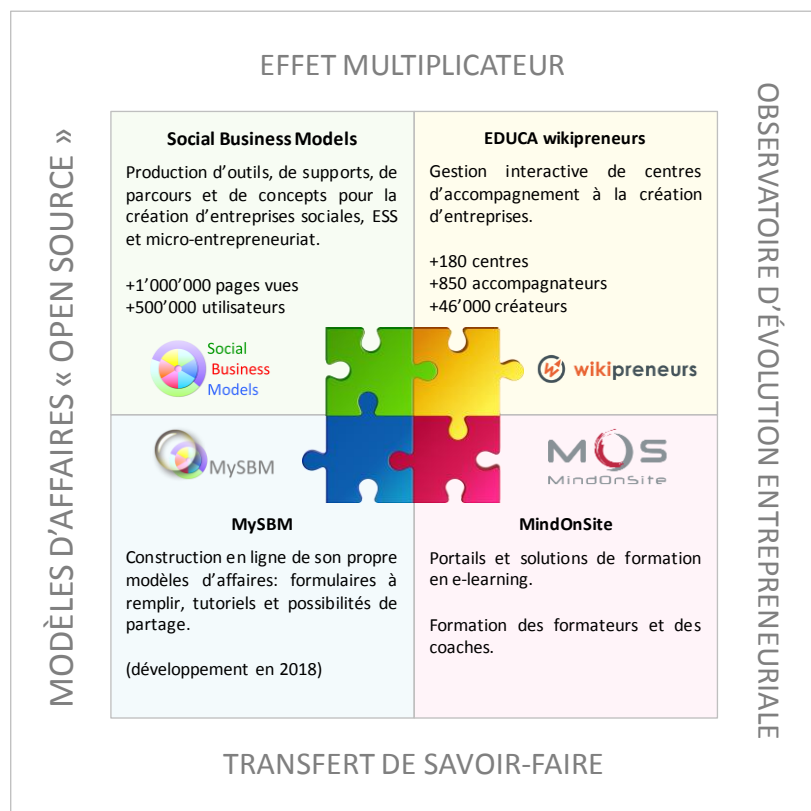


## Stratégie 2018-2022

### 360° pour entreprendre et SOBUCA

L'association Social Business Models, ou simplement SBM, a dressé sa stratégie pour les années à venir sous deux axes : un projet ambitieux d'évolution pour multiplier son impact, appelé « 360° pour entreprendre », et la création de la coopérative « SOBUCA » pour contribuer à son financement initial.



### 360° pour entreprendre

L'évolution de l'impact de Social Business Models repose sur l'étroite intégration de plusieurs composantes :

Un outillage pour la création de modèles d'affaires plus viables et pérennes ;

Une plateforme pour documenter et partager des modèles d'affaires ;

Une solution de formation digitale favorisant le transfert de savoir-faire ;

Une plateforme de gestion de l'accompagnement des jeunes créateurs et créatrices d'entreprises.

### SBM aujourd'hui.

Depuis sa création en mai 2013, l'association Social Business Models a produit un ensemble cohérent de concepts et d'outils pour l'entrepreneuriat social diffusé sur le web :

- Plus de 70 fiches d'outils avec leurs instruments respectifs.
- 60 courtes présentations pédagogiques sur Youtube.
- 540'000 utilisateurs pour 1'150'000 pages vues.
- Plus de 2'200 suiveurs sur les réseaux sociaux.
- Public : Europe (62%), Afrique (23%), Amérique du Nord (7%), autres (8%).

