

# L'ENTREPRISE SOCIALE (AUSSI) A BESOIN D'UN BUSINESS PLAN

THIERRY SIBIEUDE  
ET MARIE TRELLU-KANE

© 2011, éditions Rue de l'échiquier  
40, rue de l'Échiquier, 75010 Paris  
[www.ruedelechiquier.net](http://www.ruedelechiquier.net)

ISBN : 978-2-917770-27-6  
Dépôt légal : juin 2011

RUE DE L'ÉCHIQUIER ■

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS ET PRÉFACE(S)</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION DÉFINITIONS</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 LE SYNOPSIS</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE 2 ANALYSE DU BESOIN ET CHARTE DU PROJET</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 3 ANALYSE D'OPPORTUNITÉ ET ÉTUDE DE MARCHÉ</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 4 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	<b>123</b>
<b>CHAPITRE 5 PLAN D'ACTION ET PROJECTIONS FINANCIÈRES</b>	<b>235</b>
<b>CHAPITRE 6 IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL</b>	<b>265</b>
<b>CHAPITRE 7 RISQUES ET OPPORTUNITÉS – ANALYSE SWOT</b>	<b>301</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>310</b>
<b>LEXIQUE</b>	<b>312</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>316</b>

L'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (IIES) de l'ESSEC<sup>1</sup> et Ashoka<sup>2</sup> sont deux leaders de la promotion de l'entrepreneuriat social en France.

L'ESSEC-IIES souhaite contribuer, par l'enseignement, la recherche et l'expérimentation d'innovations sociales, au développement de l'entrepreneuriat social, à sa professionnalisation et à l'optimisation de son impact. Créé en 2009 grâce au soutien de la MACIF, la MAIF, la Caisse des dépôts et consignations et le Fonds européen du développement régional (FEDER), dans la continuité de la chaire Entrepreneuriat social – première chaire d'enseignement dédiée à l'entrepreneuriat social créée par une grande école de management française –, il a notamment pour objectif de former les entrepreneurs sociaux et les managers de l'économie sociale et solidaire de demain, ainsi que de créer des outils et matériaux pédagogiques pour favoriser la professionnalisation du secteur. Avec son incubateur social et fonds d'amorçage philanthropique Antropia<sup>3</sup>, l'ESSEC-IIES contribue par ailleurs, de manière très opérationnelle, au développement de l'entrepreneuriat social en France, en accompagnant des entrepreneurs sociaux en herbe dans les premières étapes de leur projet, et notamment dans la réalisation de leur « business plan social ».

Ashoka est une organisation mondiale créée en Inde, en 1980, par William Drayton, le pionnier du soutien à l'entrepreneuriat social dans le monde. À but non lucratif, laïque et sans affiliation politique, elle sélectionne,

---

1 [www.iies.fr](http://www.iies.fr)

2 [www.ashoka.fr](http://www.ashoka.fr)

3 [www.antropia.essec.fr](http://www.antropia.essec.fr)

finance et soutient des entrepreneurs sociaux innovants à travers le monde, c'est-à-dire des hommes et des femmes porteurs d'une idée nouvelle à fort impact social, et qui soient capables de concrétiser cette idée et de la développer à grande échelle. Son réseau, fort de 3 000 fellows dans plus de 70 pays, est aujourd'hui le premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux innovants. Lancée en France en 2006, elle compte, en Europe francophone, 35 fellows, et a fortement contribué à la promotion de l'idée d'« entrepreneuriat social » sur notre continent.

Aux côtés des grands acteurs de l'économie sociale et solidaire, les deux organisations ont cherché et développé des initiatives pour aider les structures à finalité sociale à surmonter le défi de leur durabilité à moyen et long terme, et à maximiser leur impact social. Pour cela, elles savent que ces entreprises sociales ont besoin d'outils professionnels, capables de les aider à structurer leur réflexion, leur stratégie, et de garantir toutes les chances de succès et de pérennité à leurs projets. Conscients des défis des entrepreneurs sociaux et des organisations qu'ils créent et développent, l'ESSEC-IIES et Ashoka ont donc décidé d'investir, d'une part, dans l'adaptation, au secteur de l'entrepreneuriat social, des outils et connaissances jusque-là réservés au secteur privé lucratif, et, d'autre part, dans la création d'outils adaptés aux enjeux spécifiques du secteur.

Les deux partenaires ont ainsi décidé de promouvoir la diffusion de la présente méthodologie d'élaboration de business plans, adaptée à des projets à finalité sociale. Cet ouvrage permettra aux entrepreneurs sociaux de développer leurs compétences en management, de comprendre les cadres théoriques et les modèles d'intervention dans lesquels penser leur action. Ils y trouveront un outil et une démarche utiles pour

placer leur projet dans son contexte et élaborer une stratégie de mise en œuvre efficace et pérenne. Il s'agira de mettre en évidence les éléments propres que doit intégrer le business plan d'un projet à finalité sociale, comme le dispositif et les indicateurs d'évaluation de son impact social, qui devront incontestablement compléter la mesure de sa performance économique.

Cet ouvrage s'appuie sur le guide méthodologique *Business plan social* élaboré par la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC, en 2005, et sur l'ouvrage *Empreendimentos Sociais Sustentaveis*<sup>4</sup> publié par Ashoka Brésil et McKinsey Brésil en 2001. Il se nourrit des diverses expériences des auteurs en matière d'accompagnement d'entrepreneurs sociaux, notamment dans le cadre de l'incubateur social Antropia.

Nous remercions donc chaleureusement, non seulement les auteurs de l'ouvrage brésilien, mais aussi nos collègues de l'ESSEC qui ont élaboré, dès 2005, le premier guide pédagogique autour de l'élaboration de business plans sociaux : Géraldine Chalençon, aujourd'hui secrétaire générale de Logeo, partenaire de l'ESSEC-IIES, et le professeur Anne-Claire Pache, cofondatrice de la chaire Entrepreneuriat social, et professeur titulaire de la chaire Philanthropie de l'ESSEC au sein de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.

Nous remercions également les étudiants de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC qui ont contribué à cet ouvrage : Arnaud Batzenhoffer, Caroline Lemoign et Laure Lapostollé, ainsi que les entrepreneurs sociaux

qui ont accepté de lui servir de fil rouge, Francois Benthane et Kevin André (Zup de Co), Guillaume Hermitte (Choc'éthic), Pierre Janicot (cHeer uP !), Ludovic Plisson et Caroline Shaw (Arbalange) ainsi que Jérôme Schatzman et Thomas Favennec (Fair Planet).

Nous espérons que ce livre sera utile aux entrepreneurs sociaux en herbe comme aux plus confirmés, et qu'il favorisera l'émergence et le développement de nombreux projets à finalité sociale ambitieux, professionnels et pérennes.

**Arnaud Mourot,**

*directeur d'Ashoka Europe francophone, réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, cofondateur de Sport sans frontières.*

**Et les auteurs :**

**Thierry Sibieude,**

*professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat social à l'ESSEC, directeur et fondateur de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, président fondateur de La Clé pour l'autisme, administrateur de la Croix-Rouge française, vice-président du conseil général du Val-d'Oise, chargé des personnes handicapées et de l'égalité des chances, administrateur de la FEGAPEI.*

**Marie Trellu-Kane,**

*présidente cofondatrice d'Unis-Cité, organisation pionnière du service civique français, experte associée de l'ESSEC-IIES et consultante en entrepreneuriat social, cofondatrice de l'incubateur social Antropia, membre du Conseil économique, social et environnemental, Ashoka senior fellow.*

---

4 Ashoka/Mc Kinsey & Company, *Empreendimentos Sociais Sustentaveis*, Fundação Peirópolis, 2001

# ILS SOUTIENNENT LA DIFFUSION DE CET OUVRAGE

## Le CEGES

Recourir à l'efficacité du modèle entrepreneurial pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits par les entreprises privées ou par la puissance publique n'est pas une démarche nouvelle. Près de 2,3 millions de personnes travaillent en France dans les 230 000 entreprises de l'économie sociale et solidaire, lesquelles produisent plus de 10 % de l'activité économique nationale. Ce qui est nouveau, et amorcé par la crise de l'économie mondialisée, c'est la prise de conscience que les entreprises sociales apportent une contribution unique au développement d'une économie durable et responsable.

