complète et une remise aux normes complète. Et la première maison va se composer d'une cuisine, d'une salle de bain, d'un dressing, d'une salle à manger et donc ça va rassembler un café cantine ouvert de 9h à 18, une boutique engagée dans le salon et la salle de bain et notamment une grosse sélection de parfum car une des associés est une spécialiste là dedans. Et une salle à manger pour organiser des évènements.

I : D'accord et pourquoi avoir choisi la ville de Marseille ? C'est une ville qui vous est chère ? Etes vous originaire de là bas ?

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Heu nous le trio il s'est formé... Les Nines, ça veut dire jeune femme en provençale.

I : Ah d'accord, ok

R : On est 3 nines à monter ce projet et on s'est toutes rencontrées à travers ce projet. C'est d'abord Estelle Heu qui elle a fait une école de commerce à Marseille puis est montée à Paris durant petite dizaine d'années pour étudier le marketing du parfum et marketing de développement d'un parfum. Elle est redescendue à Marseille pour faire découvrir l'industrie du parfum qui reste méconnue et très standardisée par des grandes marques qui prennent énormément de marché. Elle, son idée c'est de faire découvrir des odeurs un peu plus particulières et de faire découvrir le milieu de la parfumerie de niche.

I : D'accord

R : Moi je suis arrivée à Marseille car j'avais envie de soleil et j'avais des copains qui habitaient à Marseille. Je ne suis pas du tout Marseillaise, je suis Parisienne et j'ai passé une dizaine d'années à Londres. J'ai été impactée par le Brexit et je, ni mon mari ni moi n'avons envie de rentrer à Paris. Donc j'ai déposé mes valises à Marseille. J'ai toujours été très attirée par le monde de la gastronomie, des coffee shop. Donc en rencontrant Estelle on a commencé à réfléchir à un lieu avec une partie boutique parfum et il y aurait une partie gastro. Et au fait, au fur et à mesure qu'on réfléchissait, on s'est surtout dit qu'on voulait créer du lien social, de créer un lieu où il y a des choses qui se passent et on s'est dit que l'évènementiel pourrait être à développer. Et c'est à ce moment-là qu'on a rencontré Anaëlle. Et Anaëlle elle a fait et a été commerciale et a fait de l'animation de lieux de prestige à Paris et elle est de Aix. Elle a passé par la suite 10 ans à Paris et elle a voulu après redescendre dans le sud et elle a rejoint l'aventure pour apporter cette dimension plus événementielle avec 3 grands axes : le premier axe est une résidence de chefs et de seconds de cuisine et qui s'éclate sur une table d'hôte pour un dîner privé à la maison des nines

I : Hyper intéressant

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Oui ! Le second axe est axé sur le quartier avec destination famille et le troisième axe c'est des ateliers créatifs. On a tissé tout un réseau d'artistes marseillais, des illustrateurs, des gens dans le théâtre et du coup on a noué des contacts avec eux et on va organiser un tas d'ateliers avec eux à la maison des nines.

I : Okay, super et tu disais que la première adresse serait Marseille. Est-ce que vous avez d'autres idées d'autres territoires?

R : Alors moi je pense que notre concept est duplicable partout en France. Je crois même qu'à Paris ça marcherait dans certains quartiers qu'il faudrait dépoussiérer. Je crois surtout que ce qui est important pour nous, 2 choses, s'installer dans le sud est pour créer des lieux de vie et il faudrait qu'on puisse se déplacer facilement. ça c'est le premier point. Le deuxième point, ce qui est important c'est le quartier, un quartier qui nous plaît, qui est mixé, qui est joyeux, qui a une âme. Souvent ces quartiers ont sur leur territoire beaucoup d'assos qui œuvrent pour la vie de quartier. Et ça, ça sera un des critères pour choisir une deuxième, une deuxième adresse.

I : Merci d'avoir répondu à cette première question. Je vois que tu m'as devancé sur de qui est composé ton équipe et tu m'as parlé du trio

R : (me coupe) et la dernière est la cheffe cuisinière qui s'appelle Arlette et qui vient d'arriver.

I : Oh génial et Arlette vous l'avez connu comment ?

