

# Economie Sociale en Kabylie, un tremplin pour la jeunesse Kabyle pour prendre son destin en main

## EMBARQUEZ-VOUS DANS CETTE AVENTURE !

Vous êtes un(e) Jeune Kabyle. Vous rêvez de donner du sens à votre activité professionnelle. Vous voulez vous rendre utile face aux défis sociaux et environnementaux. Et pour cela vous voulez créer votre entreprise. Bienvenue dans une aventure de l'entrepreneuriat social.

Dans cette aventure, nous tenterons de vous expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat social? Pourquoi cette aventure mérite le détour? Et comment monter un business social? En d'autres termes, nous allons montrer le chemin : Comment passer du rêve à la création d'une entreprise sociale? Pour ce faire, nous allons aborder ce chemin en cinq étapes :

- ✚ Pourquoi l'entrepreneuriat social ?
- ✚ J'ai mon idée par où commencer ?
- ✚ Je démarre mon activité
- ✚ Je pérennise mon activité
- ✚ Je me fais connaître et je grandis

## 1ERE ETAPE : POURQUOI L'ENTREPRENARIAT SOCIAL ?

### BUSINESS vs SOCIAL

Business et Social sont deux mots à priori contradictoires. Et pourtant c'est comme ça qu'il faut désormais considérer l'entreprise de demain. Social parce que les besoins sociaux autour de nous en Kabylie sont considérables. Business parce qu'il faut un modèle économique pour monter des projets. Les deux ensemble parce que, oui, le business peut financer le social. C'est la réconciliation de l'économie avec le sociale, d'où l'économie sociale.

La preuve, nous avons aujourd'hui de plus en plus d'entreprises sociales. En France, à titre d'exemple, il existe aujourd'hui plus de 215000 établissements qui relèvent de l'économie sociale et solidaire et qui travaillent de cette façon. Cela représente environ 10% de l'emploi en France et plus de 2,5 millions de salariés. Actuellement, une entreprise européenne sur quatre est sociale. Ils mettent leur activité économique, leurs compétences technologiques financière, et leurs compétences humaines surtout au service des besoins sociaux.

De par sa nature, et ses valeurs ancestrales ancrées dans la solidarité et l'entraide, la Kabylie est un terrain fertile pour l'éclosion d'une économie sociale moderne.

Le capitalisme financier et l'économie administrée, outre leur échec, ont un point commun : ils cherchent tous deux à dissocier l'économie et le social. Le premier par le seul souci de la rentabilité maximale, sans se préoccuper des hommes. Le second par le seul souci de l'action publique, sans se

préoccuper d'efficacité économique. L'entrepreneuriat social veut au contraire « ré-encastrier » l'un dans l'autre. Il montre que c'est possible. Pas de projet social fort sans projet économique fort : les deux se nourrissent de manière vertueuse.

### **ENTREPRISES SOCIALES vs ENTREPRISES CLASSIQUES**

Souvent, dans l'esprit tant du décideur que du citoyen, le monde reste divisé en deux images caricaturales :

- ✚ d'un côté, des associations utiles et dévouées, mais « peu professionnelles » et subventionnées
- ✚ de l'autre, des entreprises « sérieuses » et performantes, mais peu soucieuses des enjeux sociaux et environnementaux.

L'entrepreneuriat social remet en cause cette vision réductrice et dépassée. Il ouvre une voie nouvelle dans laquelle il est possible de conjuguer efficacité économique et utilité sociale, liberté et solidarité.

Les entreprises sociales savent en effet combiner le sens de l'intérêt général, la performance et l'efficacité de la sphère économique avec la mobilisation et l'innovation des citoyens. Elles le font en apportant des réponses concrètes et novatrices aux besoins sociaux, aux besoins fondamentaux des personnes (être en bonne santé, travailler, se nourrir, se loger, se déplacer...). Comme toutes entreprises, elles doivent dégager des excédents, mais pour elles, le profit n'est pas une fin : C'est un moyen au service de leur projet social. Elles créent de l'emploi, innovent et partagent équitablement les richesses qu'elles produisent.

### **QUELS SONT LES ACTEURS DE L'ECONOMIE SOCIALE ?**

Les acteurs de l'économie sociale sont en général des entreprises agissantes dans le sociale. A titre d'exemple, on peut citer :

- ✚ Les entreprises d'insertion
- ✚ Les coopératives en générale et familiales en particulier
- ✚ Les associations
- ✚ Les SAS
- ✚ Les SARL
- ✚ Les startups sociales

Mais les acteurs ne se limitent pas aux entreprises sociales, mais elles s'étendent également à toute la panoplie des parties prenantes comme les pouvoirs publics, les fournisseurs, les consommateurs, et même les entreprises classiques.

Les acteurs de l'économie sociale partagent l'ambition de placer l'efficacité économique, un modèle économique viable au service de l'intérêt général.