Par nature, les outils de l'entreprise ne sont pas exclusivement dédiés à la recherche du profit financier ; ils peuvent aussi servir à la production de valeur sociale. L'entreprise sociale interroge fondamentalement le modèle stratégique de l'entreprise. Elle ne se limite pas à une posture éthique de management ou à une stratégie d'image de marque. La recherche de la valeur sociale la conduit à privilégier, au cœur du marché, des logiques de complémentarité, de coopération et de partenariat. Ce n'est donc pas un hasard si elle prend naturellement appui sur un modèle de gouvernance collective et participative, sur un partage collectif des produits de l'activité et sur une logique de développement responsable et durable.

Conduire un business plan social, c'est participer à la mise en avant d'une autre régulation du marché qui, dans la réponse aux besoins d'une société plus humaine, associe performance économique et pertinence sociale. Ainsi, en France, par exemple, les mutuelles d'assurance et de santé ont développé un système privé de protection dont la qualité et les coûts correspondent mieux aux attentes des personnes que dans les pays où une logique purement commerciale a prévalu. À travers leur modèle entrepreneurial, les entreprises sociales sont porteuses d'innovation sociale.

La démarche pratique proposée par Marie Trellu-Kane et Thierry Sibieude dans cet ouvrage apportera sûrement des outils à celles et ceux qui décident d'entreprendre autrement, c'est-à-dire dans le sens d'une économie empreinte de solidarité et portée par le CEGES en tant que mouvement de l'économie sociale et solidaire et comme force fédérant les employeurs de ces entreprises.

**Gérard Andreck,**  
*président du Conseil des entreprises, employeurs et groupements  
de l'économie sociale (CEGES).*

# ILS SOUTIENNENT LA DIFFUSION DE CET OUVRAGE

## Le MOUVES

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES) fédère et représente les entrepreneurs sociaux et leurs partenaires. Des entrepreneurs motivés avant tout par l'intérêt général, pour qui le profit est un moyen, pas une fin en soi. L'objectif du MOUVES : faire connaître le métier et les solutions des entrepreneurs sociaux et créer un environnement favorable à leur essor, en mobilisant tous les leviers (fiscalité, formation, marchés publics et privés, innovation, finance, Europe...). Lancé en février 2010 avec l'appui de l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat social français, le MOUVES compte, en 2011, près de 300 adhérents, répartis sur tout le territoire. Il en vise 1 000 en 2013.

Les entreprises sociales sont d'abord des entreprises. Pas de projet social fort sans projet économique fort : la réponse à l'intérêt général n'exonère pas de l'impératif de compétitivité ! Les entrepreneurs sociaux doivent gérer en permanence cette tension entre utilité sociale et efficacité économique. Ils ont pour cela besoin d'outils performants, couvrant toutes les dimensions d'un projet d'entreprise sociale : mission et objectifs, impacts sociaux attendus, études de marché et stratégie marketing, positionnement concurrentiel, modèle économique et plans de financement, etc. Dans cette optique, nul doute que cet ouvrage constituera pour tous les entrepreneurs sociaux, existants ou à venir, un allié précieux. Leur permettant de construire et de mettre en perspective leur projet, mais aussi de progresser et d'avancer sur le chemin de l'exemplarité, qui est le meilleur moyen – sinon le seul – de convaincre.

*Jean-Marc Borello, président ; Tarik Ghezali, délégué général du MOUVES.*

Dans les pages de cet ouvrage, certaines informations ont été placées dans des encarts, numérotés de 1 à 120. Ces encarts sont de trois types, et identifiables grâce à un code visuel.



Des encadrés simples, qui permettent de résumer sous forme de tableau, de schéma ou d'un texte court un aspect important du propos développé dans l'ouvrage.

**2**

Des extraits de documents élaborés par l'une des entreprises sociales citée en exemple ; il peut s'agir :

**ENCART 21** **EXEMPLE DE CHARTE : LE CAS ZUP.CO**

**1. NOTRE VISION**

Une société dans laquelle ceux qui ont réussi leur parcours éducatif aident les plus défavorisés à réussir le leur.

**2. NOTRE MISSION**

– de documents de référence, à usage interne, dont la version originale, généralement au format Word a été remise en forme pour les besoins de cette édition.

**ENCART 25** **EXEMPLE D'ANALYSE DU PUBLIC BÉNÉFICIAIRE : LE CAS**

**ANALYSE DU CONTEXTE SOCIAL**

**LES COUTURIÈRES DES QUARTIERS DÉFAVORISÉS DE L'ÉTAT DE RIO**

• crise de la tradition de confection

– de documents de présentation, destinés à communiquer sur le business plan social auprès de l'extérieur (partenaires, banques, institutions, etc.) ; ces documents prennent généralement la forme d'un Powerpoint.

# DÉFINITIONS

1

*Il n'y a rien de plus puissant, pour changer le monde, qu'une idée nouvelle dans les mains d'un entrepreneur social.*

Bill Drayton, fondateur d'Ashoka.

**E**ntrepreneuriat social, entreprise sociale, économie sociale et solidaire : les terminologies ne manquent pas pour parler de cette vaste communauté de personnes et d'organisations porteuses de projets à finalité sociale. Les mots ayant un sens, et cet ouvrage étant destiné, avant tout, aux entrepreneurs sociaux dans leur diversité, nous vous proposons, pour commencer, de tenter de mieux cerner le sens de ces appellations et les nuances entre les différentes composantes de cet écosystème qui, *in fine*, défendent un même principe : les pouvoirs publics ne sont pas les seuls dépositaires de l'intérêt général, le secteur privé peut aussi être, individuellement et collectivement, acteur de changements et d'innovation sociale.

## DE L'ÉCONOMIE SOCIALE À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

### Économie sociale

« **Économie sociale** » est le terme générique utilisé en France pour désigner les sociétés de personnes (par opposition aux sociétés de capitaux) jouant un rôle économique, au sens large : les coopératives de toute nature (de salariés, d'usagers, de production ; les coopératives bancaires, agricoles...) ; les mutuelles (d'assurance ou de prévoyance santé) ; les associations ; on y ajoute les fondations, dans leur diversité<sup>5</sup> du fait du caractère irrévocable de l'affectation du capital à des missions d'intérêt général.

Ce secteur a été officiellement reconnu par décret en 1981.

Ce secteur se définit par des caractéristiques précises : l'adhésion est volontaire, il s'agit de sociétés de personnes [...] avec une gestion démocratique et un patrimoine collectif et « impartageable ». Les activités sont gérées soit par les usagers et à leur bénéfice, soit dans l'intérêt de bénéficiaires extérieurs<sup>6</sup>.

L'économie sociale comprend ainsi des organisations de tailles différentes, aux sensibilités et aux histoires extrêmement variées, et couvrant un grand nombre de domaines d'intervention – de la banque à l'action sociale, humanitaire ou médicosociale, en passant par l'assurance, le conseil, l'accompagnement des personnes âgées ou des personnes handicapées, le service aux personnes au sens large...

5 Voir p. 188 à 192, la présentation des différentes formes de fondations.

6 Charte de l'économie sociale et rapport de synthèse des consultations régionales de l'économie sociale et solidaire (mai 2000, France).

Elle repose sur trois principes clés, à savoir :

1. la liberté d'adhésion ;
2. la gestion démocratique « un homme, une voix » ;
3. la non-lucrativité (aucune redistribution des bénéfices – les organisations de l'économie sociale n'ayant pas d'actionnaires).