R : Alors on a eu beaucoup de chance, on l'a rencontré grâce à quelqu'un qui travaille à la mairie du 68. Une personne qui se charge de l'économie engagée à Marseille. Malheureusement il y a très peu de postes comme ça et il s'occupe de deux arrondissements dans lesquels nous nous implantons pas mais il nous suit de très près et c'est lui qui nous a mis en relation avec Arlette en nous disant que son caractère allait nous plaire et ça s'est très bien passé. On n'a jamais passé d'annonce. Les

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

entretiens que l'on a fait, c'est que ce sont des personnes qui nous ont amené des gens.

I : Ok, des mises en relation. Bon et bien on va poursuivre sur le prochain thème qui va être la volonté d'être entrepreneur, le parcours et un peu le programme d'incubation auquel tu participes.

R : Bien sûr oui

I : Déjà, pour toi quelles ont été les volontés à entreprendre ? Si tu peux un peu me raconter ton parcours d'avant entrepreneure et si tu as été salarié avant ?

R : Je vais sûrement avoir une réponse qui n'est pas nécessairement celle que tu attends.

I : Ah oui, ça m'intrigue

R : Moi j'ai vécu 10 ans à Londres dans un milieu extrêmement compétitif et en Angleterre le monde du travail est plus flexible. Et moi j'ai vu au bout de la deuxième semaine de stage quelqu'un de 28 ans se faire virer et en fait elle se fait appeler à 9h30 du matin et elle ne revient pas. Donc la sécurité du travail qu'on décrit en France je l'ai très peu connu. Je savais que je commençais à travailler dans ma boîte mais je n'avais aucune idée si j'allais terminer l'année. Je crois que je ne me suis jamais posé la question sur l'entrepreneur. La sécurité de l'emploi ça ne m'a jamais fait peur et je pense que c'est liée à cette précédente activité professionnelle

I : Et tu étais dans quel secteur ?

R : En finance, en finance de marchés.

I : Ok

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Mais en revanche, ce qui est vrai c'est que toute la partie touche à tout je l'ai toujours eu, j'ai toujours été guidée et travaillée avec des mentors. Et en devenant entrepreneur, je me suis rendu compte que je perdais ça. Et intégrer des incubateurs, je sens que ça m'a apporté ça, ça me force à me donner une méthode, une rigueur, regarder tous les aspects d'une problématique et du coup ça m'a apporté.

I : Et tu disais d'autres incubateurs. As-tu participé à d'autres programmes d'incubation ? Et si oui la ruche, c'est le premier que tu as intégré ?

R : Alors oui la Ruche c'est le premier. Après on a intégré un incubateur grâce à un autre concours auquel ont participé qui s'appelle quartier cafés qu'on a gagné. Il fait partie du groupe SOS et du coup on a pu être suivi par quelqu'un sur l'aspect ancrage territorial par cet incubateur .

I : C'est intéressant, tu me parles d'ancrage territorial. Pour toi qu'est-ce que c'est ?

R : Alors pour moi, c'est, ça commence par être fier de l'endroit où on s'implante, de l'aimer de tout son cœur. Ensuite, c'est co-construire, co-construire des choses, ça prend du temps et il faut gagner la confiance des gens, les écouter, nous on a fait énormément de rencontres où on parlait très peu et plutôt on écoutait ce dont les gens avaient besoin avant de proposer quoi que ce soit. Pour moi, ensuite c'est à réfléchir à la chaîne de valeur, la chaîne de produite qui peut être réalisé par des personnes très proches de toi, ça dépend bien entendu de ses priorités mais je pense que c'est une façon de s'ancrer sur le territoire, avec des gens qui nous sont proches.

I : Proches c'est-à-dire ? Proche de secteur d'activité, proche de valeurs ?

R : Proche territorialement parlant. Moi je pense à mes fournisseurs, notamment côté café cantine où on peut travailler avec énormément de produits de la région. ça devient un axe de réflexion prioritaire car ça devient plus cher car tu baisses ta rentabilité sur 3 associés sur un lieu de 130 m2 avec des plats du jours à 10 euros 90. Il va falloir qu'on en vende plusieurs.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

I : Effectivement, c'est un parti pris

R : Exactement.

I : Egalement, je me demandais si tu as rencontré des difficultés dans ce parcours d'entrepreneur et si oui quelles sont t-elles ?

