



Adapter sa stratégie commerciale en période de crise : miser sur les démarches collectives pour rebondir

Retour sur le webinaire du 26 juin 2020 coréalisé avec L'Ouvre-Boîtes 44 : une synthèse des échanges pour retrouver les notions clés abordées.

Avec la crise du Covid-19, nombreuses sont les entreprises qui ont perdu tout ou partie de leurs débouchés commerciaux. Malgré la reprise partielle des activités, la commercialisation reste fragile et incertaine et peut mettre en péril les modèles économiques des structures.

La situation actuelle nous encourage à penser différemment pour surmonter la crise, à revoir et adapter sa stratégie d'entreprise. Rejoindre un collectif, mettre en commun des moyens, coopérer... des modes d'actions familiers pour les acteurs et actrices de l'ESS, et qui prennent tout leur sens dans ce contexte particulier.

Pour accompagner la relance des activités, nous ferons aussi un zoom particulier sur l'offre d'accompagnement d'un acteur qui accompagne les TPE PME artisanales : la Chambre de Métiers et d'Artisanat, et nous mettrons aussi en avant les opportunités commerciales qui s'adressent aux acteurs de l'ESS.

Les intervenant.e.s

Gaëlle Bottin
Responsable des événements des Ecossoles

Simon CAREIL
Codirecteur de L'Ouvre-Boîtes 44
Coopérative d'Activités et d'Emploi généraliste.

Véronique DAVE
Membre de Cultivons les Cailloux
Collectif regroupant une cinquantaine d'artisan.e.s, créateur.rice.s, producteur.rice.s et praticien.ne.s à Ancenis.

Laurent GRANSON
Responsable du développement économique et territorial à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loire-Atlantique

Quentin NOIRE
Gérant des Moutons de l'Ouest
Structure d'éco-pâturage qui facilite l'entretien d'espaces verts par les animaux.

La stratégie commerciale peut-elle s'envisager à plusieurs et comment ?

Pourquoi se regrouper ?

→ En premier lieu, **pour se réunir autour de valeurs communes** et dans un objectif partagé. Par exemple promouvoir une consommation locale et plus responsable, l'envie de coopérer, de se donner de la visibilité et de développer les activités de chacun... C'est essentiel.

→ **Pour mutualiser des moyens techniques, technologiques, humains**, auxquels il serait difficile voire impossible d'avoir accès en étant seul.e. Un lieu de travail, un point de vente, un stand sur un salon professionnel, du personnel pour assurer la production ou la vente... Se regrouper permet de financer des services et équipements nécessaires au développement de ses activités.

→ Pour privilégier les passerelles ou les occasions de **toucher des publics a fortiori plus éloignés de sa propre activité**. Des réseaux qui s'élargissent, des offres commerciales qui se complètent, travailler avec d'autres permet de s'insérer dans de nouveaux réseaux professionnels.

→ Pour **renforcer la crédibilité et la visibilité** de son activité.

→ Pour **faciliter la commercialisation de chacun en réduisant les coûts et l'investissement** en temps voire en support.

→ Pour **éviter l'isolement**, une réalité vécue par toutes les personnes qui font le choix de l'entrepreneuriat.

Quels sont les avantages ?

→ **Faire d'une pierre plusieurs coups !**

Prenons l'exemple des Moutons de l'Ouest qui ont commandé une mission de relations presse mutualisée avec deux entreprises rencontrées via le réseau des Ecosolies (Cultures d'Entreprises et les Ruchers d'Antoine). Cette mission menée par une agence de presse a permis aux trois entrepreneurs en lancement d'activités de :

- **Diminuer les coûts**, l'investissement communication étant divisé par trois,
- **Réduire le temps passé** sur la communication : en externalisant, chacun reste focalisé sur son activité,
- **S'appuyer sur les talents de chacun**, pour préparer la mission, organiser le discours, gérer le planning, se rendre en interview...
- **Décupler l'intérêt des journalistes**, grâce à un contenu plus varié,
- **Produire des contenus utilisables par tous** : les articles parus ont nourri la communication sur les réseaux sociaux de chacun, un avantage certain, même sans être spécialiste du digital.