## L'ENTREPRENARIAT SOCIAL MODE PASSAGERE OU VRAI REPOSE DURABLE ?

L'entrepreneuriat social n'est pas une mode passagère, mais une vraie réponse face à une quadruple crise:

- ✚ Crise économique
- ✚ Crise écologique
- ✚ Crise sociale
- ✚ Crise Morale

L'État-providence, en souffrance, et en saboteur dans le cadre du pouvoir colonial Algérien, n'a plus les moyens, ni la légitimité, de répondre à toutes les difficultés multidimensionnelles auxquelles la Kabylie doit pourtant faire face. Les entreprises sociales sont positionnées sur les secteurs d'intérêt général et répondent aux besoins fondamentaux des populations. Elles sont appelées à grandir et à se développer, tel un pompier, au rythme d'évolutions des besoins sociaux comme :

- ✚ Les besoins de la dépendance, prise en charge des personnes âgées, prise en charge des jeunes enfants
- ✚ Les besoins de santé à domicile, bien se soigner
- ✚ Bien se nourrir
- ✚ Bien se loger
- ✚ Lutter contre les exclusions
- ✚ Prendre soin de l'environnement
- ✚ Aide à l'éducation
- ✚ Besoins d'Energie
- ✚ Transport décents
- ✚ Besoins agricoles
  - Campagnes de cueillettes : des olives, des fruits, des légumes, etc...
  - Campagnes de moisson, de labour, d'élagage, de plantation, etc...
- ✚ Infrastructures collectives et individuelles

A ce titre, les besoins sociaux sont pérennes. Les entreprises sociales le seront de facto. Les entreprises sociales sont profondément ancrées dans les territoires. Elles constituent un gisement d'emploi. Elles créent plus d'emplois que la moyenne dans le monde. Elles permettent également d'optimiser les dépenses publiques. Les entreprises sociales intéressent beaucoup une nouvelle génération d'entrepreneurs qui souhaitent faire l'entreprise de manière différente à la sauce d'entrepreneuriat sociale

Le Prive lucratif (entreprises classiques) propose des services : - Soit low cost - Soit dorées pour les personnes qui ont le plus de moyens. Alors que Les entreprises sociales proposent une haute qualité de service pour tout le monde. La différence c'est que chacun en fonction de ses revenus. Les entreprises sociales emploient aussi des personnes en situation de handicap. Elles ont un quadruple impact :

- ✚ Impact sur l'emploi
- ✚ Impact sur les producteurs,
- ✚ Impact sur les consommateurs qui deviennent des « consomm-acteurs »

- ✚ Impact sur l'environnement

### **INTERET GENERAL vs SECTEUR PUBLIC**

Nous avons souvent l'impression que l'intérêt général relève du secteur public. L'intérêt général, ce sont des secteurs d'activités qui, objectivement, répondent à des besoins sociaux :

- ✚ gérer des hôpitaux, des maisons de retraites,
- ✚ tous les métiers de croissance verte
  - Production d'énergie verte
  - commerce équitable
  - La manière dont on produit
- ✚ La gestion de l'emploi des personnes, surtout celles les plus éloignées du monde de travail, des personnes brisées par la vie.
  - Des personnes en situation d'handicap, jugées inemployables par les entreprises classiques que les entreprises sociales emploient
  - Type de public auquel on s'adresse, publics non solvables, publics pauvres, auxquels on va proposer des biens et des services en les rendant accessible
- ✚ L'égalité des chances
- ✚ L'éducation
- ✚ La sécurité des biens et des personnes
- ✚ Etc...

Bien évidemment, dans son statut d'état colonisé par un état, l'un des plus rétrogrades de la planète, est à des années lumières en matière de prise en charge de ses intérêts généraux par le secteur public. Le seul salut viendra de sa prise en charge par de jeunes entrepreneurs Kabyles. L'état Kabyle indépendant viendra appuyer cette jeunesse avec un soutien politique et économique.

### **L'entrepreneuriat social est-ce rentable ?**

Il faut que ça soit rentable. La rentabilité est d'abord au service de l'impact social et environnemental de l'entreprise. Une entreprise sociale est une entreprise comme une autre, elle faut qu'elle soit rentable pour vivre tout simplement.

Etre entrepreneur social c'est pas être uniquement un entrepreneur de la réparation, ou voiture balai du capitalisme, mais c'est aussi être pionnier, comme, par exemple, c'est le cas dans :

- ✚ L'économie circulaire, économie du recyclage qui n'intéressait personne, il y a encore une dizaine d'années, et qu'aujourd'hui est un secteur hautement concurrentiel sur lequel les entreprises sociales sont extrêmement bien positionnées et très performantes et innovantes.
- ✚ Economie du circuit court en rapprochant les petits producteurs des consommateurs en supprimant tous les intermédiaires via une plateforme internet.

