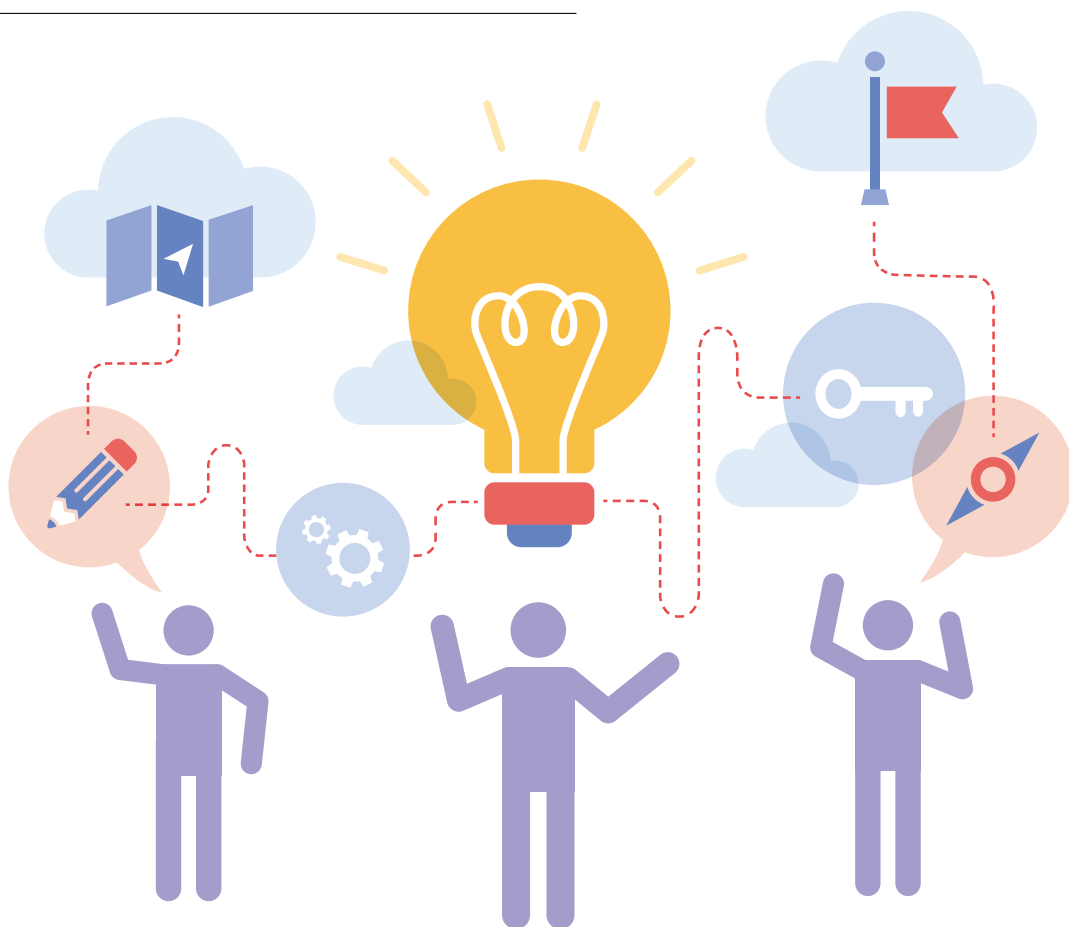


STRATÉGIES

POUR CHANGER D'ÉCHELLE



Le guide des entreprises de l'économie sociale et solidaire
qui veulent maximiser leur impact social





MOBILISONS-NOUS POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DE L'ESS !

Face aux enjeux massifs qui sont les nôtres - explosion de la pauvreté suite à la crise sanitaire, transformation écologique et démocratisation de notre vie économique, nous n'avons plus le luxe d'attendre. Pour y répondre, nous devons conjuguer impulsion des pouvoirs publics et engagement de la société civile organisée. En tant que Maire je vois chaque jour la force et la vitalité des initiatives émanant des acteurs de l'ESS mais je vois aussi les besoins non pourvus, les problématiques sociales et environnementales qui perdurent. Pour tous ces défis nous avons besoin que les modèles de l'économie sociale et solidaire (ESS) changent d'échelle.

Je sais le quotidien des entrepreneurs sociaux pris entre le changement d'échelle et l'ancrage territorial, ou comment « industrialiser » un impact social dont la force réside bien souvent dans le « sur-mesure ». L'intelligence collective des acteurs de l'ESS doit se combiner à la force de frappe de l'action publique locale pour dépasser ce paradoxe évident. Et tout comme l'ESS a inventé une autre façon de produire, de décider, de consommer, elle peut inventer de nouvelles façons d'envisager le changement d'échelle.

Les solutions sont à portée de main de tout entrepreneur social bien informé : il faut s'investir dans les réseaux et mobiliser les acteurs et les programmes d'accompagnement et de financement qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'adapter les modèles qui fonctionnent aux besoins spécifiques des territoires, tout en agissant en complémentarité de l'offre existante. Il faut échanger, jouer la transparence, partager en permanence votre stratégie, articuler projet politique et stratégie de changement d'échelle, gouvernance et stratégie de financement...

Il faut surtout assumer la dimension politique de vos entreprises. C'est à cette condition que nous parviendrons au changement d'échelle de tout le secteur et à la transformation en profondeur de la société.

François Dechy

MAIRE DE ROMAINVILLE
FONDATEUR DU GROUPE BALUCHON
MEMBRE DU BUREAU EXÉCUTIF DE L'AVISE

SOMMAIRE



AVANT PROPOS

P.06

1 COMPRENDRE LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE P.08

QU'EST-CE QUI CHANGE D'ÉCHELLE ?

L'économie sociale et solidaire
Les entreprises sociales

P.10
P.10
P.11

CONCILIER ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE ET MAXIMISATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'équation économique : support
du changement d'échelle
L'impact social : finalité et pilote
du changement d'échelle

P.12
P.12
P.13

SIX IDÉES REÇUES SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

P.16

2 CHOISIR SA STRATÉGIE P.20

LES PRINCIPALES STRATÉGIES

Des stratégies individuelles
et collectives
Les cinq principales
stratégies

P.22
P.22
P.23

DIVERSIFICATION

P.24

DUPLICATION

P.27

FERTILISATION

P.30

COOPÉRATION

P.33

FUSION

P.36

REPÈRES POUR DÉCIDER

Les paramètres stratégiques
Les paramètres organisationnels

P.39
P.39
P.40



3 RÉUSSIR SA DÉMARCHE P.42

AU NIVEAU HUMAIN	P.44
Interroger les motivations du ou des dirigeants	P.44
Être à l'écoute des équipes	P.46

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	P.47
Analyser le potentiel de la structure	P.47
Planifier et mettre en œuvre la démarche	P.49

AU NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME	P.51
--------------------------------------	------

ÊTES-VOUS PRÊTS À CHANGER D'ÉCHELLE ?	P.54
--	------

POUR ALLER PLUS LOIN P.55

« L'ESS a besoin
d'accompagnement
de ses entrepreneurs,
d'écosystèmes qui
leur soient favorables.
Il n'y aura pas de
changement d'échelle
sans entrepreneurs
du troisième type. »

HUGUES SIBILLE,
PRÉSIDENT D'HONNEUR DE L'AVISE

DE L'AMBITION PARTAGÉE À **L'ENGAGEMENT COLLECTIF**



Le constat est partagé : pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux actuels, il est nécessaire de réussir le changement d'échelle de l'ESS.

Mais comment passer de cette ambition partagée à sa mise en œuvre ? Dans un contexte économique particulièrement difficile pour les entreprises de l'ESS, le changement d'échelle peut être perçu comme allant à contre-courant de leur réalité. Pourtant il représente une opportunité pour renforcer les organisations et développer ce qu'elles ont de plus précieux : leur capacité à être utiles socialement.