R : La plus grosse difficulté d'après moi a été de trouver les informations. Ce dont on vient de parler est l'ancrage territorial, surtout en région en France, pour moi il est très fort, il y a énormément d'aide. Mais quand tu n'es pas de la région, c'est extrêmement compliqué de les trouver, de faire des contacts, de comprendre comment les institutions fonctionnent, la mairie, le département, la région, l'Etat. Tout ça, ça a pris énormément, beaucoup beaucoup de temps. Ceci j'ai trouvé ça particulièrement douloureux cette prise d'infos.

Le deuxième truc ça été, ça été l'association. Hum je pense qu'autour de moi une boîte sur deux arrête de fonctionner quand un associé part. Et je pense que c'est quelque chose qui se travaille vraiment et qui demande beaucoup de sagesse, de lâcher prise. Et pour moi la troisième grosse difficulté mais qui est aussi une force, on a choisi de faire une équipe de femmes.

I : Oui en effet

R : Mais sincèrement à de nombreuses reprises, ça été et c'est encore mal interprété.

I : C'est-à-dire ?

R : C'est-à-dire que beaucoup de personnes pensent qu'on y arrive parce que nous sommes de jeunes jolies femmes. Mais ne voit pas du tout tout le travail. Et moi ça m'irrite en y repensant quand je vois que je me lève tous les matins à 6h du matin et que je me couche à minuit car de pauvres mecs dans mon local ne peuvent pas peindre une devanture et que je suis obligée de le faire 10 jours avant l'ouverture. Et ça, que le

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

monde me dise "non tu as tout ce que tu veux parce que tu es une nana et ça va marcher parce que vous êtes sexy., ça je l'ai entendu d'institutions officielles nous dire ça. Et ça je trouve ça extrêmement choquant en 2021 de me dire un truc comme ça. Donc à la fois c'est une force car il y a certaines bourdes qu'on va plus facilement te passer mais c'est aussi une faiblesse mais une grosse faiblesse parce que voilà il y a 10 jours on s'est volé la carte bleue de la boîte dans la rue en face de chez nous par des petits mecs et ils testent et ils estiment qu'on est des petites meufs et qu'on ne fera rien. Il nous a piqué 900 balles sur le compte. Donc voilà, par moment ce n'est pas évident.

I : Merci de ta confiance et de me partager tout ça qui est loin d'être évident. Est-ce que aussi il y a des alliés que tu as pu rencontrer sur ton chemin , des gens qui vous ont accompagné, qui vous ont donné des conseils que ce soit du public ou du privé ?

R : Heu oui c'est sûr qu'on a eu pleins d'aides à pleins de moments différents et je pense qu'on ne dirait pas les mêmes personnes selon les filles. Moi je dirai qu'il y a eu une personne décisive qui est Adeline Messel de France Active qui est un réseau qui aide à avoir des financements. Nous on a été en contact avec une personne qui nous a aidé à nous structurer et qui a gagné confiance en nous.

A la mairie, il y a une personne qui nous a beaucoup poussé qui est Baptiste Luçon qui nous a d'ailleurs présenté Arlette notre chef. Il a été très présent. Et après les mentors, le tout premier mentor qu'on a eu grâce au premier concours auquel on a participé organisé par la BPI. Dans ce cadre là, on a rencontré un mec qui s'appelle karim qui a une boîte de conseil à paris et qui nous suit de près et nous a aidé à prendre un tournant décisif cet été et qui nous a permis de nous poser les bonnes questions, pourquoi on faisait ça, les grands messages et aujourd'hui il connaît beaucoup d'investisseurs et de business angels et il est derrière nous alors qu'on fait qu'une boutique resto.

I : C'est intéressant je reviens sur ce que tu disais, la volonté du projet, pourquoi vous faites cela et quels sont les messages que vous voulez faire passer. Si tu pouvais me dire pourquoi, pourquoi avoir monté ce projet là.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Moi je crois que je fais ça car j'apprends, j'apprends tous les jours, j'apprends des choses que je n'aime pas faire et que je n'aime toujours pas faire. J'apprends aussi des choses dont j'ai envie de savoir faire, heu je m'aperçois que j'aime bien challenger, beaucoup, je suis peut être celle des 3 qui est la plus stratégique, qui est le plus dans ses papiers, dans les grandes idées. Je suis la moins opérationnelle des 3, certainement. Mais du coup, monter un projet, devenir entrepreneur ça te fait regarder une chose de mille et une façons pour le faire grandir et avoir un maximum de grandes ambitions donc voilà.