### Notre motivation.

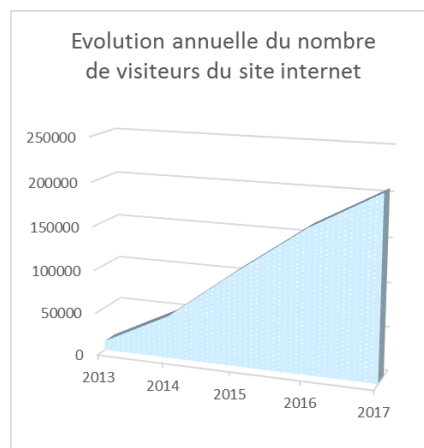
Pour consolider ces résultats réjouissants, nous désirons aller plus loin et devenir un catalyseur d'impact. Nous avons la détermination de dépasser le stade de *distributeurs de bonnes pratiques* pour devenir des co-acteurs d'un changement sociétal. Pour ce faire, nous avons déterminé trois axes stratégiques :

1. Augmenter significativement notre visibilité sur le web.
2. Armer de nouvelles compétences les coaches et les formateurs en entrepreneuriat social.
3. Accélérer la création d'entreprises sociales, par le libre partage de connaissance et d'expériences.

Le projet 360° pour entreprendre nécessite de renforcer les composantes suivantes :

### Refonte du site de SBM.

Malgré son bon taux de visite, notre site est pénalisé par son âge, l'éloignant progressivement des tendances ergonomiques actuelles et des derniers développements technologiques. Une révision globale de son architecture, de son design et de son graphisme est nécessaire. Il s'agit de transformer les contenus de SBM en activités et parcours, les rapprochant ainsi du terrain, servant plus de guides que de simples boîtes à outils. Ce chantier est fondamental pour le projet de formation. Une version premium, donnant accès à de nombreuses ressources additionnelles contribuera à l'autofinancement du projet.



### MySBM - Ecrire aide à réfléchir.

MySBM est un outil online qui donne la possibilité à tout créateur d'entreprise de structurer, construire et documenter son modèle d'affaires, tout en apprenant à le faire, grâce aux multiples aides et à des micromodules pédagogiques. MySBM permet aussi d'accompagner ces créateurs par des coaches et des formateurs et fera aussi office de

porte d'entrée pour la bibliothèque de modèles d'affaires open source. Une version premium, couvrant les aspects d'étude de marché, de segmentation et de stratégie, contribuera aussi à l'autofinancement du projet.

### MySBM / Wikipreneurs.

Une version spécifique de MySBM sera conçue pour les plus de 180 centres ayant adopté la plateforme de gestion Wikipreneurs, pour accompagner sur le terrain les jeunes créateurs d'entreprise.

### Formation de coaches et formateurs.

Cette composante du projet vise à augmenter notre impact par effet multiplicateur. Mieux formés, les coaches et formateurs pourront ainsi mieux répondre aux besoins de dizaines de créateurs. Un environnement complet d'e-learning sera mis en place proposant : des parcours de formation ; de l'animation ; du tutorat et du social learning ; de l'apprentissage ; de l'évaluation par les pairs ainsi qu'une bibliothèque de ressources pédagogiques.

## Bibliothèque de modèles d'affaires sociaux en open source.

Cette composante sera alimentée au fur et à mesure par les modèles d'affaires des entrepreneurs sociaux qui auront été développée avec mySBM. Ce mouvement de partage du savoir-faire est une suite logique à ce qui existe déjà dans le domaine de partage du savoir, tel que Wikipédia, les logiciels libres ou le mouvement des Makers.

## Communication

Le modèle d'affaires du projet 360° pour entreprendre repose sur l'hypothèse qu'une partie des visiteurs des sites SBM et MySBM se décident pour un abonnement premium. Dès lors, il est indispensable d'augmenter de manière très significative notre visibilité sur le web. Pour ce faire, Social Business Models vient d'être reconnue par le programme *Google for association* qui permet de financer des campagnes de publicité sur Google pour une valeur mensuelle de USD 10'000. D'autres activités seront aussi considérées comme des événements en Romandie et des partenariats avec des organismes d'appui à l'entreprenariat.

## Planification

Le développement du projet 360+ pour entreprendre s'étend en principe sur quatre années et se fera par le biais de quatre grandes étapes, chacune contribuant initialement aux dépenses du projet global (zones bleu foncé), puis, quelques mois plus tard à son auto-financement (zones bleu clair).