À destination des dirigeants de structures et de leurs équipes, mais aussi des acteurs de l'accompagnement et du financement, ce guide vise à éclairer la notion de changement d'échelle et à en favoriser une compréhension partagée.

Il semble nécessaire, en effet, de reconnecter la question de l'impact social à celle du changement d'échelle, de dépasser ainsi la simple notion de croissance pour se concentrer sur les objectifs de consolidation et de maximisation de l'impact social des organisations.

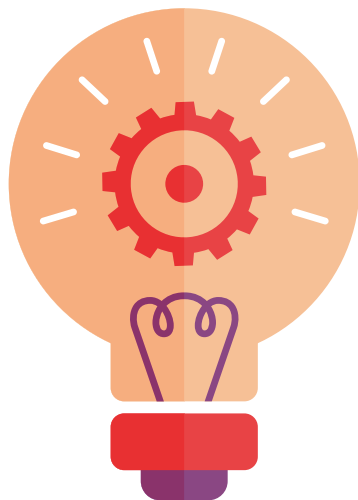
Ce guide porte également un objectif pratique : celui de faciliter le passage à l'action. De la diversification à la coopération, en passant par la duplication, la fertilisation et la fusion, il décrypte les différentes stratégies pour changer d'échelle et leurs conditions de réussite. Il oriente, enfin, vers les ressources, outils et dispositifs permettant d'accélérer leur mise en œuvre.

Réalisé par l'Avisé, il s'appuie sur de multiples échanges avec une cinquantaine d'acteurs : experts, dirigeants d'entreprises sociales, réseaux sectoriels, accompagnateurs et financeurs.

**Démarche individuelle
ou collective,
le changement d'échelle
des entreprises sociales
vise, avant tout,
la maximisation
de leur impact social.**

1

COMPRENDRE LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE



De quoi parle-t-on quand on dit « changement d'échelle » ?
Que signifie cette notion pour l'écosystème de l'ESS et pour ses entreprises ?
Quelles différences avec la croissance ?
Quels sont les liens avec l'impact social ?
Favoriser une compréhension partagée du changement d'échelle
est indispensable pour faciliter le passage à l'action des acteurs.

P10

QU'EST-CE QUI
CHANGE
D'ÉCHELLE ?

P12

CONCILIER
ÉQUILIBRE
ÉCONOMIQUE
ET MAXIMISATION
DE L'IMPACT
SOCIAL

P16

SIX IDÉES
REÇUES

QU'EST-CE QUI CHANGE D'ÉCHELLE ?

Le changement d'échelle est ce que l'on appelle un concept cadre, c'est-à-dire qu'il sert à comprendre différentes réalités et peut s'appliquer à différents objets. Utiliser le concept de changement d'échelle sans son objet n'a pas de sens. Il est donc légitime de se demander : qu'est-ce qui change d'échelle ? Selon la réponse, on parlera par exemple de changement d'échelle d'une action, d'une organisation ou encore d'un secteur d'activité.

Le changement d'échelle décrit un « processus » et non un « état ». Réfléchir en termes de changement d'échelle signifie que l'on observe une réalité en changement ⁽¹⁾.

L'économie sociale et solidaire

Le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire correspond au développement global du secteur. Augmenter le poids de l'ESS en termes d'emplois, répondre massivement aux besoins sociaux, voilà ce qui peut matérialiser ce changement d'échelle. L'objectif étant, avant tout, de proposer des solutions robustes et crédibles aux dysfonctionnements du système économique et social actuel.

Selon de nombreux acteurs, le changement d'échelle de l'ESS passe principalement par :

- L'augmentation du nombre de structures d'utilité sociale afin de mailler tous les territoires, créer davantage d'emplois et apporter des alternatives dans tous les secteurs,
- Le développement des structures existantes, de manière à consolider les emplois et maximiser leur impact social ou environnemental,
- La structuration de l'écosystème et des filières et le renforcement des moyens afin de rendre le secteur plus cohérent et plus influent dans le jeu économique actuel.

Si les dispositifs qui favorisent l'émergence et la création d'activités d'utilité sociale ont été multipliés ces dernières années, ceux qui permettent le développement des structures ont tout intérêt à être renforcés.

à noter



« Structure d'utilité sociale »,
« entreprise sociale » ou
« entreprise de l'ESS » :
ces termes font référence
aux organisations à finalité
sociale, environnementale ou
sociétale, dont la gouvernance
est participative et la lucrativité
limitée, que leur modèle
économique soit marchand
ou non. Ces trois expressions
sont employées de manière
indifférenciée tout au long
de l'ouvrage.

(1) Fontaine J. et Hassenteufel P., *To change or not to change. Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Presse Universitaires de Rennes, 2002.

À ce titre, la loi relative à l'ESS adoptée le 31 juillet 2014 met en avant l'objectif de contribuer au changement d'échelle du secteur, par un renforcement de l'écosystème d'abord et par le soutien financier des entreprises sociales en croissance ensuite.

Les entreprises sociales

Le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème.

Le changement d'échelle d'une entreprise sociale diffère de la croissance d'une entreprise lucrative. En effet, que cela passe par l'augmentation du chiffre d'affaires ou l'acquisition d'un concurrent, l'objectif pour cette dernière est de générer davantage de revenus.

Or pour les entreprises sociales la croissance n'est qu'un moyen pour maximiser leur impact social. Cependant, équation sociale allant de pair avec équation économique, l'entreprise sociale doit avancer sur les deux fronts en faisant attention à garder l'équilibre nécessaire à l'accomplissement de sa mission principale.

« Après avoir promu le modèle, après avoir demandé des financements et une loi, il va falloir passer à l'étape de la preuve et montrer que les structures du secteur peuvent effectivement changer d'échelle et répondre massivement aux besoins sociaux. »

CAROLINE NEYRON
MOUVEMENT IMPACT FRANCE



focus

POURQUOI PARLER DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE PLUTÔT QUE DE CROISSANCE OU DE DÉVELOPPEMENT ?

Considérés comme des synonymes, croissance et développement évoquent la manière dont une entreprise augmente ses gains et sa rentabilité, excluant de fait la notion d'impact social. C'est en effet à une dimension quantitative, de taille et d'évolution du chiffre d'affaires que renvoient ces termes. Une entreprise sociale, elle, cherche surtout à développer son impact social. L'expression « changement d'échelle » a fait son chemin dans

l'entrepreneuriat social. C'est d'abord le monde anglo-saxon qui l'a employée en utilisant le verbe *scale up*, que l'on peut traduire par changer d'échelle. Plus souple que son équivalent français, le verbe *scale up*, lié à la notion d'impact, représente l'idée que ce qui croît est bien l'impact social et non pas forcément la structure. Nombreux sont les acteurs à s'être appropriés cette expression et à adhérer à son utilisation.

Elle présente en effet plusieurs intérêts :

- Elle permet de recentrer la croissance et le développement sur la volonté de maximiser l'impact social ;
- Elle rend compte de l'ambition portée par les entreprises sociales ; de faire converger les solutions pour résoudre les défis économiques et sociaux actuels à grande échelle.

CONCILIER ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE ET **MAXIMISATION DE L'IMPACT SOCIAL**

Le changement d'échelle est un moment majeur dans la vie d'une entreprise sociale. C'est aussi un processus spécifique qui cherche à renforcer, souvent économiquement, l'organisation concernée. Comprendre comment articuler mission sociale et équation économique lors de son changement d'échelle est un passage incontournable pour tout dirigeant ou accompagnateur.

L'équation économique : support du changement d'échelle

Dans le modèle d'une entreprise sociale, équation économique et équation sociale sont intimement liées. La capacité de la structure à accomplir sa mission sociale dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions.