I : Top, merci pour ta réponse, qui fait rêver.

R : Mais tu vois Estelle, elle dirait qu'elle le fait pour la liberté et moi je ne me sens pas nécessairement libre.

I : Ah oui pourquoi ?

R : Parce que je suis liée à mes associés et que pour nous on sait qu'à deux on sera moins fortes qu'à 3. C'est un mariage presque. Et ensuite parce qu'on fait un lieu physique et on va devoir y être beaucoup. Et pour moi la liberté c'est aussi dans la liberté de mouvement et là je sais que ça ne va pas être possible. Donc voilà et Ana dirait très clairement qu'elle a toujours rêvé d'avoir son lieu. Son lieu où elle voit des gens qui passent et faire son show.

I : Vous avez vraiment des profils complémentaires. Très intéressant.

R : Oui c'est vrai.

I : Super. Et bien peut être maintenant on va parler du programme de la Ruche. Déjà comment as tu connu l'incubateur de la Ruche et pourquoi avoir candidaté au réseau de la Ruche ?

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Alors moi, déjà ce sont les premières sud qui m'en ont parlé, qui est un réseau d'entrepreneurs femmes dans le sud et je crois qu'il existe nationally. Et sincèrement quand j'ai rempli le dossier, je n'avais pas très bien compris ce que c'était. On était un incubateur. On venait de gagner talents des cités au mois de septembre et du coup c'était un challenge de plus, du style "pourquoi j'essaye pas de gagner un autre concours ?" Et on s'amusait à postuler à pleins d'autres concours.

I : Et c'était des incubateurs, les autres concours ?

R : Non, généralement c'était surtout financier.

I : Et la Ruche tu connaissais d'avant ?

R : (me coupe) Et j'avais pas très bien compris ce qu'un incubateur allait m'apporter.

I : Et tu avais postulé car tu trouvais ça intéressant ? Qu'est-ce qui a fait que ça t'a donné envie.

R : Moi je suis hyper féministe donc être dans un truc de femmes j'adore et je m'étais dit ça me donne de la prestance, quand tu gagnes un concours tu peux en parler. Et je me disais si ça peut m'apporter de la structure c'est encore mieux. Mais à ce moment là, je savais qu'on voulait créer du lien social mais c'était encore un resto cantine quoi. Ana n'avait pas encore pris tout ce truc des assos, elle ne s'était pas encore emparé de l'ancrage territorial.

I : Et la Ruche c'était quelque chose dont on avait parlé, que tu connaissais ou c'était tout nouveau ?

R : Je suis honnête, pas du tout. Encore une fois, je viens d'un monde très particulier, salarié, ça faisait que 6 mois que je venais de rencontrer l'associé sur le projet et ça s'est nourri comme ça. Mais je ne me suis jamais dit en arrivant à Marseille que j'allais

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

ouvrir un lieu de vie. Donc je n'ai pas eu de phrase de recherche d'associé, d'incubation pour monter mon projet.

I : Souvent on associe la Ruche a de l'innovation sociale. Toi comment tu définis ce terme ?

R : Alors pour moi .. (Silence) C'est intéressant comme question.

I : (rires)

R : Alors pour moi, l'innovation sociale c'est l'intégration d'une politique rse quelque soit ton activité. Je trouve que la Ruche, les Audacieuses et notre promo l'incarne tout à fait car les projets sont extrêmement variés et tous ont cette dimension. Après aujourd'hui j'ai du mal à comprendre qu'un incubateur n'intègre pas l'innovation sociale dans ses critères. Pour moi ça devrait être un truc de base dans tous les incubateurs et être plus précis pour se démarquer. Mais je pense qu'on est pas encore dans ce monde là mais voilà. C'est comme avoir un parti vert en politique.

I : Pour toi, ça devrait être la base, tu veux dire ?