## LUCRATIVITE LIMITEE

La lucrativité se définit comme étant la recherche, d'un gain ou d'un profit. Sont considérées comme lucratives, les entreprises privées qui fonctionnent sur un modèle capitaliste.

À l'opposé des structures lucratives, tout système économique comprend aussi des structures dont le profit n'est pas l'objectif. Leurs objectifs sont alors l'utilité publique ou l'intérêt général. On dit alors qu'elles sont à but non lucratif.

A mi-chemin, les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale ou sociétale. Elles sont à but de lucrativité limitée ayant comme caractéristiques :

- ✚ Une entreprise rentable
- ✚ Profits réinvestis dans le projet social
- ✚ Rémunération limitée du capital,
- ✚ Echelle des salaires encadrée).
- ✚ Association de leurs parties prenantes à leur gouvernance
- ✚ Faire du business mais pas n'importe comment

## LIMITES DES SERVICES PUBLICS (triple C)

Les services publics (santé, dépendance, énergies, transports) doivent faire face à un triple défi :

- ✚ La croissance des besoins sociaux – ne serait-ce qu'en raison du vieillissement de la population, et la démographie galopante
- ✚ La complexification des besoins qui appellent des réponses plus individualisées, du « sur-mesure de masse » ;
- ✚ La compétitivité enfin, avec la nécessité de réduire les dépenses publiques, à tout le moins de mieux les maîtriser.

Pour répondre à ce « triple C », les voies actuellement privilégiées pour assurer les services publics (prédominance de l'État ou prédominance du privé lucratif) ne sont pas à la mesure des enjeux.

Avec leur modèle économique hybride, qui repense l'articulation du public et du privé, les entreprises sociales proposent une troisième voie qui permet de sortir du débat « nationalisation / privatisation » et de répondre aux trois défis suivants. Comment ?

- ✚ D'une part, en offrant souvent pour un coût identique, voire moindre, une meilleure qualité de service que le privé à but lucratif
- ✚ Pas ou peu d'actionnaires à rémunérer, implication des usagers, pas de discrimination (tous publics accueillis, solvables ou non solvables), etc.
- ✚ D'autre part, en activant les dépenses sociales et en améliorant leur efficacité.

## POUR UNE POLITIQUE EN FAVEUR DES ENTREPRISES SOCIALES

Les mesures à prendre pour attirer plus de compétences, de marchés et de capitaux vers les entreprises sociales n'auront de sens et d'impact durable que si la manière de gérer et penser la politique en leur faveur change profondément. Trois défis de gouvernance sont à relever.

### ***CONCEVOIR UNE POLITIQUE COHÉRENTE ET PÉRENNE EN FAVEUR DES ENTREPRISES SOCIALES***

L'état Kabyle indépendant doit mettre en œuvre une politique ambitieuse de développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social. Il faudra concocter une stratégie politique stable, coordonnée et de long terme, qui s'engage à créer les conditions nécessaires au développement durable de l'entrepreneuriat social.

### ***OUVRIR AUX ENTREPRISES SOCIALES TOUTES LES POLITIQUES PUBLIQUES D'AVENIR***

Les entreprises sociales ne vivent pas à côté de l'économie, elles sont au cœur de celle-ci. Elles ne sont pas en retard sur un modèle entrepreneurial dominant, mais pionnières de la future économie.

- ✚ Des unités entreprises sociales » pourraient être mises en place dans les ministères concernés (ou au niveau local dans les services des collectivités)
- ✚ Elles ont donc vocation à investir toutes les politiques de « droit commun » et notamment celles qui préparent la compétitivité de demain

Pour préparer la Kabylie de demain qui sera en mesure de s'imposer dans le concert des nations et faire valoir ses compétences dans le cadre de la mondialisation, nous distinguons quatre priorités à privilégier, qui sont les quatre secteurs de prospérité future :

- ✚ Environnement
- ✚ Economie numérique
- ✚ Santé
- ✚ Innovation

### ***RÉMUNÉRER JUSTEMENT LA PRESTATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DES ENTREPRISES SOCIALES***

Toutes les entreprises sociales ont en commun de répondre à des besoins sociaux mal satisfaits, une demande sociale mal prise en charge – partiellement non solvable ou non prise en compte par le marché. Encadrer des salariés anciennement chômeurs de longue durée (structures d'insertion) ou handicapés (entreprises adaptées), rémunérer à un prix décent et durable des petits producteurs Kabyles locaux (commerce équitable), proposer des services aux personnes sans discrimination (mutuelles) ou s'adresser à des personnes fragiles en visant d'abord le meilleur service au meilleur coût (entreprises associatives de santé), constitue une véritable prestation d'intérêt général, rendue à la collectivité.