Le changement d'échelle s'appuie sur l'équation économique de la structure. C'est en fonction de celle-ci que l'entreprise sociale pourra déterminer sa capacité d'action. En effet, selon qu'elle se trouve dans une situation économique confortable ou difficile, le changement d'échelle ne poursuivra pas le même objectif. Est-ce que la structure a besoin de préserver son impact social ou a-t-elle la possibilité de le maximiser ? La réponse à cette question va placer l'organisation dans l'une de ces cinq situations :

- L'existence des activités génératrices d'impact social doit être consolidée
- L'efficacité des activités génératrices d'impact social doit être optimisée
- La qualité de l'impact social peut être améliorée
- La quantité de l'impact social peut être augmentée
- L'impact social peut être reproduit sur un nouveau territoire

repère



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

est la représentation synthétique et schématique de la manière dont l'entreprise sociale crée de la valeur.



En fonction de sa situation, la structure sera en capacité de déterminer quels sont les objectifs d'impact social qu'elle peut se fixer.



à noter

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE COMME OUTIL DE CONSOLIDATION

Dans un contexte de fragilité économique, il peut être compliqué de dégager les ressources financières et humaines nécessaires à la maximisation de son impact social. La priorité pourra être portée, dans ce cas, sur la sauvegarde et la préservation de la mission

sociale. Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait penser, certaines stratégies de changement d'échelle peuvent servir à la consolidation par le renforcement du modèle économique et des activités de la structure (c'est le cas de la fusion par exemple). Le changement

d'échelle peut également être un moyen d'optimiser les processus et de rechercher l'efficacité. Il est bien sûr nécessaire de garder à l'esprit que cette consolidation économique ne doit pas faire oublier l'objectif prioritaire : sauvegarder la mission sociale de la structure.

L'impact social : finalité et pilote du changement d'échelle

Préserver ou maximiser l'impact social constitue l'objectif du changement d'échelle mais également le « pilote » du processus.

Par pilote on entend que cela constitue le critère majeur et décisif dans les choix stratégiques et dans les grandes étapes d'avancement de la démarche.

Distinguer les objectifs intermédiaires de l'objectif final

Quand on interroge des dirigeants d'entreprise sociale sur leurs motivations à changer d'échelle, ils énumèrent toute une série de raisons, autant économiques que sociales : sécuriser l'activité, s'affranchir de la dépendance à un client unique, gagner en visibilité, etc.

Il s'agit bien là cependant d'objectifs intermédiaires et spécifiques à chaque entreprise.

Ces objectifs intermédiaires permettront d'atteindre l'objectif final : mieux remplir la mission sociale fixée. Que ce soit en renforçant son modèle financier ou en augmentant sa capacité d'influence auprès de ses partenaires, l'entreprise sociale cherche toujours à mieux répondre à la finalité sociale qu'elle s'est donnée.

Identifier l'objectif d'impact social

Il est dès lors indispensable que l'entreprise sociale identifie le principal objectif en matière d'impact social qu'elle cherche à atteindre par son changement d'échelle. Ces objectifs sont étroitement liés aux possibilités et aux besoins économiques qui sont les siens.

Selon sa situation, elle visera à :

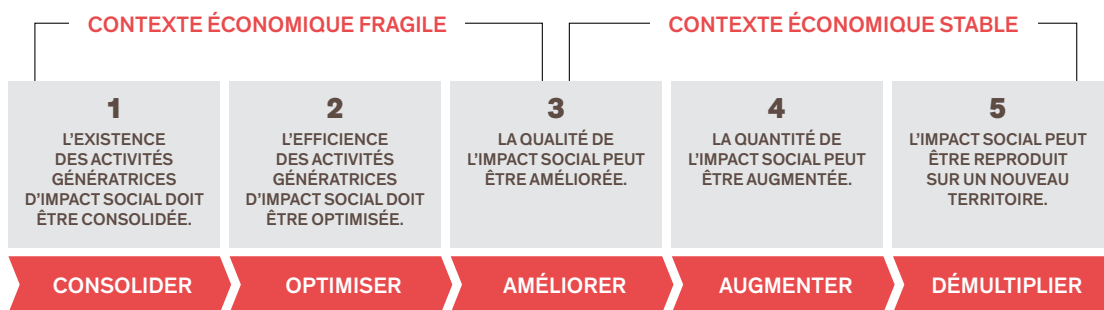
- Consolider son impact social (en cas de menace)
- L'optimiser (chercher la performance)
- L'améliorer (qualitativement)
- L'augmenter (quantitativement)
- Le démultiplier (le reproduire sur d'autres territoires)

repère



L'IMPACT SOCIAL

consiste en « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général », selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.



Comme dans tout processus hiérarchisé, il convient pour passer d'une étape à une autre de s'assurer que l'objectif de l'étape précédente a été atteint.

À titre d'exemple, dupliquer une activité à impact social sur un nouveau territoire, alors qu'il n'y a pas eu de réflexion pour l'optimiser compromet potentiellement le changement d'échelle de l'entreprise sociale (pour une activité nécessitant des ressources difficiles à trouver, par exemple). Bien évidemment dans la réalité, respecter cette recommandation se révèle complexe et n'est pas toujours possible.

Mesurer et suivre l'évolution de l'impact social

Par nature, les structures d'utilité sociale cherchent à générer un impact positif pour répondre à la problématique sociale à laquelle elles sont confrontées. Préserver ou maximiser cet impact est l'objectif principal de tout changement d'échelle. C'est pourquoi il est indispensable que l'organisation soit en mesure de connaître, qualifier et suivre l'évolution de son utilité sociale. Bien que complexe, cette démarche d'évaluation peut s'appuyer sur les méthodes existantes comme le retour social sur l'investissement (SROI), ou l'*Outcomes Star*.

Prendre en compte la temporalité des situations

Enfin, il est important de souligner le fait que chaque objectif et chaque résultat sont à considérer à un instant T. Une entreprise sociale peut estimer qu'elle a atteint son objectif maximal de qualité avec les ressources disponibles et mobilisables à un moment donné. À partir de ce moment, elle peut commencer à travailler sur l'objectif suivant, celui de quantité par exemple.

en
ligne



LE CENTRE DE RESSOURCES NATIONAL SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Définition, enjeux et méthodologies, le Centre de ressources dédié à l'évaluation de l'impact social, animé par l'Avisé, donne des clés de compréhension et d'action pour lancer sa démarche.

À consulter sur :
www.avise.org



à noter

DE L'IMPORTANCE DE DONNER LA PRIORITÉ À L'IMPACT SOCIAL SUR LA DURÉE

Adopter une démarche visant à privilégier en permanence l'impact social permet de se protéger contre le risque, souvent évoqué, de perdre de vue sa finalité sociale. S'il est

vrai qu'en cas de situation difficile, les objectifs économiques peuvent momentanément prendre le dessus afin d'assurer la survie économique d'une organisation, c'est bien son

objectif d'impact social qui permet à la structure de ne pas adopter des logiques économiques classiques de lucrativité et de profit, comme prétextes à la croissance.

SIX IDÉES REÇUES

SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE



Le changement d'échelle fait oublier la mission sociale

Faux... mais le risque existe : La crainte de négliger ou de perdre de vue la mission sociale est présente, souvent plus chez les financeurs que chez les dirigeants. Il existe un risque de prioriser de manière excessive les objectifs économiques par rapport aux objectifs sociaux.

Pour limiter celui-ci, un solide dispositif d'évaluation de l'impact, partagé avec les parties prenantes de l'entreprise sociale, est nécessaire. De la même manière, une gouvernance engagée et attentive autant à l'impact social qu'à l'équilibre économique maintient le risque éloigné.