R : Exactement

I : Okay super. Et un peu plus sur le parcours d'Audacieuse. Qu'est-ce que ça t'a apporté que ce soit des compétences, des réseaux d'acteurs, aides ou autres ? Et qu'est-ce qui t'a déçu ?

R : Alors déjà je pense que notre promo est très particulière car c'est une promo covid. Moi j'ai été déçue de ne plus voir les filles mais je pense que vu la situation ça n'aurait pu être autrement. Dans les gros points positifs, ça m'a énormément aidé à structurer, à réfléchir, à savoir dans un coin de ma tête qu'il y a des problématiques à régler auxquelles je n'avais pas pensé parce qu'on ne pense pas à tout. C'est hyper complet. J'ai rencontré quand même des gens très chouettes avec qui j'ai de chouettes affinités

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

avec d'autres audacieuses sans qu'on se soit trop vu donc c'est top. Je crois que je trouve ça dommage que le programme ne soit pas un peu plus incarné par la ruche de Marseille. Je sais que c'est indépendant, que c'est porté par la ruche paris mais c'est dommage qu'il n'y a pas assez de ponts qui se fassent entre les deux.

I : A quels types de ponts penses tu ? Quel type d'implication aurais tu aimé de la part de la Ruche Marseille ?

R : Peut-être s'il y avait 2 projets audacieuses par promo de marseille et qu'on nous avait présenté la ruche marseille plus officiellement et qu'on avait une place en tant que coworker là bas. Nous on a mis du temps à le comprendre, après c'est pas simple avec le covid. Mais ça nous aurait plu que par exemple à chaque petit dej du mois, on nous dise les filles on vous a réservé des places à la ruche marseille et bah ça te force à y aller et être encore plus en interaction avec l'écosystème des entrepreneurs à impact marseillais et les rencontrer etc. Ce serait chouette d'avoir ça et je pense que ça marcherait mieux s'il y avait deux projets par ville. Par exemple à Marseille, c'est sûr que ça nous aurait encouragé à travailler ensemble à la ruche marseille, à faire les petits dej, les séminaires.

I : Et en termes de ce que ça t'a apporté en termes de compétences, de thématiques de l'entrepreneur ?

R : En compétences, c'est plus sur le développement personnel, toute la partie coaching j'ai adoré à la fois avec notre mentor, à la fois avec Charlotte ! Là dessus c'était chouette, après sur la partie compétences heu en com digitale j'ai appris pas mal de trucs je suis plus alerte. Et puis toute la partie ticketing c'est top pour rencontrer les experts. En terme de réseau, vous n'avez quand même mis en lien avec Chloé de kiss kiss avec qui il y a eu un très gros feeling et c'est pour ça je pense que notre campagne (n.b : campagne de crowdfunding) et ensuite en terme de réseau, un peu déçu par le réseau de business angels féminin avec lequel vous vous êtes associés. Celle qu'on rencontre à chaque fois en forum est quand même très très classique, tu sens qu'il faut

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

que ce soit un projet tech pour que ça lui parle. Et après, la bnp c'était top, act for impact très chouette.

I : Parfait alors. Et si tu devais revenir en arrière, est-ce que tu recommencerais le programme d'incubation ?

R : Ah oui, franchement à 10 000 pourcent. J'en parle tout le temps. Ah oui y a un truc, à tous les petits dej et à tous les séminaire, que chacune dise comment elle va même si je sais que c'est bien car c'est un tour de table, c'est long et terminé par ça on dit tous la même chose. Je crois que je suis trop impatiente et trop speed. Les actus c'est top de demander j'avoue.

I : Egalement, on attend beaucoup de terme par les incubateurs d'être biberonné et de devenir dépendant de ces systèmes d'accompagnement. Toi qu'en penses-tu ?

R : Pour moi, l'incubation, ça m'apporte avant tout un réseau, des compétences. Ce n'est pas du biberonnage mais je préfère être challengé et avoir une personne experte qui me dit "réfléchis un plus, va plus loin". Pour moi, l'incubation ce n'est vraiment pas du biberonnage et j'adorerai continuer à être incubé quelque part. Après simplement pour échanger, avoir un groupe d'entrepreneurs avec qui on peut échanger en permanence, se partager les coups de bourre, les coups de doute et être challengé. Dans 3 mois j'aimerais trop qu'un expert financier regarde ma rentabilité et me dise "attention à ça, attention à ça" car je sais que je ne le ferai pas toute seule. Pour moi c'est pas biberonner mais guider par moment et être curieuse de toujours mieux faire.