Les entreprises classiques (mécénat, RSE, social business...) et les citoyens (dons, épargne solidaire, bénévolat...) ont clairement un rôle direct et croissant à jouer. Les pouvoirs publics, garants de l'intérêt général, ont une responsabilité première, qui pourrait être mieux assurée.

## LES TROIS LEVIERS DE L'ENTREPRENARIAT SOCIAL

- + Plus d'hommes et de femmes compétents et entrepreneurs
  - La sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat social doit devenir une norme
- + Plus de marchés, publics, privés et citoyens
  - Il n'y aura pas d'entreprises sociales durablement innovantes sans débouchés commerciaux, sans marchés assurant une viabilité économique
  - Les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics
  - Les achats responsables des entreprises « classiques »
  - Les « consom'acteurs » pour une consommation responsable
- + Plus de capitaux pour la croissance, l'innovation et la consolidation

### POUR UN LABEL « ENTREPRISE SOCIALE »

L'ensemble des mesures et orientations décrites précédemment pourraient s'appuyer sur un outil central : Un « label entreprise sociale » co-construit et cogéré entre acteurs et pouvoirs publics.

Pourquoi un label ? Il viserait d'abord à améliorer la visibilité et la lisibilité des entreprises sociales auprès des différents partenaires de son développement :

- + Les acheteurs et les investisseurs, publics et privés ; les consommateurs
- + Les acteurs de « droit commun » de l'accompagnement, de la formation et du financement des entreprises
- + Les entrepreneurs sociaux qui s'ignorent, notamment dans le monde associatif à caractère entrepreneurial (santé, médico-social, tourisme...)
- + Les créateurs potentiels d'entreprises sociales.

En effet, son adoption pourrait être assortie progressivement d'incitations positives (accès privilégié à des financements, marchés publics, accompagnement, ingénierie, avantages fiscaux...), en contrepartie d'engagements mesurables et mesurés de l'entreprise.

## 2EME ETAPE : J'AI MON IDEE PAR OU COMMENCER ?

### BRAVO, VOUS L'AVEZ ENFIN VOTRE IDEE !

A ce stade, cela suppose évidemment que vous ayez trouvé une bonne idée. Une idée utile, une idée innovante dans son concept ou sur le territoire où vous allez travailler. Une idée créatrice d'activité et donc d'emploi, le vôtre d'abord, mais peut-être embaucherez-vous aussi des salariés.

### VOUS VOUS POSEZ PLEIN DE QUESTIONS LEGITIMES

Dans tous les cas sachez que l'économie sociale et solidaire et l'entrepreneuriat social c'est un secteur qui emploie des millions de personnes dans le monde. En France plus de 2 millions sont des salariés des entreprises sociales, environ 12% de l'emploi privé. Alors quelles sont les bonnes questions à se poser au démarrage? Les locaux, les statuts, la gouvernance, l'écosystème, quels écueils faut-il éviter? Ou trouver les bonnes informations. Bref par où commencer ?

## ***QUELS STATUTS ?***

L'une des premières questions que les entrepreneurs se posent au début de l'aventure entrepreneuriale concerne les statuts de l'entreprise. Comme nous sommes dans le social, pourquoi ne pas opter pour un statut associatif ? Pourquoi une association? Pourquoi pas une entreprise sociale? Pourquoi pas une coopérative SCOP ? Pour vous aider à trancher, il est recommandé de se poser un peu plus de questions comme :

- ✚ Votre projet, est-ce un projet égalité des chances?
- ✚ Est-ce un projet de solidarité?
- ✚ Est-ce un Projet d'intérêt général?
- ✚ Quels sont les bénéficiaires de votre projet? Et qu'en pensent-ils ?
- ✚ Quelles sont les parties prenantes de votre projet ? Et qu'en pensent-ils ?

Les réponses à ces questions peuvent vous éclairer sur le choix du statut de votre entreprise.

## ***LE LOCAL***

Quand on démarre une activité d'entrepreneur, une question se pose très vite: ou est-ce que je vais pratiquer mon activité? Est-ce que la question des locaux se pose avec acuité pour démarrer votre activité? Est-ce que travailler chez soi peut poser un problème? Est-ce que mon activité peut se faire dans des lieux publics (des cafés, des bibliothèques, des campus, .... par exemple) ? Avez-vous des connaissances pour vous prêter des locaux pour une période déterminée afin de bien démarrer ?

## ***PENSEZ A TESTER VOTRE IDEE***

Allez-y voir vos futurs clients. Allez-y voir vos futurs partenaires. Allez-y voir vos futurs fournisseurs. Allez-y voir les pouvoirs publics. Allez-y voir les éventuels investisseurs. Allez-y voir des entreprises ou des acteurs qui œuvrent dans le même secteur que votre idée. Demandez leurs ce qu'ils pensent de votre idée. Essayez de tenir compte de leurs avis. Le test de votre idée peut durer une année environ pour étoffer l'idée et se lancer. Il faut savoir que durant la période de test on travaille gratuitement. Dés-fois, on travaille beaucoup plus. Il faut s'y attendre. Il faut persévérer. Cette période de test vous permettra de connaître très bien le domaine dans lequel vous allez vous lancer, surtout si vous n'êtes pas du domaine.