« L'essor d'Emmaüs Défi repose sur un développement économique, qui permet à chacun d'exister, d'avoir sa place et son utilité dans la société. Il n'y a pas de social durable sans économique et l'économie ne doit pas oublier la finalité de tout, qui est l'homme. »

CHARLES-EDOUARD VINCENT
FONDATEUR D'EMMAÜS DÉFI

focus

LES INNOVATIONS SOCIALES FORTEMENT REPLICABLES

Il semblerait que la tension entre équation sociale et économique soit plus forte dans les structures dont le modèle se base sur une innovation sociale fortement répliquable. Celles-ci hésitent entre deux postures à tenir. Soit elles choisissent de diffuser à grande échelle leur innovation, sous les principes de l'*open source*⁽¹⁾, et dans ce cas-là, elles ne tirent pas de revenu économique

de leur innovation car elle sera développée par d'autres ; soit elles essayent de la développer elles-mêmes, donc à une échelle bien moins importante, tout en essayant de tirer des revenus de ce développement. Cette dernière option est souvent privilégiée pour ne pas dénaturer le projet et conserver la qualité et les valeurs d'origine.

(1) Le concept d'*open source* trouve son origine dans le monde des logiciels. Un logiciel *open source* implique que « les utilisateurs ont la liberté d'exécuter, copier, distribuer, étudier, modifier et améliorer ce logiciel » selon le GNU, www.gnu.org.



Changer d'échelle c'est devenir un « grand groupe »

Pas forcément : Si dans l'imaginaire collectif la notion d'échelle est liée à la notion de « grande taille », une structure peut vivre un changement d'échelle et maximiser son impact en passant de 3 à 10 salariés par exemple. Devenir un grand

groupe est une démarche complexe et de longue haleine qui ne convient pas à toutes les entreprises sociales. Le changement d'échelle peut concerner aussi bien des petites structures que des moyennes ou des grandes.

point de vue

DE CHRISTIAN VALADOU, L'AUTRE ENTREPRISE (2014)

La notion de changement d'échelle a notamment été portée par de grosses structures du type Groupe SOS, Vitamine T, IDEES. Ce sont des groupes à fort potentiel qui ont favorisé le développement de l'ESS. Pourtant, ces structures ne résument pas le milieu de l'ESS. Elles donnent une dynamique et sont structurantes pour le

secteur, mais il n'y aura peut-être pas assez de place pour multiplier le nombre de grands groupes par 200. Si ces groupes sont fondamentaux et importants, il ne doit pas y avoir de fossé entre eux et les petites structures. Au contraire, il faut favoriser l'échange pour tirer ces dernières vers la croissance.

cas concret

TOUTENVELO, ESSAIMER VIA UN RÉSEAU DE FRANCHISES EN SCOP

Dans la majorité des cas et particulièrement dans l'ESS, changer d'échelle ne signifie pas devenir un grand groupe. En effet, il est possible d'essaimer sur d'autres territoires et d'augmenter son impact social tout en restant une structure à taille humaine.

C'est le cas de TOUTENVELO, transporteur urbain qui réalise des prestations de logistique urbaine, déménagement à vélo et fabrication de remorques-vélos. TOUTENVELO est aussi une franchise, implantée dans 5 villes (Rennes, Rouen, Grenoble, Caen, Marseille) sur un modèle de « freechise », autrement appelé « franchise sociale », relativement souple. En l'occurrence, les antennes locales sont des SCOP indépendantes et autonomes qui bénéficient de l'appui du réseau ainsi que de la marque.

En croissance régulière, le réseau compte aujourd'hui 26 salariés et s'attache à garder l'esprit de ses débuts.

Olivier Girault, cogérant, témoigne : « *Dans le réseau, tout le monde se connaît. Nous faisons en sorte que les membres du réseau soient régulièrement en contact entre eux. Cela passe, notamment, par des séminaires trimestriels qui permettent une forte interconnaissance et de riches échanges entre pairs* ». TOUTENVELO a pour objectif d'atteindre le cap des 10 villes d'implantation et de structurer le réseau autour de la SCIC TOUTENVELO. « *Tout en gardant nos valeurs fondatrices !* », poursuit Olivier, *c'est-à-dire l'esprit de départ des 3 fondateurs lorsque le projet est né, il y a 7 ans, à Rennes* ». Il est donc possible de faire grandir son projet et d'essaimer au niveau national en préservant un fort contact humain entre tous les membres.



Changer d'échelle c'est recruter plus de salariés

Pas toujours : L'augmentation du nombre de salariés résulte souvent du processus de changement d'échelle, mais ne représente pas forcément l'objectif. Le changement d'échelle peut se réali-

ser dans un premier temps sans recruter davantage de salariés. En revanche si la capacité de production de l'impact social croît, il faudra alors renforcer les équipes.

focus

LES STRUCTURES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE)

Les SIAE constituent en ce sens un cas particulier intéressant. En effet, leur finalité sociale étant l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, c'est aussi en proposant davantage d'emplois qu'elles augmenteront leur impact social. Toutefois, la logique est bien

celle décrite auparavant : il ne s'agit pas de recruter des salariés pour développer de nouvelles activités, mais bien de développer de nouvelles activités comme support pour le recrutement, puis l'insertion de personnes éloignées de l'emploi.



Le changement d'échelle n'est pas possible pour toutes les organisations

Vrai et faux : Se poser la question de son impact social et de la manière de le maximiser est à la portée de toutes les organisations y compris celles en difficulté. Pour ces dernières, le changement d'échelle peut représenter une solution face à une situation économique fragile, à condition de choisir la stratégie adaptée. Le changement d'échelle est donc un processus qui peut être mis en œuvre par toutes les organisations qui le souhaitent. Pour autant, ce n'est pas le bon moment

pour toutes. Elles devront, en effet, réunir à un instant T les conditions suivantes :

- Avoir démontré leur impact social et la viabilité de leur modèle économique,
- Être dirigées par des leaders ouverts, convaincants et capables de mener à bien une telle démarche,
- Avoir le soutien des équipes opérationnelles, des parties prenantes et de la gouvernance,
- Être en capacité de mobiliser des ressources humaines et financières.

5

Changer d'échelle se fait en deux temps trois mouvements

Faux : Selon le degré de complexité de la stratégie choisie, les étapes pour changer d'échelle peuvent être plus ou moins longues et prendre plusieurs mois voire des années. Quelle que soit la stratégie adoptée, l'étape de préparation constitue un moment majeur du processus et il convient d'y consacrer le temps nécessaire. Il s'agira principalement de préparer la démarche à trois niveaux :

- Au niveau humain, il s'agit d'évaluer si les

dirigeants, les équipes et les parties prenantes sont prêts.

- Au niveau organisationnel, il est indispensable d'analyser la pertinence du changement d'échelle pour la structure au regard de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.
- Au niveau de l'écosystème, il s'agit de savoir mobiliser les richesses du territoire sur lequel l'entreprise sociale évolue.

6

Le changement d'échelle se fait à n'importe quel moment

Faux : Si la question de l'impact social peut se poser à n'importe quel moment de la vie d'une entreprise sociale, le changement d'échelle est, en revanche, une démarche qui nécessite de choisir le bon moment. Si les éléments déclencheurs varient d'une structure à une autre, la réalité montre que le changement d'échelle naît de la rencontre entre une volonté interne et une opportunité ou contrainte externe

qui facilite la mise en place du processus. Cette rencontre permet de minimiser les risques et les résistances.

Une fois ces éléments réunis, le changement d'échelle est un processus qui nécessite une gestion de projet rigoureuse. Cadrage, planification, mobilisation des ressources et suivi des objectifs intermédiaires sont indispensables au bon déroulement du projet.

focus

CAS DES ENTREPRISES INNOVANTES

Il arrive souvent que le moment se présente avant que l'entreprise soit prête à le saisir. C'est le cas des entreprises innovantes dont le concept séduit un très grand nombre de personnes. Nombreux porteurs de projet, financeurs et autres acteurs demandent au dirigeant de se développer, alors qu'il n'a pas encore réussi à stabiliser son premier

modèle. S'il décide de se lancer à ce moment précis, il est indispensable qu'il puisse évaluer les risques et les coûts d'opportunité.