I : Et deux petites dernières questions. Quelles sont les actualités de la maison des nines ?

R : L'ouverture ! L'ouverture le 17 juin !!

I : Oui c'est vrai, ça arrive vite ! Et après pourras tu me dire quel a été l'impact du programmes des audacieuses et de la ruche pour ton projet ?

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

R : Clairement la ruche a été un grand facteur du succès de la maison des nines. On aurait pu arrêter 10 fois tellement on a eu d'embuches. ça été très très important dans notre association, apprendre à se connaître, pourquoi on était complémentaires. On a relu nos profils Assesfirst encore il y a 1 mois.

Après en structure, ça nous a permis de réfléchir à pas mal de choses. Par exemple, on avait réfléchi à créer un site internet et puis lors d'un séminaire on a nous a dit "mais non vous êtes un lieu de vie, un lieu de passage. Ne dépensez pas des sous sur un site, une marketplace et comment vous allez vous différencier. Vous vous différenciez dans votre lieu". Donc par exemple, on partait dans la mauvaise direction.

I : Et ça m'inspire pour une dernière question. Et je m'arrête après avec ce terme de dernière.

R : Mais non ne t'inquiètes pas.

I : Est-ce que pour toi ce type de structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat participe au développement des territoires ?

R : Alors oui c'est sûr que ça participe car ça te permet d'être plus armé pour la difficulté de l'entrepreneuriat. Et le développement territorial ça reprend un peu ce dont on a parlé au début? C'est avoir envie de faire rayonner une région, un savoir-faire, un artisanat, une technologie qui serait propre à ton territoire.

I : As tu un petit mot de la fin ? Un mot d'actu sur la maison des nines ?

R : Heu l'actu et bien demain c'est le premier apéro donc je vais essayer de bien dormir ce soir. Et voilà. Pas trop d'inspiration ce soir désolée.

I : (rires) C'est spontané, c'est simple, on va terminer là dessus c'est parfait. Merci pour ton temps.

R : Merci à toi Jennifer, j'ai hâte de voir ce que tu vas ressortir de tout ça.

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

**MOTS CLÉS :**

**Ancrage territorial, lien social, association, innovation, institutions publiques**

## **Annexe B : Guide d'entretiens start up touristiques incubées à la Ruche**

Objectif : 4 start up interviewées

Objectif réussi

### **1. INTRODUCTION :**

Se présenter (*étudiante en M2 Tourisme & Développement et stagiaire cheffe de projet incubation à la Ruche*) et présenter notre projet (*Les structures d'accompagnement à la création et/ou développement d'entreprise touristiques à impact positif comme enjeu de développement territorial*)

L'entretien se fait dans le respect total de l'anonymat. Il ne requiert aucun engagement. Un enregistrement sera effectué, afin de garantir la fidélité au discours accordé. Bien sûr, celui-ci ne sera pas divulgué.

### **2. CENTRAGE DU SUJET :**

- Pourriez-vous présenter votre entreprise, son ADN et son offre ?
  - Relance : Historique du projet ?
  - Raisons de la création ?
- De qui est composée votre équipe ?
  - Le rôle du fondateur ?
  - Les compétences de chacun ? Postes ?

### **3. APPROFONDISSEMENT :**

#### **Thème 1 : Être entrepreneur dans le Tourisme**

- Quelles sont vos motivations à entreprendre ?
  - Histoire personnelle ?
  - Alliés rencontrés ?
  - Difficultés rencontrées ?
- Quel a été votre parcours avant de vous lancer dans cette aventure entrepreneuriale ?
- Selon vous, quelle est la valeur ajoutée de votre projet au secteur touristique ?
  - De quels constats est né le projet ?
  -
- Que penseriez-vous si la création d'un programme d'incubation axé tourisme et innovation sociale venait à se créer à la Ruche ?

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

### **Thème 2 : Avant l'incubation à la Ruche**

- Avant d'être rentré dans le réseau de la Ruche, quel a été votre cheminement entrepreneurial ?
  - Personnes rencontrées ?
  - Partenariats ?
  - Appuis des politiques publiques ?
  - Lauréat à d'autres programmes d'incubation ?