Projets	2018				2019				2020				2021				2022			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Site internet SBM</b>																				
Refonte																				
Version premium																				
Activités et parcours																				
<b>MySBM</b>																				
Version free																				
Version premium																				
Version pour les centres																				
<b>Formation</b>																				
Environnement																				
Développement																				
Sessions																				
<b>WikiSBM</b>																				
Développement																				
Lancement																				

Il est clair que le début et la durée de chaque étape peut varier, selon les ressources qui pourront lui être attribuées. Des projections financières permettent d'espérer atteindre l'équilibre financier en 2020.

## Projections financières

REVENUS	2'018	2'019	2'020	2'021	2'022
<b>TOTAL REVENUS</b>	<b>8'367</b>	<b>72'666</b>	<b>171'939</b>	<b>301'764</b>	<b>431'076</b>
<b>Charges</b>					
<b>Admin</b>					
S/total ADMIN	29'100	38'800	38'800	38'800	38'800
S/total DVLP-INTERNE	23'000	37'000	50'000	32'000	0
S/total DVLP-EXTERNE	42'500	78'500	50'000	72'000	0
<b>TOTAL CHARGES OPERATIONNELLES</b>	<b>94'600</b>	<b>154'300</b>	<b>138'800</b>	<b>142'800</b>	<b>38'800</b>
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-86'233</b>	<b>-81'634</b>	<b>33'139</b>	<b>158'964</b>	<b>392'276</b>
Report à nouveau	-86'233	-167'867	-134'728	24'236	416'512

Les revenus du compte de résultat sont principalement constitués de la vente d'abonnement *premium* pour l'accès aux différents services offerts par 360° pour entreprendre. Quant aux charges, il s'agit essentiellement de frais de développement et de mise en cohérence des 4 composantes du projet. Les hypothèses, tant pour les revenus que pour les charges, sont conservatives et le report à nouveau positif en 2021 apparaît comme réaliste.

Développement externe	2018	2019	2020	2021
<b>Site SBM</b>				
Branding & marketing	5'000			
Graphisme	3'000			
Intégration provisoire dans le site Drupal	2'500			
Migration du site Internet pour Wordpress		10'000		
<b>S/total</b>	<b>10'500</b>	<b>10'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Site MySBM</b>				
Branding & marketing (+focus group)	7'500			
Graphisme	2'000			
Finalisation du site internet (version free)	5'000			
<b>S/total</b>	<b>14'500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activités et parcours</b>				
Migration de 70 outils en 70 activités (6h par outil)	14'000	7'000		
Révision de 70 activités (2h par activité)	3'500	3'500		
<b>S/total</b>	<b>17'500</b>	<b>10'500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E-learning et formations</b>				
Environnement e-learning (Moodle?)		30'000		
Développement des modules (80 modules * 20h)		20'000	40'000	20'000
Animation des formations 40 à 60 heures par session (1/trim.)		8'000	10'000	12'000
<b>S/total</b>	<b>0</b>	<b>58'000</b>	<b>50'000</b>	<b>32'000</b>
<b>Bibliothèque modèles d'affaires sociaux Open Source</b>				
Développement				40'000
<b>S/total DVLP-EXTERNE</b>	<b>42'500</b>	<b>78'500</b>	<b>50'000</b>	<b>72'000</b>

CASH FLOW	2'018	2'019	2'020	2'021	2'022
<b>Cash début période</b>	<b>0</b>	<b>33'767</b>	<b>52'133</b>	<b>35'272</b>	<b>44'236</b>
CASH IN/OUT Résultat net mensuel	-86'233	-81'634	33'139	158'964	392'276
CASH IN SOBUCA	120'000	80'000			
CASH OUT SOBUCA			-50'000	-150'000	
CASH IN DONATIONS		20'000			
<b>Cash fin de période</b>	<b>33'767</b>	<b>52'133</b>	<b>35'272</b>	<b>44'236</b>	<b>436'512</b>

Les besoins en trésorerie sont de CHF 120K en 2018 et CHF 80K en 2019. Ces apports seront financés en partie par la coopérative SOBUCA.