Pour en savoir plus, consultez le mode d'emploi *L'innovation sociale*, dont la seconde édition a été publiée par l'Avisé en 2019.

2

CHOISIR

SA
STRATÉGIE



Comment s'y prendre pour changer d'échelle ?
Il n'existe évidemment pas qu'une seule manière de faire.
Selon les spécificités et les enjeux de chaque entreprise sociale, certaines
stratégies vont être plus adaptées que d'autres. Connaître les différentes
options possibles, identifier leurs avantages et inconvénients
est une démarche nécessaire avant de se lancer.

P22

LES PRINCIPALES
STRATÉGIES

P24

DIVERSIFICATION

P27

DUPLICATION

P30

FERTILISATION

P33

COOPÉRATION

P36

FUSION

P39

REPÈRES POUR
DÉCIDER

LES PRINCIPALES STRATÉGIES

Choisir la stratégie adéquate pour mener à bien son changement d'échelle est une étape importante à laquelle il convient de consacrer du temps et de la réflexion.

Tout d'abord, il est possible d'opter pour un changement d'échelle qui se fera de manière autonome ou en étroite coopération avec d'autres structures. Les entreprises sociales montrent une forte attirance pour la coopération, tendance qui s'explique par la forte culture partenariale de l'ESS, mais aussi par un intérêt accru pour les formes mutualisées et regroupées qui constituent une nouvelle réponse aux enjeux sociaux et environnementaux.

Dans le changement d'échelle, la coopération a donc un rôle fondamental⁽¹⁾. Elle vient s'ajouter aux stratégies plus classiques empruntées en général par les entreprises sociales dans leurs parcours individuels.

Des stratégies individuelles et collectives

Il est donc pertinent de distinguer deux grands types de stratégies pour changer d'échelle : les stratégies individuelles et les stratégies collectives. Elles comportent bien sûr des enjeux, des modalités et des risques spécifiques.

Les stratégies individuelles se caractérisent par le fait que les principales décisions sont assumées par une seule et même structure (par ses dirigeants ou par sa gouvernance). Ainsi les objectifs qui guident la démarche de changement d'échelle sont spécifiquement liés à l'organisation.

Les stratégies collectives, quant à elles, se caractérisent par le fait que les décisions sont portées collectivement par un groupe d'organisations qui souhaitent se développer ensemble. Ainsi les objectifs du changement d'échelle dépassent les seuls intérêts individuels et sont liés à un territoire ou à un secteur d'activité.

à noter



LA COLLABORATION N'EST PAS ABSENTE DES STRATÉGIES INDIVIDUELLES

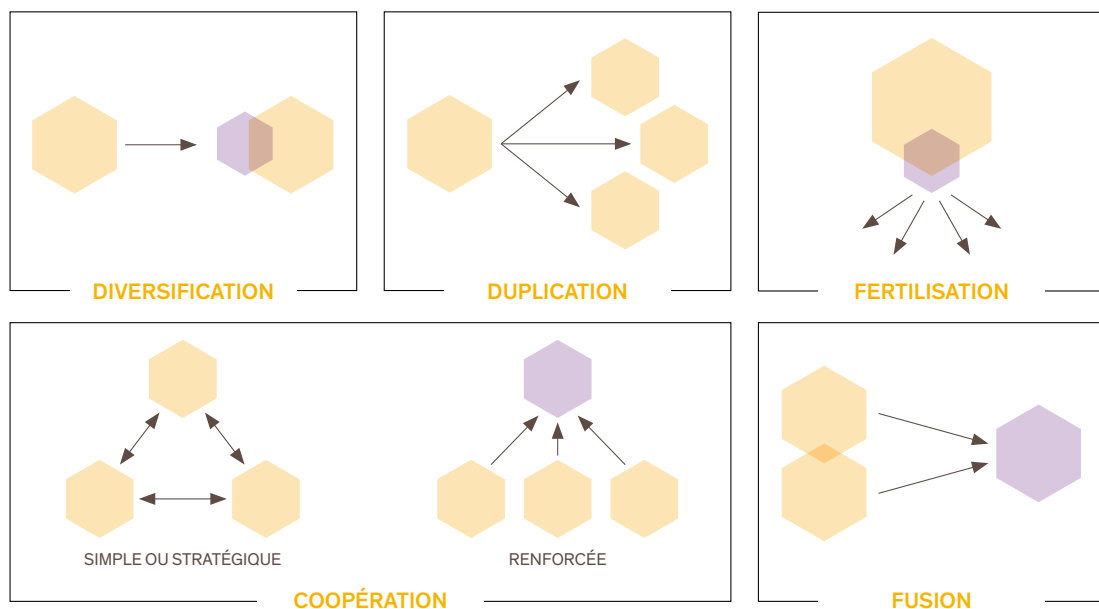
On parle de stratégie individuelle lorsque la prise de décision est guidée principalement par les intérêts particuliers de l'entreprise sociale. Dans un processus collectif ou conjoint, en revanche, les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en compte à égalité et il est nécessaire de trouver un consensus autour de chaque décision.

(1) 90% des entrepreneurs sociaux européens interrogés dans le cadre du programme BENISI envisagent la coopération comme un moyen pour changer d'échelle ; les entrepreneurs sociaux collaborent également avec des entreprises classiques : c'est le cas pour 85 % d'entre eux et ils sont plus de 9 sur 10 à en être satisfaits, selon l'édition 2019 du Baromètre de l'entrepreneuriat social de Convergences.

Les cinq principales stratégies

Une structure d'utilité sociale peut adopter une ou plusieurs des cinq stratégies listées ci-dessous quand elle souhaite changer d'échelle :

- La diversification : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle
- La duplication : répliquer son modèle sur d'autres territoires
- La fertilisation : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle
- La coopération : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus
- La fusion : regrouper son patrimoine avec une autre structure



La stratégie qui consisterait à développer la même activité sur le même territoire, de manière individuelle et sans transformer le modèle économique, n'a pas été identifiée comme une stratégie permettant le changement d'échelle. Elle est apparue davantage comme un avancement naturel dans le cycle de vie d'une organisation, n'ayant pas nécessairement d'enjeux, ni de modalités spécifiques. C'est pourquoi elle ne fait pas partie des stratégies retenues. Ces modèles types ne visent évidemment ni l'exclusivité, ni l'exhaustivité. Comme toute schématisation, le travail comporte une part de simplification. Il n'est pas rare d'ailleurs que, dans la réalité, les choix stratégiques se révèlent complexes et que les structures d'utilité sociale combinent plusieurs stratégies ou les adaptent à leurs objectifs spécifiques.

DIVERSIFICATION

CRÉER UNE NOUVELLE ACTIVITÉ POUR ENRICHIR SON MODÈLE

La diversification consiste à développer une ou plusieurs nouvelles activités plus ou moins proches du cœur de métier de la structure. Les nouvelles activités créées permettent de produire plus d'impact social ou servent de support économique à celui-ci. Cette stratégie a pour conséquence de créer de nouveaux Domaines d'activité stratégiques (DAS). Par exemple, un atelier et chantier d'insertion (ACI) dont l'activité économique est un restaurant d'entreprise, développe un nouveau DAS s'il décide de créer une activité d'atelier de menuiserie. Si l'impact social reste identique (c'est-à-dire l'insertion de salariés) le modèle est, quant à lui, transformé.

Principales modalités

Il existe différents niveaux de diversification :

Diversification verticale

L'entreprise sociale développe une nouvelle activité en amont ou en aval de son activité d'origine, en s'étendant dans sa propre filière. En amont, par exemple, l'entreprise sociale peut développer l'activité d'un éventuel fournisseur et en aval, elle peut se rapprocher de sa cible en développant l'activité d'un éventuel intermédiaire.