### **Thème 3 : Pendant l'incubation à la Ruche**

- Comment avez-vous connu le réseau d'incubateurs La Ruche ?
- Pourquoi avoir candidaté à La Ruche ?
  - Quel programme vous intéressait et pourquoi ?
  - Quelles étaient vos attentes ?
  
- L'innovation sociale, un terme propre à la ruche, que cela signifie pour vous ?
  - Valeurs en commun ?
  - Définition de l'innovation territoriale ?
  
- Quels ont été les outils et le réseau d'acteurs mis à votre disposition ?
  - Niveau financier ?
  - Prospection, business développement ?
  - Mise en relation avec des acteurs institutionnels ? Acteurs privés ?
  - Événements de rencontres ?

### **Thème 4 : Influence et impacts du programme d'incubation de la ruche sur le projet entrepreneurial**

- Comment avez-vous vécu votre incubation à la Ruche ?
  - Avez-vous rencontré des déceptions, des frustrations ? Si oui lesquelles ?
  - Si vous aviez le choix de revenir en arrière, recommenceriez-vous votre programme d'incubation à la Ruche ?
  
- A l'heure actuelle, que vous a apporté la Ruche pour votre projet entrepreneurial ?
  - Compétences acquises ?
  - Réseau d'acteurs ?
  - Financement, crowdfunding, levées de fonds ?
  
- La Ruche s'axe dans ses programmes sur de la mesure d'impact, comment mesurez vous votre impact sur les territoires ?
  - Qu'est-ce que le développement territorial pour vous ?
  - Créations d'emplois ?

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

- Quelles sont les actualités de votre projet d'entreprise ?
- Partenariats ?
- Taux d'activité ?
- Rentabilité ?
- Poids du passage de la Ruche dans les actualités de l'entreprise ?

#### **4. CONCLUSION :**

- . Faire un résumé de l'entretien
- Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- Avez-vous des contacts qui puissent nous être utiles dans le domaine du tourisme et de l'entrepreneuriat social ?
- Demander si il/elle a des documents qui pourraient nous aider style diagnostic territorial/ bilan/ mesure d'impact

## **Table des Figures**

- Figure 1 : Les cinq statuts juridiques des acteurs de l'économie sociale et solidaire
- Figure 2 : « Innovation nouvelle génération »
- Figure 3 « Des défis dans tous les secteurs. Mode d'emploi, l'innovation sociale »
- Figure 4 : Affiche promotionnelle du Startup Weekend à l'Île de la Réunion spécialisé Economie Sociale et Solidaire
- Figure 5 : Ecosystème de l'Innovation Sociale
- Figure 6 : Les dimensions de l'impact social
- Figure 7 : Les 17 objectifs du développement durable
- Figure 8 : Outil SMART de mesure d'impact
- Figure 9 : La Spirale de l'innovation
- Figure 10 : Cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales
- Figure 11 : Les différentes formes d'incubateurs
- Figure 12 : Logos des 9 structures du réseau France Tourisme Lab
- Figure 13 : Les structures lancées et les projets identifiés en 2019
- Figure 14 : Les structures lancées en 2021
- Figure 15 : Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020, malgré la crise
- Figure 16 : Capture d'écran de l'enquête en ligne
- Figure 17 : Capture d'écran de la plateforme en ligne présentant le parcours par Anne-Raphaëlle AUBARD, directrice de la pédagogie de la Ruche
- Figure 18 : Présentation du programme des Audacieuses
- Figure 19 : Présentation du programme des Ambitieuses
- Figure 20 : Présentation du programme de l'École du Lab
- Figure 21 : Présentation du programme TSN
- Figure 22 : Présentation du programme Coup d'Envoi Paris

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

Figure 23 : Présentation du programme Alliance For Impact

Figure 24 : Localisation des Ruches du Réseau en 2020

Figure 25 : Inauguration de la salle événementielle du Transformateur

Figure 26 : Forum d'experts en mai 2021 - Format de rencontre en visio avec les Audacieuses et l'École du Lab

Figure 27 : Soirée de clôture du programme des Audacieuses édition 6 en juin 2021