## ***PENSEZ A DEMANDER CONSEILS***

Demandez conseils à vos parents. Demandez conseils à vos amis. Demandez conseils aux sachant et spécialistes du domaine. Demandez conseils aux autres entrepreneurs. Demandez conseils aux financiers et aux économistes. Vous aurez beaucoup de conseils différents, positifs comme négatifs. Il ne faut pas se décourager face aux avis négatifs et démotivants.

## ***PENSEZ AUX FINANCEMENTS***

L'argent est le nerf de la guerre. Donc, penser aux financements est une tâche obligatoire. Pendant la période de test, il faudra à évaluer d'une façon précise vos besoins d'argent. Cette évaluation vous permettra d'établir un budget qui couvrira les investissements, les salaires et le fond de roulement de l'entreprise. Etablissez un business plan social. Expliquez bien votre business modèle social. Faites le tour de potentiels investisseurs, des banques et exposez votre projet et vos besoin de financement.

Demandez aussi à vos futurs fournisseurs pour aider au financement. N'hésitez pas, non plus, de demander aussi aux entreprises, sociales comme classiques, qui peuvent être intéressées par votre projet et ainsi participer à son financement. L'argent récolté devra financer au minimum la première année de votre activité.

### ***SURTOUT S'ACCROCHER A SON IDEE***

Il faut s'attendre à une bonne confrontation avec son appétence entrepreneuriale. Il faut s'accrocher à son idée contre vents et marrées. La persévérance et l'obstination finiront par payer. S'armer de passion vous aidera à tenir le coup. Par expérience, il faut tenir environ 5 ans scindés en 2 ans d'activité et 3 ans du murissement du projet. Un autre facteur de succès qui permettra de tenir le coup est se constituer son propre réseau personnel et savoir en jouer.

### ***ASSOCIES***

Il faut décider si vous voulez s'engager seul ou être accompagné. Une bonne compagnie est toujours recommandée. Essayez de trouver un incubateur (pépinière d'entreprises) auprès des universités, des instituts, des entreprises, et d'autres organismes et institutions. Un concurrent n'est pas forcément un concurrent, il peut être aussi un partenaire. Seul on va plus vite, mais à deux ou plus on va plus loin.

## **3EME ETAPE : JE DEMARRE MON ACTIVITE**

### **PRET ! PARTEZ !**

A ce stade de l'aventure, vous êtes convaincus que l'on peut utiliser une activité économique comme un outil au service d'une mission sociale ou environnementale. Vous pensez même avoir trouvé la bonne idée, utile, intelligente et innovante. Vous en avez parlé autour de vous. Vous avez cherché des appuis, et vous avez testé avec succès votre idée. Maintenant place à l'action, vous démarrez votre activité.

### **DIFFICULTES DU DEMARRAGE**

Souvent au démarrage, il faut tout faire en même temps et on est souvent seul. Ajouté à cela, vous n'avez pas d'argent pour recruter. Vous n'avez pas d'argent pour investir. Vos concurrents sont déjà là. En économie sociale et solidaire, on parle généralement de partenaire au lieu de concurrent. Mais en réalité, rien n'est impossible et tout dépend de vous. Votre posture, votre motivation, vos compétences et votre projet évidemment sont les principaux facteurs de succès dans votre aventure.

### **QUEL EST VOTRE MODELE ECONOMIQUE ?**

Si vous n'avez pas encore la réponse, c'est maintenant qu'il faut réfléchir. Il faut savoir que 30% des créations d'entreprises ne passent pas le cap des 3 ans. La solution pour durer réside dans un modèle économique solide. Il y'a deux points essentiels à considérer :

- ✚ Affiner son « business model », son modèle économique, son modèle opératoire
  - Qui sont mes bénéficiaires?
  - qui sont mes clients?
  - Quelle est la proposition de valeur que je leur propose?
- ✚ Définir le terrain de l'expérimentation, le lieu, la durée, et la performance souhaitée

- Offrir un service de qualité
- Mettre en évidence la valeur ajoutée
- Fixer des objectifs
- Elaborer un business plan
- Etoffer le modèle économique de votre activité.