Diversification horizontale

La structure crée une nouvelle activité proche de l'activité d'origine, dans le secteur qu'elle investit déjà. Possédant une forte expertise, elle s'appuie sur l'expérience de son métier pour développer la nouvelle activité.

Diversification conglomerale

Elle consiste à développer une nouvelle activité radicalement différente de l'activité d'origine de l'entreprise sociale et qui s'inscrit dans un tout autre secteur d'activité.

repère



DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE (DAS)

Il s'agit d'une unité semi-indépendante de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources (sans affecter le reste de l'organisation) et d'assigner une stratégie spécifique⁽¹⁾. Une organisation peut avoir plusieurs DAS.

(1) Traduction libre de l'article « Strategic Business Units: Examples, Definition & Quiz » sur education-portal.com



cas concrets

DIVERSIFICATION VERTICALE : GROUPEMENT SOLIDAIRE CHÊNELET, DES ACTIVITÉS SUR TOUTE LA FILIÈRE BOIS DE CONSTRUCTION

Depuis plus de 30 ans, les structures Chênelet rassemblent 300 salariés, dont environ 200 postes d'insertion, pour mener à bien des ateliers et chantiers d'insertion, une entreprise d'insertion, une foncière ainsi qu'un bureau d'étude. L'activité économique du groupe investit la filière bois de manière intégrée : exploitation forestière, scierie, production d'éco-matériaux, fabrication de palettes, jusqu'à la construction de logements écologiques en bois.

Toute la stratégie s'est inscrite « *dans une*

logique industrielle, à laquelle on applique les codes de l'insertion et l'animation du territoire », selon son fondateur François Marty. Ainsi, l'entreprise d'insertion du groupe est le leader européen de la production de palettes hors standards. De même, la foncière sociale, qui construit des logements sociaux à forte valeur écologique et sociétale, connaît une véritable croissance de son activité depuis dix ans.

Même si les activités sont différentes, la stratégie est réfléchie de manière

globale. Ainsi, le groupement développe sa marque comme gage de qualité, selon François Marty : « *Aux élus, on peut vendre des maisons Chênelet, c'est-à-dire des constructions de qualité, notamment en termes d'économies d'énergie, pour les personnes qui en ont le plus besoin* ». À noter qu'en plus de cette diversification verticale, le groupe s'est également lancé dans une diversification conglomerale, comme en attestent la création d'une conserverie, d'une chocolaterie ou d'une activité de gîtes.

DIVERSIFICATION HORIZONTALE : APREVA, APRÈS LA RÉPARATION ET LA LOCATION, LA VENTE DE VÉHICULES

APREVA est un réseau de garages solidaires qui s'est développé à partir d'un garage solidaire implanté en Aquitaine. Les garages du réseau APREVA emploient des personnes en insertion et proposent des solutions de mobilité aux personnes qui n'ont pas les moyens d'en bénéficier auprès des garages classiques. C'est pourquoi APREVA propose des services de réparation et d'entretien de véhicule à bas coûts et loue des véhicules à moindre coûts aux publics fragiles. Cette location, d'une durée maximale de 3

mois, ne permet cependant pas de couvrir durablement les besoins des bénéficiaires d'APREVA. Conscient de ces limites, le dirigeant d'APREVA, Bernard Dèche, décide de lancer une nouvelle activité de vente de voitures à prix réduit. S'appuyant sur son expertise dans le domaine de l'automobile, APREVA remet en état des véhicules d'occasion et les propose à la vente aux bénéficiaires qui ont un besoin durable de mobilité. Ils peuvent ainsi bénéficier, en plus de la voiture, d'une assurance à prix réduit, ainsi que de la

possibilité de réaliser l'achat grâce à un microcrédit octroyé par l'ADIE. Après avoir été accompagné par le programme P'INS, co-animé par l'Avisé et la Fondation MACIF, et par le programme Impact d'Ashoka, APREVA s'est structuré en réseau pour développer ses activités sur d'autres territoires. Le réseau APREVA, regroupe aujourd'hui 15 garages et aide ses adhérents à la création et au développement, à la formation, au plaidoyer, à l'innovation et à la mesure de leur impact.

DIVERSIFICATION CONGLOMÉRALE : GROUPE ARES, DES ACTIVITÉS DANS DES SECTEURS TRÈS DIFFÉRENTS

Le Groupe ARES est composé de différentes structures d'insertion par l'activité économique, qui ont accompagné près de 1000 salariés en insertion en 2018, soit deux fois plus qu'il y a cinq ans. L'activité du groupe repose sur une relation très forte avec ses clients, ce qui lui a permis d'investir des secteurs d'activités très différents. En effet, ARES a par exemple créé une *joint-venture* à vocation sociale dénommée Log'ins avec le groupe Norbert Dentressangle, spécialiste de la logistique. Le groupe a également repris l'entreprise La Petite Reine, co-détenue aujourd'hui

par ARES et Star's Services, et propose des services écologiques de livraison (vélo triporteur). Associations, joint-ventures sociales... le groupe ARES possède 13 établissements en France et intervient sur 7 métiers différents :

- Conditionnement, logistique et expédition
- Gestion déléguée de services
- Collecte et recyclage d'équipements de bureau
- Métiers du BTP
- Transport écologique de marchandises
- Économie circulaire
- Métiers du numérique

Selon Thibaut Guilluy, directeur, la diversité des activités du groupe est une vraie force : « *Notre logique de groupe permet de donner les moyens à chaque initiative de se développer de manière efficace en mutualisant un maximum de ressources (départements financier ou commercial, cursus de formation, partenariats avec les entreprises, accès aux marchés). En ce sens, nous souhaitons consolider nos différentes structures et continuer à nous développer sur chacune de nos activités* ».

La diversification est une stratégie souvent adoptée dans l'insertion par l'activité économique (IAE). Il convient de faire attention au contexte dans lequel ont lieu ces diversifications car elles sont parfois déclenchées par des opportunités de financement de postes. Cela ne doit pas pour autant empêcher la structure de réaliser un véritable plan d'affaires car lancer une nouvelle activité demande de savoir anticiper les changements (besoins de trésorerie par exemple) et de ne pas mettre en difficulté les activités existantes.

focus

LES COMMUNAUTÉS D'INNOVATION SOCIALE : PLATEFORMES DE DIVERSIFICATION

Créées à partir d'un projet commun, les communautés d'innovation sociale regroupent des individus qui collaborent de manière ouverte et bénévole pour développer des innovations sociales (par exemple *MakeSense*, *OuiShare* ou *DiscoSoupe*).

Mettant en avant une logique inclusive, elles permettent le développement d'une myriade de projets, fonctionnant en ce sens comme des « plateformes » de diversification. L'exemple de la communauté *MakeSense* est saisissant. Au-delà du projet

d'appui aux entrepreneurs sociaux, les membres de la communauté ont développé des projets variés comme *SenseSchool*, *CommonsSense*, *SenseCube*, *Social Media Squad* et *FoodSenseTour* entre autres.



la diversification en un coup d'œil

AVANTAGES

- Renforce l'organisation en diminuant sa dépendance à un seul marché ou à un nombre réduit de clients.
- Permet de faire face aux difficultés d'une activité saisonnière.
- Assure une meilleure couverture du besoin social (par exemple dans la diversification verticale).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- S'appuyer sur la R&D ou sur l'expertise de partenaires qualifiés pour mieux repérer et comprendre les besoins.
- Mener une réflexion stratégique avant de mettre en place ce processus. Il faut qualifier le potentiel social et économique, ainsi qu'estimer la taille critique de la nouvelle activité.

INCONVÉNIENTS

- Demande un investissement de départ important pour développer la nouvelle activité.
- Peut fragiliser l'activité existante si la nouvelle activité n'est pas assez dynamique. Il est nécessaire de ce fait, de savoir abandonner une activité qui ne marche pas.