Fondées sur ces trois principes, les organisations de l'économie sociale font la preuve que d'autres formes d'entreprise sont possibles et que les voies du développement économique sont diversifiées. Jouant un rôle économique bien plus important qu'il n'y paraît, le secteur de l'économie sociale pèse aujourd'hui, avec plus d'un million d'associations actives, 20 000 banques coopératives<sup>7</sup>, 2 000 mutuelles<sup>8</sup>, et quelques milliers de fondations, pour plus de 10 % de notre PIB (160 milliards d'euros), dont 4 % pour le seul secteur associatif. Avec 200 000 établissements employeurs, l'économie sociale rassemble 12,2 % du nombre de salariés privés, et 10 % de la masse salariale distribuée<sup>9</sup>. Ainsi, le secteur associatif a produit 330 000 nouveaux emplois au cours de la dernière décennie et plus de 30 000 pour la seule année 2009, soit une croissance de 22 % contre 7 % pour l'ensemble du secteur privé<sup>10</sup>. 80 % des agriculteurs sont des coopérateurs, 30 % du marché agro-alimentaire est géré en coopératives, 60 % des dépôts bancaires se font dans des banques mutualistes et coopératives, 90 % des établissements pour personnes handicapées sont gérés par des associations, de même que 45 % des maisons de retraite<sup>11</sup>; les plus grandes compagnies d'assurance sont mutualistes.

7 Voir : Virginie Robert, *L'Irrésistible montée de l'économie sociale, un projet, une culture, des valeurs*, éditions Autrement, 2007.

8 *Ibid.*

9 Cécile Bazin et Jacques Malet, *La France associative en mouvement*, étude annuelle, novembre 2010.

10 Roger Sue, préface de *La France associative en mouvement*, op. cit.

11 La Croix/Avise, « Entreprises sociales, tendances 2011 », communiqué du 27 janvier 2011 ; disponible ici : [http://avise.org/IMG/pdf/CP\\_Avise\\_27jan11.pdf](http://avise.org/IMG/pdf/CP_Avise_27jan11.pdf)



Les enjeux de professionnalisation et de structuration de ce secteur, mais aussi de renouvellement de ses cadres, sont de plus en plus importants. Trouver, sur le marché du travail, des collaborateurs alliant motivation pour l'action sociale et compétences techniques de haut niveau, et avoir accès à des méthodes de gestion professionnelles sont aujourd'hui deux impératifs pour le secteur. C'est notamment pour faire face à ces besoins que l'ESSEC a décidé, en 2003, de proposer des programmes de formation, initiale et continue, adaptés aux enjeux de l'économie sociale et solidaire.

## Économie solidaire

**L'économie qu'on appelle « solidaire »** rassemble l'ensemble des organisations ayant une activité économique marchande au service d'une mission sociale, qu'elles soient sociétés de personnes ou sociétés de capitaux.

Positionnées sur un secteur marchand, avec un modèle économique essentiellement fondé sur le chiffre d'affaires généré par leur activité principale, **les entreprises de l'économie solidaire cherchent généralement à répondre à deux types de problèmes sociaux : la création de nouveaux services face à des demandes qui ne sont satisfaites ni par le secteur privé lucratif – car insuffisamment rentables –, ni par le secteur public** (par exemple, tout le champ des services à domicile, avant les mesures de défiscalisation ayant conduit au développement d'un secteur privé lucratif compétitif), **et l'intégration économique de populations et de territoires défavorisés**. Il s'agit, en particulier, d'assurer l'intégration économique des individus que le secteur marchand ne peut ou ne souhaite employer, grâce à des modes de financement originaux, liant chiffre d'affaires et subventions publiques et privées. Citons, par exemple, les entreprises d'insertion par l'activité économique (IAE), qui permettent de remettre à l'emploi des personnes qui en sont très éloignées, grâce au soutien de financements publics spécifiques ; ou les entreprises adaptées qui créent des postes de travail durables pour

des personnes handicapées ne pouvant trouver leur place en entreprise traditionnelle, avec le soutien financier des pouvoirs publics. **Détachés de la logique statutaire, les porteurs de projets d'économie solidaire choisissent tantôt des statuts relevant de l'économie sociale** (généralement, associations ou coopératives), **tantôt des statuts commerciaux** (SARL ou SAS, le plus souvent). **Dans tous les cas, leur objectif social s'affiche comme prioritaire sur leur finalité économique, leur activité marchande étant au service de leur mission sociale.**

Comprenant l'ensemble des entreprises adaptées du secteur médicosocial, les entreprises de commerce équitable, mais aussi tout le secteur de l'insertion par l'activité économique (entreprises d'insertion, associations intermédiaires et entreprises d'intérim d'insertion), l'économie solidaire est mieux connue du grand public depuis la création, en 2000, d'un secrétariat d'État, dont les délégations couvraient également l'économie sociale.

Ainsi, « **l'économie sociale et solidaire** » élargit le champ « statutaire » imposé par l'économie sociale, en incluant les sociétés de capitaux dont l'activité économique (marchande) est au service d'un projet social clairement défini et prépondérant.

## Entreprise sociale

L'entreprise sociale fait référence à toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale, et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Définition de l'entreprise sociale donnée par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).

Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ? Toute personne ou groupe de personnes qui crée (dirige, développe ou reprend) une entreprise ou une organisation ayant une viabilité économique<sup>13</sup>, et qui met au cœur de son projet la prise en compte de la fragilité humaine et/ou du lien social<sup>14</sup>.

Ce que la plupart des acteurs français et européens appellent « entreprise sociale », à l'instar de la définition qu'en donnent l'OCDE ou l'Avise, est **une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui allie, à une activité marchande, une finalité sociale et un service d'intérêt général**. Ce qui, *a priori*, recouvre toutes les organisations de l'économie solidaire.

L'entreprise sociale a une finalité sociale qui relègue la finalité économique au second plan, celui d'un moyen mis à son service. Combinant des enjeux à la fois économiques et sociaux, ce type de structure mêle de multiples logiques d'action. Le caractère paradoxal des entreprises sociales contribue à mettre en relation deux mondes difficiles à réunir : le monde marchand, le monde du « business », et celui des services désintéressés rendus à une collectivité. D'où le nom parfois utilisé de « *social business* ».

Pour la suite de notre ouvrage, et dans la lignée de la vision de l'entreprise sociale défendue par l'ESSEC et Ashoka (*voir encart 1*), nous considérons que les associations et fondations reposant sur un modèle économique plutôt non marchand (répondant aux besoins de populations non solvables, menant des actions de plaidoyers ou de sauvegarde de l'environnement...), mais adoptant une démarche entrepreneuriale et veillant à leur pérennité économique, notamment en imaginant des modèles

---

<sup>13</sup> « Viabilité économique » étant entendu ici comme le fait de « générer ses propres ressources par la vente de produits ou de services ».

<sup>14</sup> Définition extraite du *Guide de l'entrepreneur social* coédité par l'Agence de valorisation des initiatives socioéconomiques (Avise) et la Caisse des dépôts et consignation, coll. « Les Guides de l'Avise », 2004.

de financement innovants et en diversifiant leurs sources de financement, comptent parmi les « entreprises sociales », et sont bien dirigées par des « entrepreneurs sociaux ».

## Entrepreneur social

**La terminologie d'« entrepreneur social »**, adoptée au début des années 1980 par Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, a permis de parler des individus plus que des organisations, de la démarche adoptée par les dirigeants des entreprises sociales plus que du statut de ces dernières ou de leur modèle économique.

**L'entrepreneur social adopte une démarche entrepreneuriale pour répondre à un problème social (ou environnemental) resté sans réponse**. Il a toutes les qualités d'un entrepreneur : il sait et aime prendre des risques, il allie sens stratégique et sens pratique, il sait saisir les opportunités, est à la fois ambitieux et professionnel... tout en mettant ces qualités entrepreneuriales au service d'une mission sociale. Les entrepreneurs sociaux montrent ainsi que les dirigeants d'entreprises qui cherchent à maximiser leurs profits n'ont pas le monopole de l'initiative et que la solidarité n'est pas du seul ressort de l'État ou des collectivités publiques. Le Mouvement des entrepreneurs sociaux, créé en 2010 pour faire entendre la voix de cette nouvelle génération d'entrepreneurs, est là pour en témoigner<sup>15</sup>.

