

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS ET PRÉFACE(S)	6
INTRODUCTION DÉFINITIONS	15
CHAPITRE 1 LE SYNOPSIS	45
CHAPITRE 2 ANALYSE DU BESOIN ET CHARTE DU PROJET	51
CHAPITRE 3 ANALYSE D'OPPORTUNITÉ ET ÉTUDE DE MARCHÉ	73
CHAPITRE 4 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE	123
CHAPITRE 5 PLAN D'ACTION ET PROJECTIONS FINANCIÈRES	235
CHAPITRE 6 IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL	265
CHAPITRE 7 RISQUES ET OPPORTUNITÉS – ANALYSE SWOT	301
CONCLUSION	310
LEXIQUE	312
BIBLIOGRAPHIE	316
POUR EN SAVOIR PLUS	318

AVANT-PROPOS

L'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (IIES) de l'ESSEC¹ et Ashoka² 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 Antropia³, 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

2 www.ashoka.fr

3 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*⁴ 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 Chalénçon, 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

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

qui ont accepté de lui servir de fil rouge, François 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 FEGAPEL.*

Marie Trelu-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.*