ÉCUEILS À ÉVITER

- Être particulièrement vigilant face à une diversification qui ne découlerait pas d'un besoin. Par exemple, lorsque le projet est poussé par un partenaire ou dans le but d'obtenir un financement précis, il est nécessaire de confronter l'idée au marché et de prévoir les risques à moyen et long terme.

DUPLICATION

RÉPLIQUER SON MODÈLE SUR DE NOUVEAUX TERRITOIRES

La duplication consiste à reproduire le modèle d'une entreprise sociale qui a fait ses preuves sur un ou plusieurs nouveaux territoires. Répliquer ou reproduire signifie que les éléments clés qui font le succès du modèle et qui produisent l'impact social seront gardés et articulés de la même manière que dans le projet original. L'adaptation au territoire est évidemment nécessaire et passe par la prise en compte des intérêts et des exigences des nouvelles parties prenantes, ainsi que des habitudes et enjeux locaux. La duplication implique la création de nouvelles structures (juridiquement autonomes ou non).

Principales modalités

Il existe trois modalités types. On constate que les structures les articulent souvent entre elles (dans le temps ou à un instant T) :

Duplication souple

La structure fondatrice accompagne de manière souple la création des nouvelles structures autonomes juridiquement. Elles fonctionnent souvent en réseau et partagent un certain nombre de points communs (valeurs, missions, etc.).

Duplication franchisée

La structure mère formalise plusieurs principes, objectifs et outils constitutifs d'une « marque ». Les porteurs de projet souhaitant utiliser cette marque signent un contrat avec la structure fondatrice qui les engage juridiquement.

Duplication centralisée

La structure fondatrice crée, elle-même, des antennes ou des filiales locales sur un nouveau territoire. Deux formes de structures juridiques correspondent à ce modèle : un groupe constitué d'un siège et d'antennes sans autonomie juridique ou un groupe constitué d'une holding actionnaire de filiales juridiquement autonomes.

repère



DUPLICATION, RÉPLICATION, ESSAIMAGE : QUEL CHOIX DE TERMES ?

Réplication, transposition, duplication, essaimage sont autant de termes utilisés de façon indifférenciée pour évoquer un même phénomène : une démarche volontaire de la part de l'entreprise sociale de reproduction de son concept, notamment de son impact social, sur un autre territoire, tout en tenant compte de la réalité locale.

La difficulté à adopter un terme est souvent liée à la crainte du copier-coller d'initiatives mais il paraît illusoire de vouloir appliquer, à l'identique, une recette qui marche d'un territoire à un autre, sans l'adapter.

Enjeux de la duplication

S'adapter aux contextes locaux et aux territoires

Le souci d'adapter le concept aux réalités territoriales est très présent lors d'une duplication. Ceci explique que les structures ne veuillent généralement pas s'enfermer dans un seul mode de duplication, mais qu'elles essayent de dupliquer selon des modalités variées.

Choisir le meilleur type d'organisation interne

Il arrive souvent qu'une organisation duplique en suivant l'une des modalités présentées précédemment, puis s'organise en suivant une modalité différente, plus ou moins souple que la première.

Passer d'une logique individuelle à une logique collective

La duplication est une stratégie individuelle car la décision de créer ou d'aider à la création de nouvelles structures doit être volontairement portée par la structure mère. Quand, par la suite, les structures dupliquées forment un réseau, la duplication donne lieu à une démarche collective. Le réseau peut alors optimiser son impact social, en se lançant dans une démarche de mutualisation par exemple.

à lire



CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET MAXIMISATION DE L'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES

Cette publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), réalisée en 2016, présente les principales stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales.

Elle est disponible sur : www.avise.org



la duplication en un coup d'œil

AVANTAGES

- Permet de répondre à des besoins sociaux présents sur plusieurs territoires.
- Permet d'améliorer un métier par la capitalisation des pratiques au sein d'un réseau ou d'une franchise.
- Permet de bénéficier des dispositifs d'appui à la duplication qui se développent.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Analyser si la structure est prête à dupliquer.
- Modéliser son concept, formaliser les éléments qui font la réussite du projet et qui peuvent être reproduits.
- Tester le projet avec un pilote sur un seul territoire afin d'apprendre à dupliquer, avant de développer à plus grande échelle.
- Savoir adapter son concept : quelle est la culture du territoire, quelles sont les préoccupations des parties prenantes ?
- Suivre les attentes des structures créées, définir à chaque étape le degré d'autonomie attendu.

INCONVÉNIENTS

- Peut demander d'importants investissements financiers et humains.
- Représente un processus complexe qui peut s'étaler sur plusieurs années.
- Nécessite des ressources humaines pour assurer l'animation et la coordination du réseau.

ÉCUEILS À ÉVITER

- Ne pas sous-estimer la complexité du projet et le besoin en ressources.
- Il ne suffit pas d'avoir une personne chargée du développement : une forte implication du dirigeant est nécessaire.
- Bien définir les capacités attendues de la part des porteurs de projet et prendre le temps pour les sélectionner.
- Ne pas sous-estimer le besoin des parties prenantes d'être rassurées et impliquées dès le début d'un projet, d'autant plus quand l'idée vient d'ailleurs.



cas concrets

S'ADAPTER AUX CONTEXTES LOCAUX ET AUX TERRITOIRES :

SIMPLON.CO, CHANGER D'ÉCHELLE EN ADOPTANT DIFFÉRENTS MODES DE DUPLICATION

Simplon.co est une école de développeurs-programmeurs et d'entrepreneurs sociaux du numérique. Elle est prioritairement ouverte aux jeunes des quartiers populaires et milieux modestes, aux filles et aux porteurs de projets innovants tournés vers des activités d'intérêt général (santé, social, dépendance, environnement, éducation, énergies, transports, etc.). Dès l'ouverture du premier site à Montreuil, en 2013, les demandes pour dupliquer le concept ont afflué. Co-fondateur du projet, Frédéric Bardeau a progressivement étudié les motivations des personnes intéressées, les opportunités et la faisabilité de chaque demande. Pour répondre ensuite

à ces requêtes, l'équipe de Simplon.co a posé le modèle du concept : ce qui fait la spécificité de l'entreprise sociale, les critères qui garantissent la pérennité de la finalité sociale, les conditions d'ouverture et même l'état d'esprit du projet. Pour changer d'échelle, Simplon.co a imaginé plusieurs modalités :

- Promotion détachée : il s'agit de l'achat d'une prestation, avec mise à disposition d'un formateur Simplon.co. Le projet peut être développé de manière temporaire (promotion test) ou pérenne. La promotion détachée peut ensuite évoluer vers une implantation plus pérenne : centre détaché ou filiale.
- Implantation : il s'agit de la création d'un établissement Simplon.co

décentralisé. L'implantation d'un Simplon.co en local est une version plus pérenne de la promotion détachée.

- Filiale : il s'agit de la création d'établissements décentralisés ou de *joint-ventures*. La gouvernance est partagée en fonction de la part de chaque partie dans la filiale (minoritaire ou majoritaire).

Ces différentes modalités lui permettant de s'adapter au contexte des territoires, l'école a progressivement ouvert une trentaine d'antennes réparties dans toute la France, puis s'est développée à l'étranger, notamment ces trois dernières années. Simplon est aujourd'hui présent dans 14 pays.