C'est ainsi qu'en parlant d'entrepreneuriat social, nous ne parlons pas seulement des « entreprises sociales », parfois définies comme des entreprises marchandes ayant une finalité sociale, mais aussi de l'ensemble des associations ou fondations « opératrices » qui, quoique ne relevant pas

---

<sup>15</sup> Voir [www.mouves.org](http://www.mouves.org)

du secteur marchand, adoptent néanmoins une démarche entrepreneuriale obéissant à un modèle de financement hybride, liant financement public et financement privé, cherchant parfois à développer des activités génératrices de revenus pour renforcer leur indépendance financière, et adoptent des pratiques managériales professionnelles, avec un souci permanent de maximisation de leur impact social et de leur efficacité.

### DÉFINITION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ADOPTÉE PAR L'INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DE L'ESSEC

ENCART 1				
DIRIGEANT MANAGER				
DIRIGEANT ENTREPRENEUR	DÉFINITION ESSEC DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL			
CRÉATEUR SANS INNOVATION SOCIÉTALE				
CRÉATEUR AVEC INNOVATION SOCIÉTALE				
	À but non lucratif (pas de redistribution individuelle des profits ; statuts de l'économie sociale).		À but lucratif (secteur marchand).	
	Non marchand (subventions > CA)	Marchand (subventions < CA)	Finalité sociale > Finalité économique (économie soli- daire élargie)	Finalité économique > Finalité sociale (entreprises commerciales « classiques »)
	- Associations non fiscalisées  - Fondations.	- Associations fiscalisées dont SIAE (société d'insertion par l'activité économique), entreprises adaptées, sous statut associatif  - Coopératives  - Mutuelles.	- SIAE, ateliers protégés, entreprises adaptées... sous statut commercial  - Entreprises commerciales avec finalité sociale prépondérante.	Avec prise en compte forte de sa Respon- sabilité sociale et environ- nementale.  Sans prise en compte de la RSE (Respon- sabilité sociale et environ- nementale).

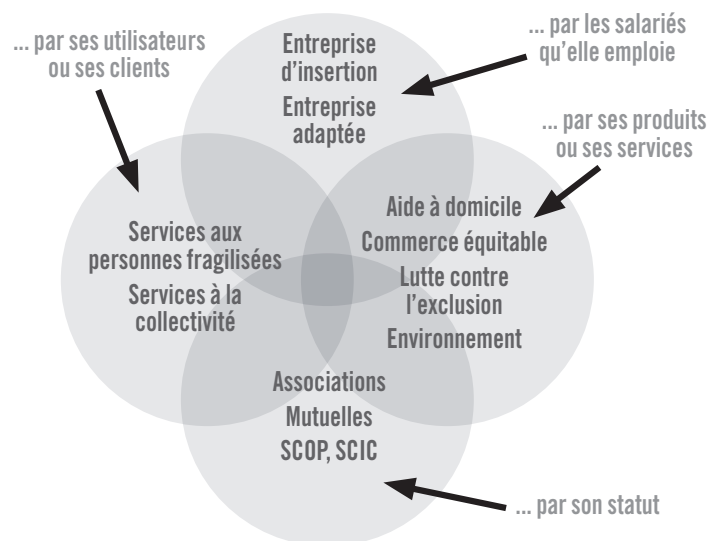
### LES ENTREPRENEURS SOCIAUX PEUVENT LIER DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE ET PRIMAUTÉ DE LEUR FINALITÉ SOCIALE, QUEL QUE SOIT LE STATUT JURIDIQUE QU'ILS DÉCIDENT D'ADOPTER

ENCART 2		
STATUTS POSSIBLES	DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE ?	PRIMAUTÉ DE LA FINALITÉ SOCIALE ?
Associations, fondations dites « opératrices » (réalisant une mission sociale de terrain).	- Mixité de ressources ; - recherche d'activités génératrices de revenus ; - recherche d'efficacité ; - évaluation systématique ; - pratiques managériales professionnelles.	Imposée par les statuts : les associations et fondations consacrent 100 % de leurs fonds et de leurs bénéfices éventuels à la réalisation de leur objet social.
Coopératives, mutuelles.	Démarche entrepreneuriale imposée par le positionnement sur le secteur marchand concurrentiel.	Garantie par les exigences de réinvestissement des bénéfices imposée par le cadre légal des coopératives.
Sociétés commerciales : SARL (société à responsabilité limitée), SA (société anonyme), SAS (société par actions simplifiée).	Démarche entrepreneuriale imposée par le positionnement sur le secteur marchand concurrentiel.	Clarté et primauté de la finalité sociale à poser soit dans les statuts (SAS), soit dans le pacte d'actionnaires (SA) ou d'associés (SARL).

C'est ainsi que les entrepreneurs sociaux à qui s'adresse ce livre dirigent de multiples formes d'entreprises sociales, comme le montre le schéma suivant (encart 3), produit par l'Avise en 2005.

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL COUVRE AINSI LA DIVERSITÉ DES FORMES D'ENTREPRISES SOCIALES<sup>16</sup>

### Une entreprise peut être sociale



### De l'entreprise à l'entreprise sociale

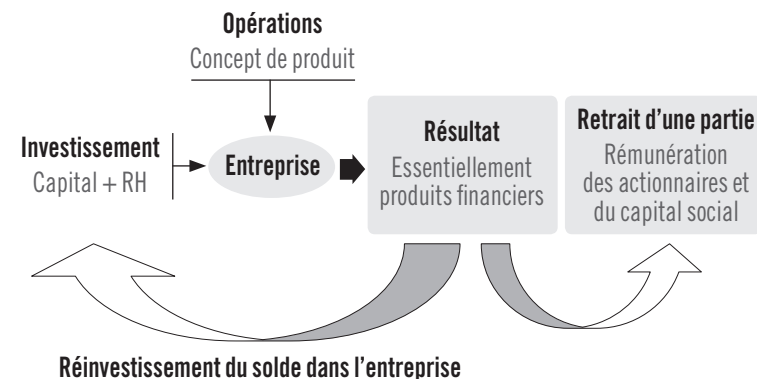
Un entrepreneur social cherche donc à développer une organisation efficace et ambitieuse, économiquement pérenne, qui réponde à un besoin social resté sans solution, et auquel il souhaite apporter sa contribution. Le modèle économique de l'entreprise sociale qu'il développe ainsi se distingue de celui des entreprises traditionnelles par plusieurs aspects, qui éclairent très fortement les spécificités de l'« entreprise sociale » et de l'« entrepreneuriat

<sup>16</sup> Source : *Guide de l'entrepreneur social*, op. cit.

social », comme l'illustrent les trois schémas suivants (*encarts 4a, 4b et 4c*). Il s'agit là d'une autre grille de lecture possible pour comprendre les spécificités des entreprises sociales.

### MODÈLE ÉCONOMIQUE

#### SIMPLIFIÉ DE L'ENTREPRISE CLASSIQUE<sup>17</sup>



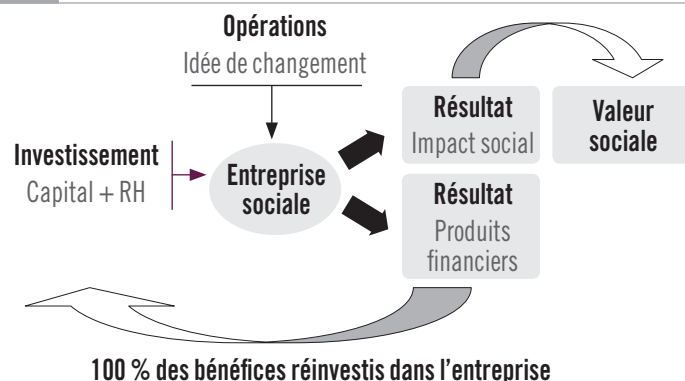
**1. Investissement :** ce sont les ressources investies pour maintenir et développer les activités de l'organisation. Elles se divisent en deux catégories : investissements en capital (argent) et investissements en ressources humaines (personnes). Au sein des entreprises traditionnelles, le capital est généralement obtenu par investissement direct des propriétaires ou actionnaires, ou par emprunt. Les ressources humaines sont recrutées et salariées.