Vous ne serez jamais tout seul en tant qu'entreprise sociale. Il faut résolument vous ancrer dans votre écosystème. Donc, il faut préciser assez rapidement qui sont vos clients. Qui sont vos partenaires ? Qui seraient potentiellement les prescripteurs de votre activité, par exemple :

- ✚ des écoles qui pourraient vous fournir des étudiants
- ✚ des prescripteurs sociaux qui pourraient vous fournir des bénéficiaires (allocataires du chômage, de retraités, des paysans, en recherche de logement, tout dépend du cœur de votre activité.
- ✚ Tous ceux qui vont finalement nous aider à rencontrer notre public, tout ceux qui vont finalement faire que vous ayez du grain à moudre dans votre machine d'entreprise sociale. On appelle tous acteurs là, les parties prenantes de votre projet.

Qu'est ce qui fait qu'on trouve un bon modèle économique ? Tous les entrepreneurs sociaux ou pas se posent la question. On tâtonne d'autant plus dans le milieu de l'entrepreneuriat social. Il faut penser aux sources de revenus au départ. Eventuellement de tester une ou deux ou trois sources complémentaires.

Il faut penser également à vos couts pour voir dans quelle mesure pratiquement vos revenus viennent compenser vos couts.

### **PRIORISATION DE VOS PARTIES PRENANTES**

L'enjeu des parties prenantes est large. Il faut prioriser parmi ses parties prenantes, surtout dans la phase d'expérimentation. De qui vous avez résolument besoin pour lancer votre activité ? C'est une question clé dans les deux premières années de votre activité.

Comment faire pour prioriser vos parties prenantes? C'est là où on revient à la proposition des valeurs de votre activité. C'est de quelle partie prenante, il est résolument nécessaire d'avoir comme partenaire, comme partie prenante pour lancer votre activité. Vous n'aurez peut-être pas besoin de toutes les écoles par exemple, mais des écoles qui sont localisées dans votre territoire d'expérimentation. Il faut garder à l'esprit que nous avons toujours des parties prenantes plus importantes que d'autres, d'où l'importance de les prioriser.

### **NE RESTEZ PAS SEUL**

Ne restez pas seul. Vous avez intérêt à vous entourer d'ambassadeurs (des personnes qui croient résolument en votre projet). Ça serait super que ce soit des entrepreneurs sociaux eux-mêmes ou des entrepreneurs qui puissent vous rassurer dans cette phase de lancement d'activité. Et pour cela, il faut aller à leur rencontre, à ne pas rester tout seul avec vos doutes mais plutôt de partager ces doutes. Partez à la rencontre des entreprises impliquées également dans votre secteur d'activité. Il faut aller dans les espaces de l'économie sociale pour se sentir moins seul dans cette phase de démarrage qui est essentielle.

## LES EQUIPES

C'est un autre enjeu clé. Comment est-ce qu'on fait en phase de démarrage pour recruter? Et puis surtout comment faire pour garder des équipes motivées? Les équipes qui vont rejoindre votre projet, et qui vont ensuite rester dans l'aventure, ce sont avant tout des équipes qui croient en votre projet et qui croient que vous allez être capable en tant qu'entrepreneur social de changer la donne et de changer un peu la société. Il est très important de préciser ce projet voire même de le co-construire avec eux.

## LEADERSHIP

La posture de l'entrepreneur social est très importante et très forte. L'exemplarité de l'entrepreneur fait souvent la différence. L'entrepreneur leader doit s'armer de motivation et de détermination pour faire aboutir son projet. En somme, il lui est recommandé de croire dur comme fer à son projet, et de continuer le projet malgré les défis, les échecs, les petites déceptions qui vont se dresser certainement dans ce chemin.

## 4EME ETAPE : JE PERENISE MON ACTIVITE (2-3 ans)

Projetons-nous au seuil des 2-3 ans d'activité de votre entreprise sociale. A ce stade vous avez à peu près stabilisé votre modèle économique. Vous arrivez à mesurer l'impact de votre engagement social. Vous avez développé des indicateurs, qui montrent votre réussite, plus d'utilités, plus de bénéficiaires plus de clients, plus de chiffres d'affaires. Bravo, mais attention à la crise de croissance. Il est temps de se poser la question comment consolider ce que vous avez déjà construit ? Par conséquent comment pérenniser votre activité ?

## C'EST L'HEURE DE FAIRE LE POINT

Qu'est-ce qui se passe dans la tête d'un entrepreneur social au bout de 2-3 ans d'activité? Souvent c'est l'heure du bilan, souvent le modèle n'est pas forcément comme on l'avait imaginé. La réalité se passe toujours différemment, et l'entrepreneur est souvent épuisé à ce moment-là, en ayant beaucoup expérimenté, beaucoup testé. C'est le moment de faire le point comment on va se développer demain? Sous quelle forme? Et pourquoi?

Se poser ces questions, veut dire se remettre en question! Et se reposer les fondamentaux sur:

- ✚ Finalement comment je fais pour développer l'impact social que je souhaite?
- ✚ Et c'est quoi l'impact social fondamental que je souhaite développer aujourd'hui?