DEUX EXEMPLES EXPÉRIMENTÉS SUR LE TERRITOIRE

Le collectif Cultivons les cailloux a ouvert **une boutique collective** sur le territoire d'Ancenis, au bout d'un an d'existence du regroupement.

La structure d'écopâturage Moutons de l'Ouest a, elle, choisi de se regrouper avec deux autres indépendants ayant des activités complémentaires (installation de potagers et de ruches en entreprises) pour **mutualiser une mission de relations presse externalisée**. Une occasion de promouvoir collectivement des offres commerciales dans le secteur de l'agriculture urbaine.

« Les médias se sont intéressés à l'un ou à l'autre des acteurs, et à ces liens existants sans concurrence : la crédibilité des trois en a été renforcée »

**Quentin Noire,
Les Moutons de l'Ouest**

→ Penser une offre plus adaptée

Pour Cultivons les cailloux, après l'expérience de la boutique collective, le collectif a conçu un **répertoire des ateliers par secteur d'activité** : une opportunité pour proposer une offre B to B (business to business) plus étoffée en direction des collectivités et des entreprises.

En participant à la création de cette offre, chaque acteur s'engage aussi à accorder du temps, notamment pour mutualiser la prospection.

Quels freins peut-on rencontrer ?

→ La peur de la concurrence

« La crainte de la concurrence est naturelle, mais elle est souvent vite levée par la complémentarité des activités. »

Véronique Dave,
collectif Cultivons les Cailloux

→ L'investissement bénévole

Se regrouper demande une part d'investissement important en plus de son activité. Mais une belle dynamique collective se crée, et permet généralement de répartir les tâches, selon les compétences et talents de chacun.

→ L'inégalité d'investissement de la part des membres du collectif

Il sera alors nécessaire de (re)poser le cadre et de trouver des solutions : factures au collectif, compteur-temps, etc.

EXEMPLE Le Collectif 3E, 6 praticiens membres de l'Ouvre-Boîtes 44, ayant une activité autour de l'accompagnement et du bien-être. Ensemble, ils ont travaillé pour proposer prestation à valeur ajoutée, différenciante. La personne qui s'occupe de la gestion pour le collectif est rétribuée, sur accord de tous.

Jouer collectif : comment bien baliser le cadre ?

S'entourer, se faire accompagner par des structures « appuis »

Certaines structures facilitent la mise en relation et balisent le chemin de la collaboration, pour sécuriser le cadre pour tou.te.s.

→ **L'Ouvre-Boîtes 44, coopérative d'activités et d'emplois**, accompagne les entrepreneur.e.s de la coopérative : ils peuvent ainsi tester une collaboration, tout en limitant les risques. Se tourner vers ce type de structure permet aussi de bénéficier de l'expérience du réseau et des expériences de chacun, et d'avoir des clés de compréhension sur le fait d'agir collectivement et ses conséquences.

→ **La Chambre de Métiers et d'Artisanat** pilote des projets collectifs sur certains métiers et secteurs d'activités pour faciliter par exemple le développement commercial, la communication, via le collectif.

→ **Les événements commerciaux des Ecosolies** mettent en avant le collectif comme un levier de développement économique pour l'ESS. Chaque année plus de 150 structures y participent.