**2. Activité (opérations) :** c'est l'ensemble des processus qui donnent de la valeur à l'investissement. C'est par le biais de l'activité que l'entreprise génère du profit. L'activité englobe la fabrication d'un bien matériel ou la prestation d'un service. Les entreprises dont les activités ne sont pas suffisamment génératrices de profit périclitent puis disparaissent, puisqu'elles perdent leur raison d'exister.

**3. Résultats :** ils se mesurent par la quantité de profit généré par l'entreprise, c'est-à-dire le montant du bénéfice. Une partie du bénéfice d'une entreprise est distribuée aux actionnaires, une autre partie est réinvestie dans l'entreprise.

<sup>17</sup> Schéma tiré d'*Empreendimentos Sociais Sustentaveis*, op. cit.

## ENCART 4b MODÈLE ÉCONOMIQUE SIMPLIFIÉ DE L'ENTREPRISE SOCIALE<sup>18</sup>



**1. Investissement :** à nouveau, nous avons des investissements en capital et des investissements en ressources humaines. Les entreprises sociales ont habituellement recours aux subventions de collectivités publiques, aux dons et donations d'entreprises ou de donateurs individuels. Les ressources humaines, pour leur part, sont composées totalement ou partiellement de bénévoles, qui participent à l'organisation sans avoir d'attache de type contractuel, à titre gracieux. Le recrutement de professionnels salariés, comme dans le secteur privé, reste possible, mais n'a en fait cours qu'au sein des organisations les plus développées<sup>19</sup>.

**2. Activité (opérations) :** l'activité d'une entreprise sociale est en priorité tournée vers un objectif : avoir un impact social positif. En d'autres termes, cela signifie qu'au sein de l'organisation, il doit absolument exister des procédés générant des gains et des avantages pour la société. Parallèlement aux activités nécessaires à son objet social, une entreprise sociale peut en développer d'autres, génératrices de revenus, afin de couvrir tout ou partie de son budget. Cependant, contrairement aux entreprises privées traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas forcément besoin de générer des bénéfices, dans la mesure où c'est dans l'action sociale que se situe leur raison d'être. Ainsi, les associations positionnées sur le secteur non marchand, qui ne génèrent pas de bénéfices, se concentrent sur leurs activités sociales et cherchent à couvrir leur budget par un montant suffisant de subventions publiques, donations et/ou dons privés.

<sup>18</sup> Schéma tiré d'*Empreendimentos Sociais Sustentáveis*, op. cit.

<sup>19</sup> Ainsi en France, 70 % des associations comptent moins de 5 salariés, et presque 20 % n'en ont qu'un ou aucun.

## ENCART 4b SUITE

**3. Résultats :** dans le cas d'une entreprise sociale, les résultats sont principalement évalués au regard de l'impact social obtenu. Ils se mesurent grâce à des variables appropriées au domaine d'intervention sociale de l'organisation. Pour les organisations ayant une activité marchande, les résultats se mesurent également par le profit généré par cette activité. Ces bénéfices sont alors entièrement réinvestis dans l'organisation<sup>20</sup>. Dans les cas où l'organisation ne génère pas de bénéfices, et n'a donc pas d'opportunités de réinvestissement, elle dépend uniquement de levées de fonds externes. Une organisation qui dégage suffisamment de bénéfices pour entretenir son activité sans faire appel aux donations ou financements extérieurs est considérée comme autonome ou « autofinancée ». Dans tous les cas de figure, l'entreprise doit générer les moyens nécessaires à son fonctionnement, à son développement et à sa pérennité.

Des différences entre ces deux modèles économiques simplifiés découlent des différences en termes de stratégie, de gestion des ressources humaines, de gouvernance, que l'on peut synthétiser ainsi :

- l'entreprise sociale se fixe comme objectif premier de créer de la valeur sociale. Si elle réussit à avoir un modèle économique marchand viable, grâce auquel elle génère une grande partie des ressources nécessaires pour réaliser cet objet, elle réinvestit la totalité ou la quasi-totalité de ces bénéfices pour maximiser son impact social ou garantir la pérennité de son action ;

- le montage financier, la structure juridique, les ressources humaines à disposition sont différentes, généralement plus complexes dans l'entreprise sociale. C'est aussi ce qui fait sa richesse.

Telles sont les différences essentielles que les dirigeants d'entreprises sociales devront garder en tête lorsqu'ils élaboreront et rédigeront leur business plan social.

<sup>20</sup> La non-lucrativité individuelle est l'un des trois principes fondateurs de l'économie sociale.

Les entreprises sociales ayant choisi un statut commercial peuvent, à la marge, distribuer une partie de leurs bénéfices à leurs actionnaires.

## DIFFÉRENCES ENTRE ENTREPRISE CLASSIQUE ET ENTREPRISE SOCIALE

ENCART 4c

	ENTREPRISE CLASSIQUE	ENTREPRISE SOCIALE
<b>But</b>	Maximiser le profit des actionnaires	Créer du changement social, au travers de la réalisation de sa mission
<b>Objectif</b>	Création de valeur économique	Création de valeur sociale avec un modèle économique viable
<b>Marché</b>	Répondre à des besoins rentables	Répondre à des besoins non couverts
<b>Positionnement, analyse compétitive</b>	Positionnement dans une logique concurrentielle	Positionnement dans des logiques de complémentarité, de partenariat, et, éventuellement, dans des logiques concurrentielles
<b>Démarche</b>	Mettre tous les moyens au service de l'objectif (de plus en plus souvent, dans le respect d'un principe de « développement durable »)	La démarche/les moyens mis en œuvre doivent être en cohérence avec des principes d'action spécifiques
<b>Cibles</b>	Clients + actionnaires	Multiplicité et diversité des cibles, des bénéficiaires directs et indirects
<b>Mode de financement</b>	Apport en capitaux des actionnaires et réinvestissement des profits dégagés une fois les actionnaires rémunérés	Complexité et mixité des financements, réinvestissement de 100 % des bénéfices financiers
<b>Forme juridique</b>	Sociétés à but lucratif (quelques différences mineures en fonction des différentes formes de société)	Diversité des formes juridiques possibles en fonction de la mission, des principes d'action et des objectifs
<b>Gouvernance</b>	Modèle relativement standardisé	Modèles plus ou moins complexes en fonction du statut choisi
<b>RH</b>	Salariées	Variables (bénévoles, salariés, volontaires)
<b>Critères de réussite</b>	Profit dégagé	Valeur sociale créée et viabilité économique de la structure

## LE BUSINESS PLAN SOCIAL

### Du business plan...

Le business plan, ou « plan d'affaires », en français, n'a pas pour unique objectif, comme on pourrait le penser d'abord, de convaincre des investisseurs du retour financier qu'ils pourraient tirer d'un investissement dans l'entreprise concernée. Outre cela, il permet de poser noir sur blanc la vision de l'entrepreneur, les objectifs qu'il se fixe, les moyens qu'il compte se donner pour les atteindre. Loin d'être un document figé, le business plan doit évoluer au fil des ans : il sera ensuite plus aisé de regarder en arrière et de mesurer les écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui était prévu. **Le business plan est donc avant tout un outil de pilotage et de gestion.**

S'il est utile, en tant que document, pour convaincre de la pertinence et de la viabilité d'un projet, il présente également un énorme intérêt par son processus même d'élaboration. En effet, en rédigeant son business plan, l'entrepreneur est amené à se poser un grand nombre de questions, qui lui permettront :

- d'analyser son projet, de le structurer, de s'assurer qu'il est viable économiquement et qu'il permettra de dégager des profits pour les personnes ou organisations qui auront investi dans sa création ou son développement (cas des entreprises « classiques ») ;
- d'identifier avec précision les différentes solutions qui se présentent à lui dans chaque domaine de la gestion de son entreprise (stratégie générale, montage juridique, choix organisationnels, marketing) et de faire les meilleurs choix ;
- d'anticiper les obstacles qu'il est susceptible de rencontrer, et de trouver les moyens de les surmonter.