## Coopérative SOBUCA

Une partie du développement technique du projet sera externalisée et financée par un mécanisme innovant : une coopérative de préfinancement.

SOBUCA est une coopérative de droit suisse sans but lucratif destinée à préfinancer le cash-flow du projet de Social Business Models en apportant des ressources longues à des conditions avantageuses.

L'unique source initiale de financement de SOBUCA sont les parts sociales de ses membres dont le montant est fixé à CHF 1'000 (mille-francs-suisse). Les parts sociales ne sont pas rémunérées.

Sans compter sur des donations de tiers et sans crédits bancaires, SOBUCA devra réunir approximativement CHF 120'000 en 2018 et CHF 80'000 en 2019. L'enjeu est important et il faudra une forte mobilisation des membres de SBM pour espérer atteindre cet objectif.

Toutefois, les facteurs suivants devraient nous faciliter la tâche :

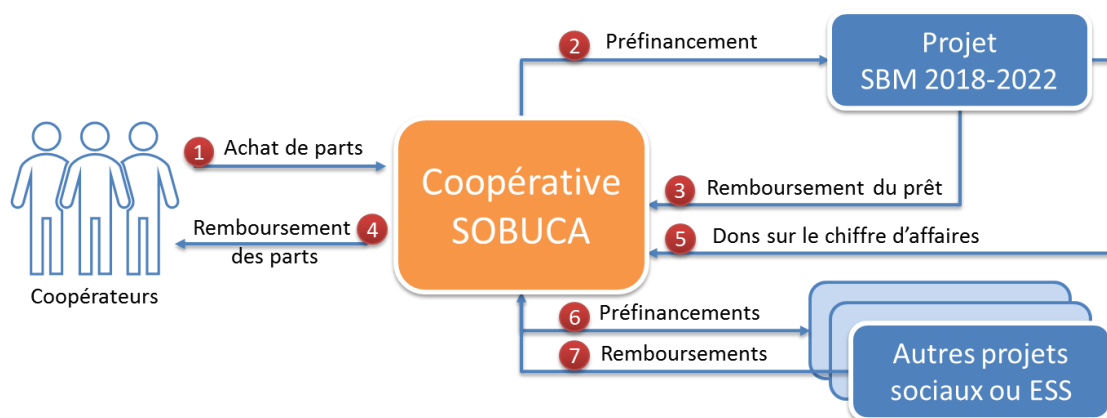
1. Une part sociale est une épargne. Ce n'est pas un don. In fine, les membres pourront récupérer leur apport financier.
2. Le principal risque est purement entrepreneurial. Cependant il peut être considéré comme relativement faible car il repose sur un important contenu technique et répond clairement à une demande en expansion constante en Europe et en Afrique francophone.
3. Par précaution, les volumes de vente des versions premium ont été projetés avec une performance en moyenne cinq fois inférieure de celles pratiquées dans des modèles similaires.
4. Même si la croissance des revenus est plus faible que celle des projections, le projet 360° atteindra toutefois l'équilibre financier et le cash-flow dégagé permettra de rembourser les membres de SOBUCA.

La mission première de SOBUCA est de financer le développement du projet 360°. Cette avance sur recette, qui sera remboursée progressivement en fonction du cash-flow du projet, débouche sur deux options :

1. SOBUCA rachète toutes les parts sociales des membres fondateurs et sa mission se termine. La coopérative est liquidée.
2. Les membres fondateurs restituent une partie de leurs parts sociales afin de diminuer leur risque et le projet 360° s'engage à verser une partie significative de son bénéfice à SOBUCA sous forme de dons afin d'augmenter ses fonds propres et limiter le risque sur le financement de nouveaux projets de l'économie sociale et solidaire.

Selon les projections, fin 2022, le projet 360° devrait disposer d'un peu plus de CHF 400'000, alors que les besoins de développement technique auront été, pour la plupart, finalisés. Ce montant pourra finaliser d'autres projets similaires dans un 2e temps.