QUELQUES PROJETS COLLECTIFS PORTÉS PAR LES STRUCTURES D'APPUI

- **La structuration de l'offre de formation** des 40 entrepreneurs de l'Ouvre-Boites : portail numérique, catalogue, démarche qualité mutualisée.
- **La Boutique Radigois de L'Ouvre-Boites 44** : un lieu d'exposition-vente pour différents créateur.trice.s en centre ville de Nantes.
- **Repar'acteurs** est un annuaire qui regroupe les professionnels de la réparation et du réemploi. Porté par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Il encourage l'économie circulaire et appuie cette tendance émergente en favorisant la visibilité, la digitalisation, la labellisation de ces entrepreneur.e.s.
- **L'Autre Marché, la Braderie des Ecossoles, Le Marché des Ecossoles à La Folie des Plantes.** Ces événements visent à développer la dimension commerciale des entreprises de l'ESS et favoriser l'élargissement de leur clientèle. Pour les plus jeunes structures, il s'agit d'une opportunité de professionnalisation, de visibilité et de développement commercial. En échange d'une participation aux frais et parfois quelques heures de bénévolat pour contribuer à l'organisation de l'événement, Les Ecossoles prennent en charge la conception, la mise en œuvre, la logistique, le matériel et la communication.

Quelles conditions remplir pour un regroupement réussi ?

→ **Se connaître et se faire confiance**

« De la connaissance naît la confiance, d'où peut se construire la coopération ».

Simon Careil,
codirecteur de L'Ouvre-Boites 44

Pour travailler ensemble sereinement, se poser la question de la répartition des richesses est indispensable. Connaître les attentes et situations individuelles de chaque entrepreneur.e, et anticiper les situations complexes à gérer est un vrai atout pour la suite.

LES QUESTIONS À SE POSER Si un client appelle toujours le même interlocuteur du collectif, comment réagir ? Quelle est la répartition des rôles ? Quelles sont mes propres intentions et celles des autres ? Les attentes personnelles, les urgences personnelles ?

Plus les éléments seront posés en amont et plus les freins seront levés pour permettre une collaboration sereine.

→ **Et pourquoi pas expérimenter la collaboration avant de s'engager dans la durée ?**

En ayant deux entités juridiquement séparées, en sous-traitance, en testant un nom commun, en expérimenter une nouvelle offre de service.

Le montage s'adaptera ensuite selon le type de collaboration, l'enjeu n'étant pas le même si c'est éphémère ou pérenne.

INSPIRATION **Créer une marque collective.** Le collectif **ARIANE** : c'est sous cette marque commune que 3 entrepreneures de L'Ouvre-Boites du secteur de la communication (graphisme, rédaction) répondent à des appels d'offres publics ou privés.

« La démarche de relations presse à trois a suscité l'envie d'une offre commerciale commune, nous avons ouvert un poulailler à Blanche de Castille. Dans la pratique, il s'agit davantage d'un partenariat que d'une offre, avec des animations possibles rassemblant nos activités. En effet, si une même typologie de clients peut apparaître pour nous trois, nous restons confrontés à des activités différentes, avec chacun nos contraintes. »

Quentin Noire, Les Moutons de l'Ouest

→ Prendre le temps de partager et valider un projet commun

On veut parfois aller vite dans la mise en place du projet. Or les projets collectifs ont aussi besoin de « maturer ».

Se donner les moyens de réellement construire un projet collectif, rassembleur, et qui va au-delà des intérêts individuels de chaque partenaire. Faire naître la vision commune du projet prend évidemment du temps.

« Notre Entreprise Adaptée de Travail Temporaire (EATT) montée en SCIC a été accompagnée par l'Union régionale des SCOP. Sur les 9 personnes impliquées au démarrage, 4 sont parties parce qu'elles ne partageaient pas les mêmes attentes, notamment en termes lucratifs. Certaines choses ne sont pas négociables, c'est positif de les annoncer au démarrage, pour ne pas s'embarquer. Ce que l'on partage avant tout, c'est un engagement. »

Anita Jaunet, Responsable des projets expérimentaux à Saprena

OUTIL L'atelier « Partage de vision commune » de L'Ouvre Boîtes 44 permet de réinterroger la perception de chacun et d'anticiper l'organisation avant l'apparition de contraintes.