Ainsi, grâce à une analyse la plus fine possible du contexte dans lequel s'insère le projet, le business plan se présente comme une démarche, un outil important pour discerner et dépasser les faiblesses et les risques du projet, et augmenter ainsi de manière significative ses chances de succès et de pérennité.

Le business plan trouve ses origines aux États-Unis, où il était nécessaire pour convaincre les investisseurs. Aujourd'hui, on l'utilise dans le monde entier comme un instrument d'analyse, de structuration et de présentation de la viabilité et de l'attractivité des projets d'entreprises, que ces projets soient neufs ou consolidés.

### ... au business plan social

De manière similaire, un « business plan social » (BPS) est le business plan d'un projet d'entreprise sociale, qu'il s'agisse de créer ou de développer la structure en question. Le business plan social permet de définir la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour passer d'une idée d'entreprise sociale à sa mise en œuvre. Et, comme nous l'avons vu précédemment, ce projet-là porte en lui une finalité sociale, au service de laquelle est mis son modèle économique.

De même qu'un business plan d'entreprise traditionnelle, le business plan social présente donc un triple intérêt :

– Il est un outil précieux pour convaincre des partenaires potentiels de la pertinence du projet, de sa faisabilité opérationnelle et de sa viabilité. Un « capital-risqueur philanthropique<sup>21</sup>», par exemple, appréciera particulièrement

d'avoir accès à une vision globale de la stratégie que l'entrepreneur social souhaite adopter, ainsi que du professionnalisme et de la rigueur avec lesquels il conçoit le montage et le développement de son projet.

– Son processus d'élaboration est un moyen unique de réfléchir puis de poser, noir sur blanc, l'ensemble des modalités opérationnelles et des conditions matérielles, juridiques, humaines, financières, nécessaires à la réussite de la mission sociale fixée.

– Il permet de bien positionner le projet par rapport à l'existant, de valider sa pertinence par rapport à son marché (de clients, pour les projets marchands ; de financeurs et de bénéficiaires, pour les projets non marchands) ou ses cibles, et d'identifier les éventuels risques qu'il faudra savoir contourner ou lever.

Les différences que nous avons relevées entre entreprise classique et entreprise sociale trouveront toutes une illustration dans la différence entre business plan et business plan social – ce qui justifie que nous proposons une méthodologie spécifique pour l'élaboration de business plans sociaux.

En outre, le business plan social s'attachera à clarifier l'ampleur du besoin social ou environnemental auquel l'entrepreneur social compte s'attaquer, mais aussi à préciser la plus-value, l'innovation apportées par la solution qu'il propose. Il lui faudra préciser la valeur sociale qu'il compte créer par le développement de son projet, tout en veillant à être précis, comme dans le business plan traditionnel, quant au marché et/ou au contexte dans lequel il s'inscrit, le montage juridique qu'il envisage, l'organisation humaine et les ressources financières nécessaires au développement du projet. Ainsi, la méthode d'élaboration d'un business plan social présente-t-elle un certain nombre de spécificités par rapport aux méthodes d'élaboration de business plans traditionnels.

---

21 Voir par exemple l'EVPA, European Venture Philanthropist Association ; [www.evpa.com](http://www.evpa.com)

## Les différents types de business plans sociaux

### Un business plan social peut servir à plusieurs actions :

**1. Créer une nouvelle entreprise sociale.** Bien entendu, le business plan social est un document très utile à élaborer pour l'entrepreneur social qui se lance et décide de créer une nouvelle organisation pour répondre à un problème social resté sans solution, et ce, quel que soit le statut juridique qu'il adoptera au final. Un tel entrepreneur doit notamment faire la preuve du caractère innovant de sa proposition, de la valeur ajoutée qu'il apportera par rapport aux autres acteurs publics ou privés déjà présents sur le même territoire, et du potentiel de viabilité de son projet.

**2. Lancer une nouvelle activité ou développer son activité.** Une entreprise sociale, même sous forme associative et/ou n'ayant pas un modèle économique marchand, doit s'adapter au contexte dans lequel elle évolue, afin de garantir la bonne réalisation de sa mission, ce qui peut impliquer, par exemple, de réorganiser tout ou partie de ses activités ou modalités d'intervention, ou de lancer une ou plusieurs nouvelles activités. De tels changements peuvent entraîner des modifications de la structure de l'organisation, de la façon dont elle est financée ou même gérée. La réalisation d'un business plan permet alors de comprendre comment ces changements affecteront l'organisation globale de l'entreprise, et comment celle-ci pourra assurer la viabilité économique et la pérennité non seulement de la ou des nouvelles activités créées, mais aussi de l'ensemble de l'organisation.

**3. Lever des fonds.** Une fois finalisé, le business plan d'une structure se transforme en un document indissociable de son organisation, de ses objectifs et de son impact social. S'il est bien construit, le business plan social fournit à un investisseur ou à un mécène des indications importantes sur la viabilité économique du projet, mais aussi sur le potentiel de sa plus-value sociale : il démontre l'intérêt (financier et social) d'investir dans le projet ou de le soutenir. N'importe quelle organisation qui dispose d'informations concises

et ordonnées, à propos d'elle-même ou de ses projets, accroît ses chances d'intéresser des investisseurs et/ou des donateurs importants. Ainsi, les « *venture philanthropists* » ou « capital-risqueurs philanthropiques », récemment apparus, s'ils ne demandent pas à ce que leur investissement soit rentable – certains donnent sans aucune contrepartie de l'argent aux projets qu'ils soutiennent –, attendent que l'impact social de l'argent qu'ils ont « investi » soit maximisé. Aussi souhaitent-ils avoir connaissance de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement du projet, et mesurer sa viabilité économique à long terme, c'est-à-dire sa pérennité.

**4. Lancer une activité génératrice de revenus.** Les associations opérant sur un secteur non marchand, soit par principe, soit parce qu'elles s'adressent à un public non solvable, sont principalement financées par des subventions publiques et des donateurs privés. Elles sont cependant susceptibles de développer des activités dites « génératrices de revenus », dont l'objectif sera de dégager des bénéfices, qu'elles utiliseront pour contribuer au financement de leur action sociale. De telles activités exigent une planification similaire à celle requise par le lancement d'une entreprise commerciale, afin que l'élaboration du business plan apporte les mêmes informations : prévision exhaustive des étapes nécessaires au développement du business, estimation des coûts et recettes, évaluation de la structure organisationnelle à mettre en place<sup>22</sup>.

**5. Repenser et optimiser son organisation et son plan de développement.** Les organisations qui ne sont pas dans une phase particulière de levée de fonds ou de lancement d'une activité génératrice de revenus peuvent néanmoins tirer profit du développement d'un business plan social. Fondée sur le recueil de données objectives et sur un raisonnement analytique, l'élaboration d'un business plan permet en effet à toute organisation

---

<sup>22</sup> Notons que l'organisation NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team) a développé un service pointu d'accompagnement au lancement de cette forme d'« entreprise sociale » pour les associations d'Europe de l'Est et du Chili ; voir [www.nesst.org](http://www.nesst.org)



de réinterroger son modèle d'intervention, sa stratégie de développement, et les moyens humains, matériels, financiers nécessaires à sa mise en œuvre. En outre, le BPS permet de définir une orientation pour l'organisation, qui servira ensuite de base aux décisions à prendre au quotidien.

Ainsi, l'élaboration d'un business plan social permet-elle à l'entrepreneur social non seulement de valider l'intérêt et la faisabilité de son idée (encart 5), mais aussi d'analyser sa viabilité économique.