Figure 28 : Capture d'écran de la présentation des logos des partenaires écosystèmes

Figure 29 : Capture d'écran de la présentation des logos des partenaires financiers

Figure 30 : Extraits du Bilan de mi parcours - Les Audacieuses édition 6- mars 2021

Figure 31 : Storyboard - Capsules promotion du programme Les Audacieuses

Figure 32 : Tournage de l'interview de Mathilde, fondatrice de StreetCoin - Salle du Transformateur à la Ruche

Figure 33 : Capture d'écran du site internet de Green Trip

Figure 34 : Les coachs du SIWE - Social Innovation Weekend

Figure 35 : Proposition de partenaires pour le programme Tourisme & Innovation sociale

Figure 36 : Les étapes du pass inter'ruches

Figure 37 : Proposition de logo du programme Teste & Réalise toi

*Tourisme, innovation sociale et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, quels sont les enjeux pour le développement des territoires et de leur impact positif ?*

## **Liste des Annexes**

Annexe A : Retranscription d'entretien en visio de 50 min

La Maison des Nines - Lauréate du programme d'incubation les Audacieuses 6 - 2020-2021

Annexe B : Guide d'entretiens start up touristiques incubées à la Ruche

## RÉSUMÉ

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat ont longtemps été assimilés à uniquement des incubateurs et des pépinières d'entreprises pour des entreprises start-up avec à la tête des entrepreneurs chevronnés et experts en digital. Si cette réflexion est également la vôtre, ce travail de recherche va vous surprendre. Accélérateurs, tiers lieux, espaces de coworking, couveuses sont également des structures clés à l'entrepreneur accompagné qu'il soit débutant ou expérimenté, du secteur touristique ou d'un autre. Ce mémoire de deuxième année ajoutera à cette réflexion autour de l'entrepreneur et son territoire, l'axe de l'innovation sociale et de l'innovation territoriale soutenue et parfois même initiée par les politiques publiques. Nous retrouvons à destination des entrepreneurs du Tourisme, le réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs présents sur tout le territoire métropolitain, France Tourisme Lab. Du côté de l'innovation sociale, nous pouvons citer la référente en la matière, le réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs auprès de projets d'entreprises à fort impact, La Ruche. Tant d'exemples qui illustrent que chaque structure cible un public et que chaque public peut travailler et se développer avec la structure qui lui ressemble et ayant des enjeux communs.

L'objectif de cette étude est donc d'évaluer comment les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat peuvent t-elles devenir des enjeux stratégiques pour le développement des territoires et de leur impact positif ? Quels sont les impacts de l'accompagnement porté par un organisme sur l'entrepreneur et la pérennité de son projet ? Quel est le rôle de France Tourisme Lab dans l'innovation touristique française ? Pour répondre à ces questions, trois hypothèses ont été proposées et la méthode qualitative a été initiée.

**MOTS CLÉS : Tourisme, innovation sociale, structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, entrepreneuriat social, innovation territoriale**

## SUMMARY

Entrepreneurship support structures have long been assimilated to only business incubators for start-up companies headed by skilled entrepreneurs and digital experts. If this reflection is also yours, this research work will surprise you. Accelerators, third locations, fab labs, coworking spaces, incubators are also key structures for the supported entrepreneur, whether beginner or experienced, in the tourism sector or another. This second year thesis will add to this reflection around the entrepreneur and his territory, the axis of social innovation and territorial innovation supported and sometimes even initiated by public policies. For tourism entrepreneurs, we have the national network of incubators and accelerators present throughout the metropolitan area, France Tourisme Lab. On the social innovation side, we can cite the referent in this area, the national network of incubators and accelerators for high-impact business projects, La Ruche. So many examples that illustrate that each structure targets an audience and that each audience can work and develop with the structure that looks like it and has common issues.

The objective of this study is therefore to assess how support structures for entrepreneurship can become strategic issues for the development of territories and their positive impact ? What are the impacts of the support provided by an organization on the entrepreneur and the sustainability of his project? What is the role of France Tourisme Lab in French tourism innovation ? To answer these questions, three hypotheses were proposed and the qualitative method was initiated.

**KEY WORDS : Tourism, social innovation, support structures for entrepreneurship, social entrepreneurship, territorial innovation**