A NOTER La perception du temps passé pour un entrepreneur peut être très subjective, due à l'angoisse, au mental. Ces ressentis ne doivent pas provoquer d'ambiguïté entre entrepreneur.e.s.

→ Formaliser le fonctionnement par écrit et réviser régulièrement son projet.

Tout est ensuite réalisable dans la concrétisation, du mode de gouvernance aux enjeux de leadership assumés, le tout est d'être lucide au lancement.

Quelle hiérarchie dans un binôme ? Met-on en place un compteur-temps ? Si l'on crée de la richesse, prévoit-on de la répartir en épargne, en salaire, en investissement ?

Les conditions de réussite résident aussi dans le fait de formaliser, de contractualiser et de réinterroger son organisation.

OUTIL Le pacte d'associés créé par L'Ouvre-Boîtes 44 oblige à penser un protocole de sortie, s'interroger sur l'identité du collectif, préciser à qui appartient son nom, tout comme la clientèle. Le pacte doit être révisé régulièrement : le projet et ses acteurs évoluent sans cesse.

Situation de crise : pourquoi – d'autant plus – se regrouper ?

→ S'adapter et expérimenter, c'est plus simple à plusieurs

Pendant la période de confinement et de restriction de la circulation des biens et des personnes, on a vu à quel point **l'adaptation de la logistique est une question clé pour maintenir son activité.**

EXEMPLE Le Kiosque Paysan n'a pas hésité à ajuster son offre pendant la crise, en orientant son activité vers le grand public, qui n'est pas sa cible première. La jeune association s'est appuyé du soutien de Nantes Métropole et des Ecossoles pour mettre en place en quelques semaines un Drive Paysan au Solilab. Une expérimentation qui a permis aux habitant.e.s de l'Île de Nantes de se fournir en produits alimentaires locaux, tout en soutenant les producteur.rice.s du territoire.



EXEMPLE La plate-forme de commercialisation BtoC pour soutenir les petits transformateurs, un projet porté par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Chambre d'Agriculture et Pornic Agglomération.

→ Être visible ensemble et sur un même territoire

EXEMPLE Le secteur de l'artisanat, de la petite création a subi les annulations d'événements commerciaux (marchés, salons). La Ville de Nantes, la Chambre de Métiers et d'Artisanat, la mission des Métiers d'Art ont proposé des expositions-vente en cœur de ville accessible gratuitement à une quinzaine de créateurs locaux.

→ Le soutien moral et psychologique

Dans des conditions particulièrement inquiétantes, sortir de l'isolement se révèle indispensable.

→ L'apprentissage mutuel

Le fait de partager son savoir-faire, de croiser les connaissances favorise l'apprentissage, la formation.

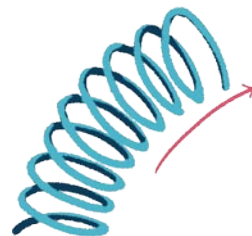
« Pendant le confinement l'un des membres de notre collectif a proposé de réaliser des vidéos. La proposition semblait éloignée de notre champ d'action et complexe à défendre par rapport à nos activités en lien avec la nature. Mais la situation de crise a poussé à innover, à dépasser les a priori pour créer une offre, non pas lucrative mais qualitative, qui porte ses fruits et renforce la confiance du collectif. »

Emmanuelle Guilbaudeau,

Passer le cap, rebondir : zoom sur des dispositifs d'accompagnement et des opportunités commerciales pour l'ESS

Parce que de nombreuses structures adhérentes des Ecosolies sont des TPE/PME avec une activité artisanale, nous avons invité la Chambre de Métiers et d'Artisanat à partager leur constat sur la crise traversée, et mettre en avant des dispositifs d'appui accessibles à tous.

Dans le contexte de crise et de sortie de crise, la Chambre des Métiers de l'Artisanat accompagne les entreprises sur différentes dimensions : les business modèles, en particulier les plans de trésorerie, mais aussi la commercialisation. L'enjeu étant d'accompagner, alerter, pour permettre aux entreprises de s'organiser et rebondir au mieux dans un contexte incertain.