La figure ci-dessous détaille les options de flux financier :



1. Les coopérateurs achètent des parts de la coopérative SOBUCA ;
2. SOBUCA finance progressivement le projet « 360° pour entreprendre de SBM » entre 2018 et 2019 ;
3. SBM rembourse le préfinancement reçu de la part de SOBUCA entre 2020 et 2021 ;
4. SOBUCA rachète et rembourse les parts des coopérateurs, dans l'intégralité (option 1) ou partiellement (option 2) ;
5. SBM effectue des dons sur son chiffre d'affaires à partir de 2021 / 2022 (option 2) ;
6. SOBUCA préfinance d'autres projets sociaux ou de l'ESS (option 2) ;
7. Les projets sociaux ou de l'ESS remboursent les prêts effectués (option 2) ;
8. Et ainsi de suite...

## Refonte du site internet de SBM

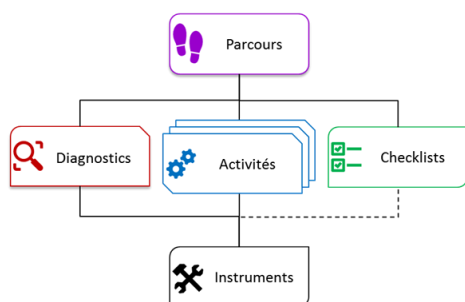
La nécessité de refonte du site internet de SBM résulte principalement de deux nécessités, une spécifiquement méthodologique et pédagogique, alors que l'autre est technique.

### Evolution méthodologique

Jusqu'à maintenant, les principaux publics cibles de la plateforme étaient des utilisateurs finaux, tels que des créateurs d'entreprises sociales et leurs équipes, ainsi que des étudiants et autres intéressés. Le site met principalement à leur disposition une grande « boîte à outils », ainsi que divers contenus et réflexions via le blog.

Un des objectifs du projet 2018-2022 étant de multiplier l'impact par le biais de la formation de coaches et formateurs, les aspects de classification, organisation et structuration sont cruciaux pour leur bonne utilisation.

Cela implique de transformer progressivement la « boîte à outils » en une logique basée sur des « Univers » correspondant à quatre publics cibles distincts, avec des diagnostics, des activités



structurées en étapes claires, des checklists, plus divers supports et instruments.

Le tout étant organisé en parcours répondant à des problématiques spécifiques.

Cette réorganisation sera essentielle pour le développement de matériel pédagogique destiné aux formateurs et coaches en entrepreneuriat social.



Découverte



Création



Pilotage



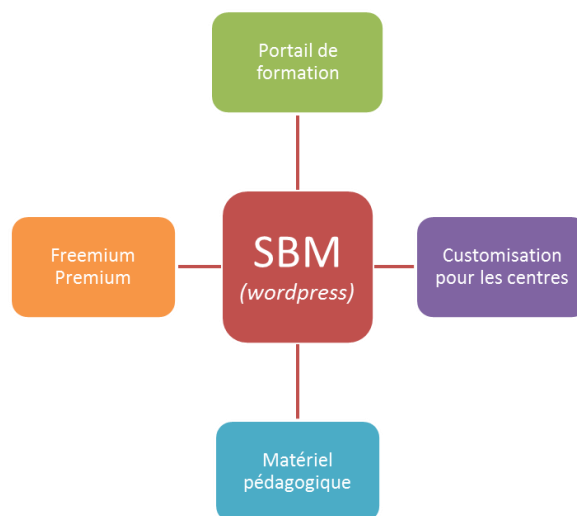
Repositionnement

### Evolution technique

En plus de la simple diffusion de contenu, la nouvelle plateforme devra intégrer simultanément des fonctionnalités de :

- Gestion des abonnements « premium »
- Intégration avec un portail de formation digitale
- Customisation pour des centres d'accompagnement
- Matériel pédagogique

Les exigences techniques de ces intégrations impliquent aussi un changement d'environnement et une révision de l'ergonomie ainsi que de la charte graphique.