Donc la question c'est d'abord celle-là. C'est finalement quel est mon impact social? Souvent à 3 ans beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas réussi à trouver un modèle économique de croisière. Mais il va être trouvé en fonction de l'impact social que l'on souhaite.

Est-ce l'entrepreneur social est en situation de force face à cette remise en question? C'est souvent un moment difficile où l'on se pose des questions fondamentales, ou, en effet, on est souvent épuisé. Ou

aussi on se pose des questions sur son rôle: est-ce que je veux continuer à garder ce rôle-là? Quelle est ma place dans l'avenir du projet?

Parce qu'on n'a pas besoin des mêmes qualités au démarrage ou en développement. Est-ce je veux rester seul ? Parce que c'est souvent une forme d'isolement que vivent les entrepreneurs pendant les trois premières années, seuls. Ou est-ce que je veux m'associer avec d'autres? Donc c'est des questions de fond qui déstabilisent un entrepreneur.

### **QUESTIONS CLES POUR NE PAS RATER SES OBJECTIFS**

Quelles sont les questions clés que l'entrepreneur doit garder très présentes à l'esprit pour ne pas rater ces objectifs et pouvoir aller droit vers les enjeux qui se présentent devant lui? C'est un moment de bilan donc c'est le moment de se dire:

- ✚ finalement quel est véritablement l'ADN de mon projet? sa spécificité? Sa valeur ajoutée?
- ✚ Quelles sont les réalisations auxquelles j'ai abouti en termes de chiffres d'affaires, de partenariats, d'impact social?
- ✚ Quels sont les facteurs clés de succès sur lesquels je vais pouvoir m'appuyer? Ma marque, ma gouvernance, mes partenariats... ?
- ✚ Quels sont les défis posés par le développement? Mon modèle économique ou d'autres.
- ✚ Et du coup quel modèle je vais choisir en fonction de l'impact et du cap que je me donne, en termes de développement de mon impact ?

L'objectif c'était pouvoir pérenniser cette belle idée. Parce qu'une belle idée si elle n'est pas pérenne, elle ne sert pas à grand-chose. En d'autres termes, l'objectif consiste à avoir un ou plusieurs modèles économiques qui permettent de garantir cette mission d'accessibilité financière au plus grand nombre de bénéficiaires, mais en même temps de pouvoir se développer, de pouvoir innover, qui est quelque chose d'essentiel. Dans le cadre de son développement, il faut toujours faire preuve d'innovation dans le modèle économique. Qu'est-ce qui pousse un entrepreneur social à un certain moment, à vouloir transformer son business model. Souvent ce sont des changements liés à l'écosystème. Et aussi se dire tout compte fait: quelle activité j'ai vocation à développer, si d'autres développent ce que j'ai décidé de faire au démarrage? C'est souvent l'environnement qui entraîne ces changements de modèle économique. In fine, on se pose tout le temps plein de questions en tant qu'entrepreneur social.

On est souvent seul face à ces questions. Des études ont prouvé qu'on a beaucoup plus de chances de réussir quand on est accompagné. Il faut impérativement s'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement s'ils en existent. De par le monde, les dispositifs se multiplient. Il doit y'en avoir de plus en plus en démarrage. A 3 ans, on peut en trouver aussi.

### **DIFFERENTS MODELES DE DEVELOPPEMENT**

Quels sont les différents modèles de développement qui peuvent se présenter à l'entrepreneur social? A trois ans, souvent, on se pose la question, selon son modèle :

- ✚ Ce que j'ai pu développer dans mon territoire, est-ce que je peux l'essaimer dans un autre territoire?

- ✚ Et quel lien je vais avoir avec ces structures essaimées?
- ✚ Est-ce juste faire un réseau ?
- ✚ Ou peut-être un groupe qui a des filiales ?
- ✚ Ou se poser la question d'un développement plus organique. Comment je grossis, j'ai plus de flux, plus de génération de revenus , plus d'activités ?
- ✚ Ou est-ce que finalement je ne serais pas meilleur en m'associant à d'autres? Et je pense mon développement en termes de partenariat en mutualisant avec d'autres.
- ✚ Voire même si on va plus loin en disant: mais je changerais d'échelle en terme d'impact si je rejoins un groupe existant.

## 5EME ETAPE : JE ME FAIS CONNAITRE ET JE GRANDIS (7-20 ans)

Nous allons nous projeter ensemble, assez loin dans l'avenir, sur votre projet. Imaginez-vous par exemple dans 7 ou 20 ans entre l'âge de raison et l'âge adulte. A ce stade, vous avez su être utile à l'intérêt général. Vous avez su innover, créer de l'emploi, donner du sens à votre activité professionnelle. Vos parties prenantes saluent la qualité de votre travail. Votre business social est rentable, mais ce n'est pas la fin de l'aventure. Vous devez communiquer pour vous faire connaître et vous pourriez grandir par extension géographique, en développant de nouveaux services en créant une filiale ou des franchises. Vous pourriez même fusionner avec une autre entreprise sociale. Il est temps de se poser les questions suivantes :

- ✚ Alors pourquoi Grandir?
- ✚ Comment s'y prendre?
- ✚ A quel moment faut-il le faire?