Le programme REBOND

Un accompagnement individuel qui s'appuie sur un diagnostic (un point sur les aides et les dettes, ce qui peut être fait et les opportunités non saisies) et travaille les axes :

- Accompagnement sur le plan de trésorerie
- Relation commerciale : comment optimiser la relation client ?
- Marketing : quelles orientations stratégiques nouvelles, quelles pratiques développer ?

Il est gratuit et sur-mesure, d'une durée variable d'une demi-journée à 4 jours.

Formations collectives

Des formations sont également proposées, principalement sur la digitalisation où des écarts importants demeurent selon les activités (Coût : 59€HT/jour avec possibilité de prise en charge par le compte formation du dirigeant).

Des opportunités commerciales pour l'ESS

Chaque année, les événements commerciaux des Ecosolies mobilisent plus de 150 structures de l'ESS. Ces événements visent à développer la dimension commerciale des entreprises de l'ESS et favoriser l'élargissement de leur clientèle.

La présence sur ces temps forts collectifs favorise la mise en réseau et permet des pistes de collaborations, d'optimisation de la visibilité tout en respectant les contraintes humaines et financières. Indéniablement, sur tous ces espaces les liens se tissent et perdurent.

- **La Braderie des Ecosolies**, début avril : environ 50 acteurs du réemploi, de la réparation et de la réduction des déchets disposent d'espaces de vente et/ou animent des stands de sensibilisation
- **Le Marché des Ecosolies à La Folie des Planets**, début septembre : cet événement majeur organisé par La Ville de Nantes fait la part belle à l'ESS avec une quarantaine de structures travaillant autour des questions de la nature en ville, des circuits courts ou de la lutte contre le gaspillage alimentaire.
- **Le Marché paysan de l'Île**, tous les mardis avec Terroirs 44 : créé en 2018 au Solilab, permet de soutenir une agriculture paysanne, durable et locale, un véritable atout dans le développement de jeunes exploitations.
- **L'Autre Marché** du 28/11 au 23/12 2020 : pour un Noël éthique et solidaire, regroupe environ 80 acteurs de l'ESS dont 60 exposants. Les adhérents des Ecosolies peuvent y présenter leur activité dans différents espaces de vente mais aussi sous forme de débats, tables rondes ou ateliers.



Ces événements sont autant d'occasion de tester des formats de vente différents pour permettre de s'adapter aux différentes réalités des structures participantes.

Structures « ressources »

L'OUVRE-BOITES 44

Créée en 2003, l'Ouvre-Boîtes 44/85 est une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) qui héberge un collectif d'entrepreneur·es dans les métiers du service aux entreprises et aux particuliers, du commerce et de l'artisanat. L'Ouvre-Boîtes propose à ceux et celles qui souhaitent entreprendre de développer leur projet d'activité au sein d'une société coopérative (Scop).

www.ouvre-boites44.coop

CHAMBRE DES MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

Elle accompagne les artisans à chaque étape de la vie de leur entreprise : apprentissage, création ou reprise d'entreprise, formation, développement, transmission...

Délégation de Loire-Atlantique à Sainte Luce sur Loire : 02 51 13 83 00 / ac-cueil44@artisanatpaysdelaloire.fr
www.artisanatpaysdelaloire.fr

CRESS PAYS DE LA LOIRE

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

www.cress-pdl.org

CCI NANTES SAINT-NAZAIRE

Les conseillers CCI accompagnent chaque étape de développement des entreprises.

nantesstnazaire.cci.fr/developpement-de-votre-entreprise

LES ECOSSOLIES

Les Ecosolies facilitent l'émergence de nouvelles idées d'utilité sociale, le lancement d'entreprises répondant aux besoins sociaux et environnementaux des territoires, la formation et le développement commercial des structures de l'économie sociale et solidaire.

www.ecossolies.fr