## MySBM

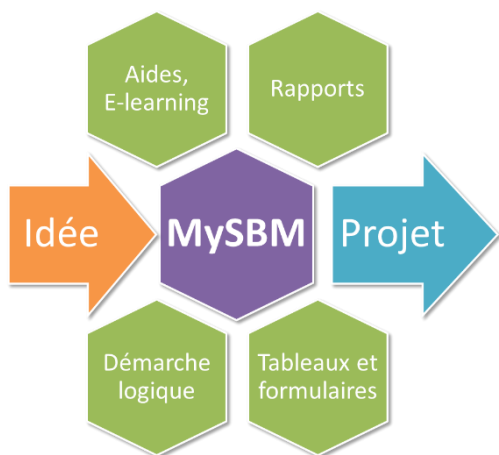
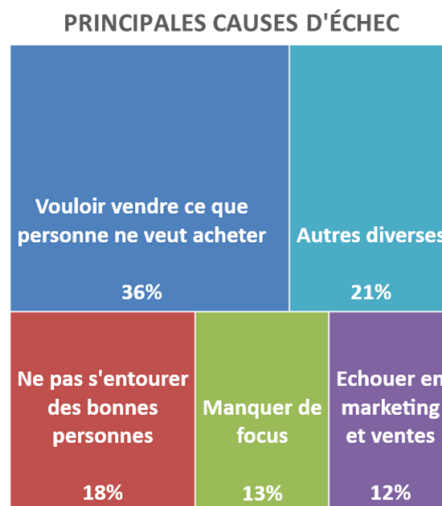
Selon le Recensement fédéral des entreprises, réalisé en 2008 par l'Office fédéral de la statistique (OFS), environ 20% des entreprises échouent déjà lors de la 1ère année et un peu plus de 50% ne passe pas le cap des cinq ans. Cette dure réalité se retrouve sur tous les continents.

En revanche, diverses études faites en Europe ou au Canada que celles qui ont bénéficié d'une action formative ou d'un accompagnement voient leur taux de survie à cinq ans passer la barre des 80% !

Les quatre premières causes d'échec citées sont :

- Vouloir vendre ce que personne ne veut acheter
- Ne pas s'entourer des bonnes personnes
- Manquer de focus
- Echouer en marketing et ventes

Les trois premiers risques sont souvent la conséquence de premières réflexions inadéquates ou insuffisantes. Et ce ne sont malheureusement pas les incitations à la rédaction de business plans qui remédient à cette situation.



L'objectif de MySBM est de permettre à toute personne ayant une idée de création d'entreprise d'augmenter ses chances de réussite, en orientant sa réflexion dans une démarche logique.

A chaque étape, ses questionnements sont répondus par le biais d'aides et de micromodules en e-learning.

L'utilisation de formulaires et de simples tableaux la pousse à se concentrer ses réflexions sur le fond et non sur la forme. Elle évite ainsi de se focaliser sur la rhétorique d'un plan d'affaires pour se concentrer sur les informations.

### Version « free »

Le parcours recommandé dans la version « *free* » se compose des étapes suivantes et permet de les documenter :

- La ou les **personnes** du projet
- Les valeurs / les motivations
- Le contexte dans lequel s'insère le projet
- Les **clientèles** et leurs **besoins**
- Les produits et/ou services
- Le mode de relation avec la clientèle
- Les canaux de communication
- Les canaux de distribution
- Les **activités clés** et les **ressources clés**
- Le modèle de revenus et les coûts
- Les acteurs-contributeurs externes
- Les mesures de résultats
- Une analyse de la concurrence
- Une analyse financière préliminaire



## Version « premium »

Elle donnera la possibilité au créateur ou à la créatrice d'entreprise de pousser la réflexion bien plus en avant, en abordant les aspects ci-dessous :