#### ENCART 5

#### UTILITÉ DU BUSINESS PLAN SOCIAL

Écrire un business plan vous force, si vous faites un travail honnête intellectuellement, à imaginer précisément votre projet dans l'avenir, à détailler ses modalités de mise en œuvre opérationnelles, et à lister dans le moindre détail tous les moyens et les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Une idée peut être géniale en apparence, mais lorsqu'on l'analyse dans le détail et qu'on additionne tous les éléments de faisabilité, on se rend compte que certains ajustements sont nécessaires, voire qu'elle est totalement à reconsidérer.



Quelles sont la plus-value et l'innovation sociale apportées par mon projet ?



À quel(s) besoin(s) répond-il ?



Existe-t-il un marché potentiel pour mon projet, de clients ou de partenaires financiers ?



Comment structurer mon organisation, pour maximiser ses chances de réussite et de pérennité ?



La conception du business plan dépend donc de la situation dans laquelle l'entrepreneur se trouve, mais aussi du type d'entreprise qu'il souhaite créer, et, en tout état de cause, des objectifs qu'il cherche à atteindre. Pour les entreprises et projets à finalité sociale, nous avons identifié deux types de business plans, correspondant à deux modèles économiques distincts :

**1. Business plan de création ou de développement d'une entreprise sociale reposant sur un modèle économique non marchand**, pour laquelle il faudra inventer une stratégie de financement hybride, à même d'optimiser ses chances de viabilité économique. Le business plan social, visant à appuyer cette stratégie de financement, s'adressera en priorité à des institutions et des collectivités publiques, des capital-risqueurs philanthropiques, des fondations, fondations d'entreprises, entreprises ou grands donateurs individuels.

Dans les pages qui suivent, nous prendrons comme exemples les business plans sociaux d'entreprises sociales existantes – et dont les deux premières ont été accompagnées par l'incubateur social de l'ESSEC, Antropia (créé avec la Caisse d'Épargne Île-de-France):



– *l'association cHeerUP!*, qui fédère un réseau d'associations étudiantes mobilisant chaque année des centaines d'étudiants pour rendre visite, à l'hôpital, à des adolescents et des jeunes adultes malades du cancer, qu'ils aident dans la réalisation d'un projet personnel ;



– *l'association Zup de Co*, qui, à l'origine, voulait mobiliser des étudiants, essentiellement de grandes écoles, pour accompagner des enfants du CM1 à la 6<sup>e</sup> rencontrant des difficultés avec les savoirs de base (lecture, écriture, calcul). Cette action de prévention de l'illettrisme et de l'échec scolaire, s'est, depuis, réorientée vers la prévention du décrochage scolaire, auprès des enfants de la 6<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup> ;



– *l'association Unis-Cité*, qui a servi d'inspiration et de modèle au nouveau « service civique » français, et mobilise chaque année, depuis quinze ans, des jeunes de toutes origines sociales et culturelles et de tous niveaux d'étude, pour six à neuf mois de service civique volontaire auprès des plus démunis, en partenariat avec des associations, collectivités locales et établissements publics de terrain.

## 2. Business plan de création ou de développement d'une entreprise sociale reposant sur un modèle économique marchand :

son objectif est de créer une activité commerciale tout en poursuivant un objectif social, par exemple en donnant accès à l'emploi à des personnes qui en sont éloignées (entreprises d'insertion par l'activité économique ou entreprises adaptées), ou en offrant des débouchés à des producteurs qui en manquent tout en leur garantissant des conditions de travail décentes (commerce équitable).

Il peut aussi s'agir du lancement, par une association ayant un modèle économique non marchand, d'une activité génératrice de revenus – marchande, donc – destinée à contribuer au financement de ses activités sociales. Ce type de business plan peut avoir un objectif de levée de fonds pour les investissements initiaux nécessaires, mais l'essentiel de l'utilité du travail se trouve dans la structuration d'un projet d'entreprise devant permettre, autant que possible, de limiter les risques d'un échec, qui, pour le coup, aurait des conséquences sociales lourdes.

Nous nous appuyerons, dans la suite de cet ouvrage, sur des extraits des business plans sociaux de trois entreprises sociales réelles, et qui ont elles aussi été accompagnées par Antropia :



– *Choc'éthique* : salon de thé-chocolaterie équitable et d'insertion, qui propose des produits et des dégustations sur place de chocolat, dans le cadre de boutiques employant du personnel en insertion, et s'approvisionnant en Amérique du Sud (Venezuela), dans le respect des règles du commerce équitable ;



– *Fair Planet* : entreprise commercialisant des vêtements équitables et en coton bio sous la marque Tudo Bom ? et des vêtements en marque blanche, en B to B<sup>23</sup>, sous la marque Ethi-shirt ;



– *Arbalange* : service innovant de location, entretien et collecte de couches textiles pour les professionnels de la petite enfance.

Nous réutiliserons cette distinction « projet non-marchand »/« projet marchand » tout au long de l'ouvrage, car la méthode d'élaboration du business plan peut parfois varier d'un type de projet à l'autre, ce que nous nous attachons à préciser au fil du texte.

## Les qualités d'un bon business plan social

Pour rédiger un business plan, il est important d'employer un style clair et concis, afin d'en faciliter la compréhension, ce qui est primordial pour les business plans présentés à un public externe. Aussi les conseils suivants peu-

23 *Business to business* : un « business » (entreprise) s'adresse à d'autres entreprises.

vent-ils faire la différence, dans la qualité finale d'un business plan. Utilisez-les comme des recommandations générales, valables pour l'ensemble du document à élaborer.

### 1. Un bon business plan est structuré.

On l'a vu, un business plan social sera d'autant plus efficace, utile, convaincant, qu'il abordera des thèmes trop souvent laissés de côté par les entreprises sociales, et en particulier par les associations positionnées sur le secteur non marchand. Et si le document final en lui-même importe moins que son processus d'élaboration, la forme qu'il prendra conserve bien sûr son importance. Détaillant la structure indicative d'un business plan social, l'encart 6 suggère un ordre de grandeur du nombre de pages par section, selon un gabarit conventionnel (police de caractères Times New Roman, corps 12, interligne 1,5).

Il est évidemment possible, voire souhaitable, de placer certains documents en annexe, tels que les fiches d'étude des concurrents (*voir chap. 3*) ou les états financiers prévisionnels détaillés (*voir chap. 5*). Chacune de ces parties sera traitée séparément dans les prochains chapitres.

## STRUCTURE D'UN BUSINESS PLAN POUR UNE ENTREPRISE SOCIALE

### ENCART 6

PARTIE	NOMBRE DE PAGES INDICATIF
1. Synopsis ou <i>executive summary</i>	2 à 3
2. Présentation du besoin social et charte du projet	3 à 5
3. Analyse d'opportunité et étude de marché	4 à 6
4. Stratégie générale et modèle économique	5 à 8
5. Plan d'action et projections financières	4 à 6
6. Mesure de l'impact social	2 à 3
7. Risques et opportunités / analyse SWOT	1 à 3
Total (hors annexes)	maximum 35 pages

### 2. Un bon business plan est clair et précis.

Un BPS est un document court (maximum 35 pages), qui doit se concentrer sur l'essentiel ; cette synthèse s'ouvre par un synopsis, plus souvent appelé *executive summary* (2 à 3 pages), qui sert à présenter les principaux éléments afin de donner envie au lecteur de lire le document dans sa globalité. Cette concision doit faire apparaître, de façon précise, les justifications des choix opérés, le tout devant constituer un argumentaire s'appuyant sur des bases solides et convaincantes.

Il doit être organisé et présenté de manière à ce que ses lecteurs puissent comprendre son contenu facilement et en peu de temps. De même, lors d'un rendez-vous pour convaincre tel ou tel partenaire potentiel de le soutenir, le porteur de projet ne dispose souvent que de peu de temps, alors qu'il pourrait parler des heures de ce qui l'anime : le BPS doit lui permettre d'être à la fois bref et précis dans son argumentation. Aussi est-il souvent utile de prévoir différents niveaux de lecture, ainsi que quelques schémas ou graphiques, aussi parlants, parfois, que de longues phrases.