## COMMUNIQUEZ POUR SE FAIRE CONNAITRE

Les entreprises en général ont besoin de communiquer pour se faire connaître, pour faire connaître leurs produits ou leurs services. Dans le social, primo, ça dépend de l'entreprise sociale. Cela dépend aussi à quel moment elle le fait. Et est-ce qu'elle en réellement besoin. Parce que la question, au fond, c'est de savoir quel est le message à transmettre. Pourquoi est-ce une entreprise sociale finalement aurait besoin de se faire connaître?

- ✚ Elle a besoin de se faire connaître si elle a des produits ou des services à vendre. C'est assez classique dans le monde marchand, fût-il celui de l'économie sociale.
- ✚ Elle a besoin de se faire connaître pour permettre à d'autres d'imaginer des modèles de construction économique, qui ne soient pas simplement classiques et simplement organisés autour du capital

## UNE ENTREPRISE SOCIALE A-T-ELLE BESOIN DE GRANDIR

Est-ce que l'entreprise sociale a également besoin de grandir? Pourquoi? Et à quel moment? Elle n'a pas forcément besoin de grandir mais si elle a envie de grandir elle peut parfaitement le faire en utilisant les techniques habituelles du changement d'échelle. Soit dans un même métier, soit en découvrant de nouveaux métiers, et en appliquant ce principe économique d'une vraie logique économique au service

de l'intérêt général. Elle peut, à partir de là, diversifier ses actions et grandir comme le poème à le Prévert.

Sauf que ce n'est pas facile de grandir. Si l'entreprise sociale décide de grandir, quels sont les éléments clés sur lesquels elle doit s'interroger?

- ✚ L'entreprise sociale ne doit jamais perdre son âme
- ✚ Il faut changer de méthode chaque fois que c'est utile
- ✚ Il faut mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes sur le changement d'échelle
- ✚ Le changement d'échelle doit avoir un sens
- ✚ Il faut éviter de grandir juste pour grandir
- ✚ On grandit en général parce qu'on vend ou on offre un service de qualité, et que l'on a envie que plus d'utilisateurs puissent en profiter

### **REINTERROGER SES STATUTS ET SA GOUVERNANCE**

Il faut réinterroger ses statuts ou sa gouvernance. Il faut tout réinterroger, tous les matins, systématiquement que l'on grandisse ou pas? IL n'y a point d'acquis. Rien n'est définitif. Il n'y a pas de grand livre. Il faut être capable d'imaginer tous les matins une journée différente avec une organisation qui bouge non pas du haut vers le bas mais du bas vers le haut, parce que ça permet d'associer l'ensemble des collègues au changement d'entreprise.

### **QUEL EST LE BON MOMENT POUR GRANDIR ?**

Quel est le bon moment pour grandir quand on est une entreprise sociale? Il n'y a pas de bon moment en dehors du fait que les entrepreneurs ont envie de grandir et que le produit ou le service fabriqué, corresponde à une demande de la part du public. Donc le moment c'est quand on sent que on est prêt à grandir. Alors il n'y a pas un bon moment

### **QUEL EST LE BON MODELE POUR GRANDIR?**

Vous pouvez vous développer sous forme de franchise, sous forme de filiale ou sous forme de fédération. Mais quel est le meilleur modèle pour grandir? Il n'existe pas de meilleur modèle. Il y'a des modèles qui sont adaptés à chaque type d'entreprise. Le sujet c'est d'adapter le mode de développement au projet de l'entreprise.

### **QUID DE VENDRE L'ENTREPRISE ?**

Vendre son entreprise est-ce une façon de la faire grandir? Ou est-ce que c'est plutôt une façon de perdre l'essence même de mon projet? Si on veut vendre l'entreprise, d'abord, il faut en être propriétaire, ce qui généralement n'est pas le cas, puisqu'il n'y a pas de propriétaire.

Mais quoi qu'il en soit, apporter son entreprise, la fusionner avec une autre entreprise, unir ses forces pour la développer, peut s'avérer une excellente solution s'il y a une communauté de pensée et d'esprit entre les deux entreprises.

## QUELQUES RECOMMANDATIONS

- ✚ ne pas écouter les recommandations
- ✚ Analyser ses envies, son marché, son entreprise.
- ✚ Être capable de la faire évoluer
- ✚ Remettre en cause tous les matins les fondements, l'organisation, et le projet de l'entreprise pour lui permettre d'être agile et de se développer en fonction des besoins et pas en fonction de la fantaisie du promoteur du projet.