- Le **marché** avec :
  - Les attentes des clientèles
  - Les facteurs clés de succès
  - La segmentation
  - Les personae
  - L'USP des prestations
  - Les sondages de validation
- La **communication**, sous les angles :
  - Thématique
  - Institutionnelle
  - Promotionnelle
  - Communautaire
  - Les canaux, outils et messages
- La **stratégie**, comportant :
  - Les diagnostics par segment
  - Analyses SWOT
  - Orientations et choix
  - Plans d'action
  - Suivi et tableaux de bord
- Les **finances** :
  - Investissements
  - Volumes des prestations
  - Prix, coûts, délais
  - Trésorerie



The image displays several overlapping screenshots from the MySBM platform. At the top, a table titled 'Clientèles' lists various customer segments. Below it, a 'Tableau' (Dashboard) shows a detailed view of a segment. A 'Micro-learning' screen features a triangular diagram with 'Projet', 'Processus', and 'Partenaires' labels. On the right, a 'Rapport' (Report) is visible, showing a list of activities and their descriptions.

#	Nom	Type	Description
1	Créateurs et créatrices	Bénéficiaire groupe	Créateurs et créatrices d'entreprises, plutôt dans les phases de conception. Ceci est un test
2	Etudiants	Client	Curieux et intéressés par le thème de la création d'entreprise
3	Intrapreneurs	Bénéficiaire direct	Personnes ayant l'opportunité de devenir des intrapreneurs au sein de leur entreprise
4	Tuteurs / coaches	Client	Tuteurs et coaches pouvant être accrédités à intervenir sur la plateforme.
5	Structures d'accompagnement	Bénéficiaire direct	Structures diverses d'accompagnement de créateurs et créatrices d'entreprises
6	Hautes écoles	Bénéficiaire indirect	Hautes écoles pouvant soigner leur image en favorisant l'esprit d'entreprise
7	Grandes PME	Client	

## Intégration

MySBM est un outil online, conçu pour être utilisé sur des ordinateurs portables, des tablettes et même sur des mobiles, surtout pour la partie de e-learning.

Le développement de MySBM sera fait en cohérence avec celui des parcours, des fiches d'activités et des outils sur le site internet de Social Business Models, avec des ponts entre les deux plateformes, permettant ainsi à ses utilisateurs de « s'instruire, réfléchir et écrire ».

## Formation de coaches et formateurs

Jusqu'à maintenant, SBM a diffusé sur son site des concepts et des outils destinés principalement à des utilisateurs finaux, principalement des entrepreneurs sociaux et des acteurs directs de l'économie sociale et solidaire, ainsi que des étudiants et des curieux.

Cependant, malgré les avancées technologiques, il est reconnu que l'apprentissage autonome et individuel est encore moins performant que lorsqu'il est accompagné dans des activités présentes et collectives par des coaches et des formateurs.

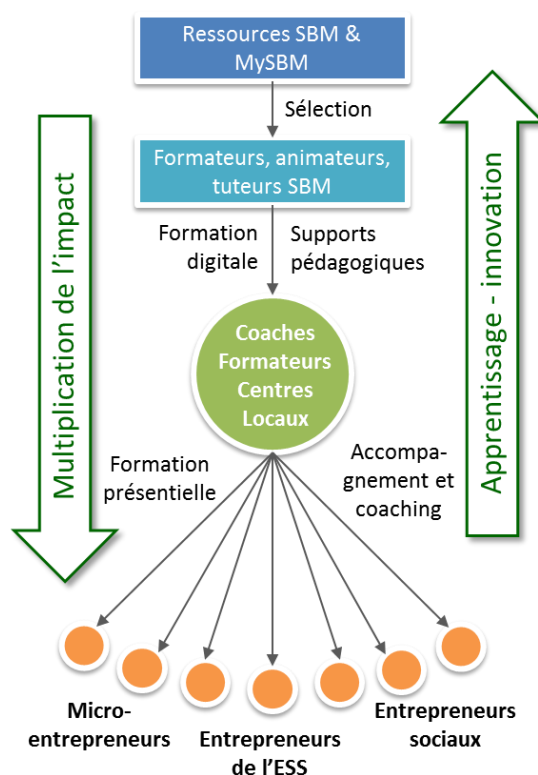
D'autre part, les publics cibles actuels de Social Business Models dépassent largement les frontières suisses (environ 9%), pour s'étendre en France (environ 49%) et sur le continent africain (plus de 23%).