L'encart 7a présente la production de vêtements telle que prévue, sur trois ans, par une entreprise de commerce équitable sur ses trois principaux produits. Le tableau permet d'obtenir toutes les informations nécessaires concernant ses prévisions de production. Cependant, y trouver l'information désirée nécessite un certain effort : l'information est présente, mais elle n'est pas mise en avant de façon optimale. Au contraire, dans l'encart 7b, les mêmes informations sont agencées de façon beaucoup plus facile à saisir.

Outre l'usage de graphiques, présenter des phrases ou des chiffres clés sous forme d'encadrés peut être une bonne idée pour attirer l'attention du lecteur, faire appel à sa mémoire visuelle et s'assurer qu'il retiendra les idées fortes.

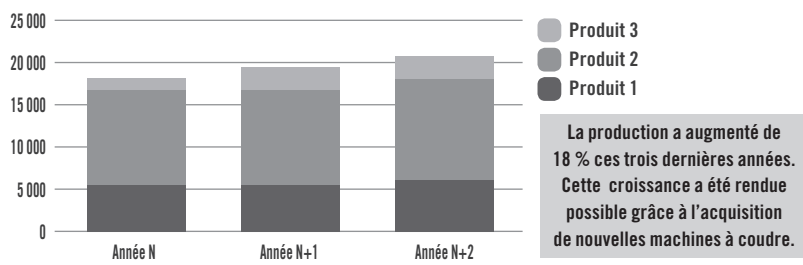
## DONNÉES BRUTES : PRODUCTION DE VÊTEMENTS DE L'ORGANISATION y CES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ENCART 7a

Trimestre	ANNÉE N				ANNÉE N+1				ANNÉE N+2			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produit 1	4 712	0	325	0	4 901	0	338	0	5 668	0	382	0
Produit 2	0	13 334	0	0	0	13 287	0	0	0	14 788	0	0
Produit 3	538	0	0	0	538	0	872	0	0	0	1 069	322

## INFORMATION STRUCTURÉE : PRODUCTION DE VÊTEMENTS DE L'ORGANISATION y CES 3 DERNIÈRES ANNÉES

ENCART 7b



### 3. Un bon business plan est objectif

Il est évident que l'entrepreneur social est convaincu par son idée, sinon il n'entreprendrait pas toutes ces démarches pour le réaliser. Le but du BPS est de l'aider à en convaincre les autres (*encart 8*). Or, pour être convaincant, il est indispensable de présenter une analyse du projet la plus objective possible, qui montre que l'on a pris du recul, que l'on a cherché à se remettre en cause, et que l'on a bien analysé le contexte, c'est-à-dire identifié les difficultés éventuelles, pour les résoudre, et les freins potentiels, pour les lever.

ENCART 8

## COMMUNICATION EFFICACE DANS UN BUSINESS PLAN

### DÉMARCHE COMMERCIALE



« J'ai une très bonne idée concernant l'éducation, avec beaucoup de potentiel. Croyez-moi, cela va permettre d'éradiquer l'échec scolaire ! »

« Encore une "idée géniale"... J'ai déjà entendu cent fois le même refrain ! »



### DÉMARCHE IDÉOLOGIQUE



« J'ai une idée pour résoudre la situation oppressante et élitiste de notre politique d'éducation. »

« Pour quel poste fait-il campagne ? »



### DÉMARCHE PROFESSIONNELLE



« Notre idée, tout à fait innovante, peut diminuer le taux d'absentéisme à l'école de 50 %. Elle peut être mise en place rapidement, sous une forme viable économiquement : des ateliers hebdomadaires, suivant la méthode GENIE, financés par des subventions publiques, des dons d'entreprises et une contribution des participants. »

- Clarté dans l'exposition d'une idée.
- Utilisation minimum de « jargon »/vocabulaire spécialisé
- Contenu et expression concis.
- Utilisation de graphiques si nécessaire.

Un bon BPS présente des arguments étayés par des données fiables. Pour ce faire, il est nécessaire de collecter des données *via* des sources extérieures. Ce recours à des personnes extérieures expertes ou expérimentées tout au long du processus d'élaboration du BPS, afin de recueillir leur avis, se révèle souvent très fécond : elles apportent un autre regard sur le projet, font avancer utilement la réflexion, permettent de déceler des opportunités ou des obstacles non encore identifiés ; en outre, leur soutien peut constituer une « caution » utile, venant renforcer la légitimité d'un projet.

#### 4. Un bon business plan est rédigé dans un style uniforme et professionnel.

Généralement, le business plan est le fruit d'un travail collectif. Les différentes parties peuvent avoir été rédigées indépendamment les unes des autres et le tout se révéler, au bout du compte, totalement incohérent. L'ensemble du travail doit être revu, et ce par une seule et même personne. Le document final doit être rédigé dans un style homogène, et présenté de manière professionnelle. Les sources des données ou références faites à des ouvrages, articles, enquêtes et tous supports extérieurs doivent systématiquement être indiquées, et rester cohérentes avec la structure et le contenu du BPS et des passages concernés. De même, des graphiques doivent être, dès que possible, insérés au fil du texte, afin d'en faciliter la lecture.

#### Quelques conseils de méthode

Élaborer un business plan ou un business plan social exige un travail et un temps conséquents, les analyses à effectuer étant particulièrement nombreuses et denses. Voici quelques astuces susceptibles de faciliter cet effort.

##### 1. Planifiez votre travail et tentez de respecter votre planning.

L'élaboration d'un business plan est une tâche complexe. Beaucoup de variables doivent être prises en compte, et beaucoup de points analysés de manière systématique. Il sera par exemple nécessaire de rassembler des données, de faire des recherches, de conduire des enquêtes de terrain et d'organiser des réunions d'équipe internes. L'encart 9 montre comment la création d'un business plan peut s'échelonner dans le temps. Il est important que, pour chaque partie, un seul responsable soit désigné, même s'il est aidé par d'autres personnes pour conduire son analyse.

Au cours de l'élaboration du business plan, il existe un risque : celui de se perdre dans les détails de chaque analyse. Prenez donc une certaine distance et demandez-vous de temps en temps si les données fournies ne sont

#### EXEMPLE D'ÉCHÉANCIER POUR L'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN SUR 3 MOIS

##### ENCART 9

CHAPITRE	RESPONSABLE	SEMAINES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Besoin social et charte		■	■											
Analyse d'opportunité			■	■	■									
Marché – analyse de la demande				■	■	■	■	■						
Stratégie de mise en oeuvre – Modèle économique								■	■	■				
Équipe managériale et gouvernance											■	■		
Projections financières													■	■
Risques et opportunités														■
Plan d'action														■
Synopsis ( <i>Executive summary</i> )														■

pas déjà suffisantes et s'il est nécessaire d'approfondir encore l'analyse. Consultez éventuellement d'autres personnes (amis, collègues...).

##### 2. Adaptez les orientations de cet ouvrage à votre projet.

Utilisez les orientations de ce livre comme un soutien, de même que les exemples qui vous aideront à visualiser les messages clés. Mais n'oubliez pas que votre projet a ses particularités qu'il vous faut prendre en compte. À la fin de chaque chapitre ou sous-chapitre, nous avons inclus un encadré de « Synthèse » qui récapitule ce que vous devez faire. La liste n'est pas forcément exhaustive, des actions complémentaires peuvent devoir être engagées, selon la nature de votre projet. À vous de vous sentir à l'aise avec les propos que vous avancez et les données que vous communiquez.

##### 3. Cherchez de l'aide.

Un soutien extérieur peut se révéler particulièrement efficace, notamment pour le développement de certaines sections du business plan pour lesquelles l'équipe qui porte le projet manquerait de connaissances ou de compétences. Recherchez l'opinion et le soutien de spécialistes ou d'entrepreneurs expérimentés, et profitez de leurs conseils.