L'ensemble des parcours, activités et outils proposés par SBM est ample et peut éventuellement décourager certains entrepreneurs (sociaux) devant la complexité de tout ce à quoi ils devront penser. L'objectif est donc de former des intervenants locaux à l'utilisation cohérente des ressources de SBM, pour qu'ils puissent accompagner les créateurs d'entreprises de la façon la plus adéquate.

Ainsi l'impact final pourra être considérablement multiplié.

Le projet d'implantation de cet environnement de formation se déroulera en plusieurs phases :

- Implantation de l'environnement de formation digitale ;
- Développement de la structure et des contenus pédagogiques ;
- Développement de fiches pédagogiques et de supports à l'intention des formateurs et coaches locaux ;
- Elaboration des ressources de social learning ;
- Préparation des cursus et certifications ;
- Préparation des formateurs, tuteurs et animateurs SBM ;
- Lancement des formations (initialement une par trimestre).



L'avantage majeur de ce dispositif est un contact direct avec le terrain et indirect avec les entrepreneurs locaux, ce qui permettra à SBM une permanente amélioration et innovation, ainsi qu'une étroite adéquation des ressources aux réalités socio-démographiques locales.

## Bibliothèque de modèles d'affaires sociaux en open source

S'opposant à la notion de technologie propriétaire, de droits d'auteurs, propres à une économie prônant la libre concurrence, divers mouvements sont nés en parallèle, dès les années 70. Richard Stallman lance en 1980 le mouvement du logiciel libre, qui sera suivi par le copyleft en 1985, puis par le mouvement Open Source en 1998 et finalement le Creative Commons en 2001.

Ces mouvements concernaient principalement les œuvres numériques telles que les logiciels, les médias, avec quelques applications dans d'autres domaines.

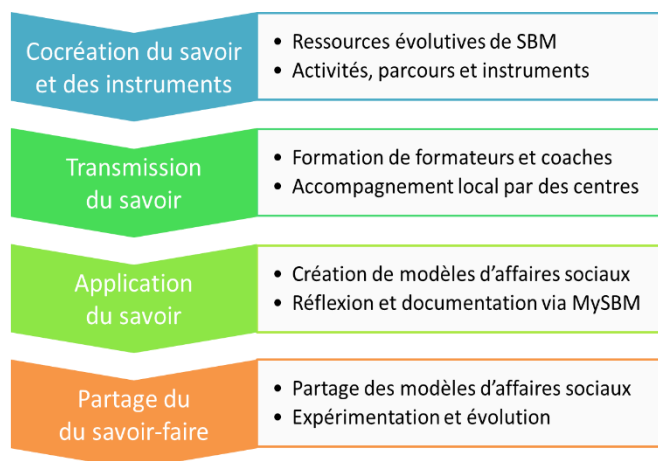
Le mouvement des Makers, issu de la tendance du *Do-It-Yourself* s'est surtout orienté vers le **partage de techniques et outils** de fabrication, prenant son essor avec le premier fablab (laboratoire de fabrication) en 2000 au MIT.

En 2001, le projet d'encyclopédie libre et collaborative Wikipédia donne une autre direction au libre et change complètement l'accès et le **partage du savoir**.

Pour changer progressivement les relations économiques et sociales et favoriser la durabilité par plus de collaboration et moins de compétition, il faut ajouter au partage des outils et au partage du savoir la troisième pierre de l'édifice : le **partage du savoir-faire**.

C'est grâce à l'alliance entre ces quatre éléments :

1. La plateforme de cocréation et diffusion de ressources pour les entrepreneurs sociaux / ESS ;
2. Une équipe et une plateforme de formation digitale ;
3. Un outil de documentation de modèles d'affaires sociaux ; et
4. Une bibliothèque de partage et évolution de ces mêmes modèles d'affaires



Que le projet 360° pour entreprendre pourra devenir un véritable catalyseur d'innovation sociale.