CHOISIR LE MEILLEUR TYPE D'ORGANISATION INTERNE :

MÔM'ARTRE, UNE DUPLICATION SOUPLE MAIS UNE ORGANISATION CENTRALISÉE

En 2001, le premier local Môm'artre est créé à Paris. Il s'agit d'un mode de garde, destiné aux enfants de 4 à 11 ans, abordable et global, offrant des tarifs adaptés aux revenus de tous et aux horaires d'ouverture élargis. Jusqu'en 2012, 8 antennes sont créées de manière souple et fonctionnent en réseau. Elles sont en effet reliées par une convention qui permet aux antennes de partager les valeurs de Môm'artre, les tarifs et les modes de fonctionnement. Les antennes paient par ailleurs les prestations

de service au Réseau pour la réalisation des fonctions support. Mais l'animation de toutes ces antennes est très compliquée. Cette multiplication des structures devient source de risque : pas de vision consolidée, pas de flux de trésorerie possible entre les structures. C'est alors qu'est prise la décision de dissoudre les associations locales tout en conservant le réseau qui a absorbé les antennes sous forme d'établissements secondaires. « Aujourd'hui, il est possible d'avoir une vision globale tout

en distinguant les actions de chaque structure » explique sa fondatrice, Chantal Mainguené.

Aujourd'hui, Môm'artre compte 17 antennes et s'est lancé dans d'autres activités (notamment la formation dans leur propre centre BAFA) et poursuit sa réorganisation : « *tous les 3-4 ans, nous nous restructurons en fonction de l'évolution de notre activité* » affirme la fondatrice. L'organisation a gardé une souplesse suffisante pour s'adapter aux opportunités et aux besoins locaux.

PASSER D'UNE LOGIQUE INDIVIDUELLE À UNE LOGIQUE COLLECTIVE : RÉSEAU CITIZ, DE LA DUPLICATION À LA MUTUALISATION

Le Réseau Citiz est un réseau d'autopartage, qui met à disposition de ses clients des véhicules en libre-service. Les usagers s'acquittent d'un abonnement au service, ainsi que d'une tarification par trajet. Né en 2000 à Strasbourg, le réseau regroupe aujourd'hui 12 opérateurs locaux d'autopartage indépendants, environ

1200 véhicules accessibles dans plus de 110 villes et 40 000 utilisateurs. Le réseau a permis de mettre en commun de nombreux services tels que l'assurance, les achats ou une centrale d'appel. Selon Jean-Baptiste Schmider, PDG de Citiz et co-fondateur du réseau, la structuration du réseau a nécessité une longue phase

de maturation : « *La structuration fut complexe, notamment car les systèmes techniques n'étaient pas identiques chez tous les opérateurs locaux. Aujourd'hui, nous avons finalement réalisé ce que nous souhaitions en termes d'intégration du réseau : une marque commune et un système technologique mutualisé* ».

FERTILISATION

DIFFUSER UN SAVOIR-FAIRE À GRANDE ÉCHELLE

La fertilisation consiste à diffuser un métier ou un savoir-faire spécifique ayant fait ses preuves à d'autres acteurs de manière à ce qu'ils s'approprient la démarche et qu'ils reproduisent, à leur tour, l'impact social ou environnemental. Il s'agit donc de donner les moyens à des intermédiaires ou aux bénéficiaires eux-mêmes d'améliorer leurs pratiques.

Dans la fertilisation il n'y a pas de création de nouvelles entités (le métier se transmet à des structures existantes ou à des personnes) et la gouvernance n'est pas forcément organisée comme dans un réseau, bien qu'elle puisse l'être.

Principales modalités

Fertilisation formelle

Il s'agit de diffuser, de manière formelle, un savoir-faire, un métier ou une démarche spécifique à des acteurs ou des structures existantes. Le processus de transfert de ce savoir-faire se fait de manière rigoureuse (par exemple par la formation) et l'acquisition de celui-ci (labellisation, appellation) est soumise à des critères établis par la structure qui délivre le savoir.

Fertilisation ouverte

Il s'agit de diffuser le plus largement possible et sans contrainte spécifique une connaissance ou un savoir-faire à une multitude d'acteurs afin de provoquer ou d'influencer le changement vers des comportements plus vertueux. Pour cela, la diffusion à grande échelle se fait notamment par le numérique et dans une logique ouverte.

à noter



Adopter une stratégie de fertilisation permet de démultiplier l'impact sur de nouveaux territoires. Il ne s'agit pas, en revanche, d'une démarche de duplication car celle-ci suppose la création de nouvelles entités. La fertilisation, quant à elle, permet de reproduire et de démultiplier l'impact sans avoir besoin de créer de nouvelles organisations.



cas concrets

FERTILISATION FORMELLE :

ÉCOLO CRÈCHE®, LABELISER POUR PERMETTRE AUX AUTRES D'AUGMENTER LEUR IMPACT

Écolo crèche® est un système de management environnemental adapté aux établissements d'accueil de la petite enfance, porté par Echo(s). Créé en 2013 sur la base d'une expérience associative de près de 15 ans, le label Écolo crèche® recouvre une multiplicité de pratiques

et de recommandations autour de l'aménagement et de l'entretien des locaux, de l'alimentation, des déchets, mais aussi de l'éducation des tout-petits. L'obtention du label Écolo crèche® traduit l'engagement de la direction, du personnel de crèche, des familles et des

institutions subordonnées. Avec environ 180 crèches labellisées et des centaines d'autres en cours d'obtention, l'écocollable facilite et permet d'amplifier une démarche à fort impact environnemental et social, sans avoir besoin de créer de nouvelles structures.

FERTILISATION OUVERTE :

DISCO SOUPE, UN SAVOIR-FAIRE OUVERT ET PARTAGÉ

Disco Soupe est un mouvement lancé en mars 2012 dont la mission est de sensibiliser aux enjeux du gaspillage alimentaire de façon simple et participative. Son moyen d'action principal est l'organisation d'événements appelés Disco Soupes (ou Disco Salades, Disco Smoothies, etc.). Ce sont des sessions collectives et ouvertes de cuisine de fruits et légumes invendus dans une ambiance musicale et festive. Les soupes, salades, jus de fruits ou smoothies ainsi confectionnés sont ensuite redistribués à tous gratuitement ou à prix libre. Dans la lignée du mouvement « slow food » et inspiré d'un concept allemand, Disco Soupe s'est développé rapidement en France. Ce développement s'est largement appuyé sur la diffusion d'un

toolkit (boîte à outils) disponible en libre accès sur internet et permettant à tous d'organiser un événement Disco Soupe. « *L'open source est quelque chose de fort : mettre en ligne la boîte à outils nous a permis de redonner du pouvoir d'action aux citoyens et de voir que l'appropriation se fait facilement* », affirme Marine Lafon, l'une des initiatrices du projet. Tout en étant modélisés, les événements Disco Soupe s'adaptent au contexte et aux besoins des territoires. Ce type de démarche ouverte comporte également des risques. Il peut, en effet, arriver que des gens essaient d'en détourner les principes, en voulant rendre un événement payant par exemple. Au-delà d'une charte qui indique les valeurs de la démarche, les moyens de

contrôle sont limités. « *Le moyen d'action principal pour éviter les dérives reste notre force de communication, nous avons une grande communauté sur les réseaux sociaux qui nous alerte et auprès de qui on peut communiquer en cas de mauvaise utilisation du concept. Après, les risques inhérents à l'open source seront toujours là* » conclut Marine Lafon. À part la création de deux antennes à Marseille et Lyon, le changement d'échelle de Disco Soupe s'est fait sans création de nouvelles entités. Ce sont des collectifs d'acteurs dans tout le territoire français et à l'étranger qui se sont appropriés la démarche.



point de vue

DE PIERRE-YVES SANCHIS,

FONDATEUR DE YOU MATTER (EX. E-RSE.NET) ET DE COMEEN

Internet et les réseaux sociaux peuvent être des outils très intéressants pour faire changer les comportements ou donner un fort impact médiatique à des messages portés par des entrepreneurs sociaux. Pour sensibiliser à grande échelle, on

recommande d'utiliser les outils et les plateformes existantes (comme Facebook ou Twitter), sans chercher forcément à créer sa propre application ou son site. Par ailleurs, on voit de plus en plus souvent des acteurs mener des actions de sensibilisation

décalées et originales (voir par exemple l'action réalisée sur Tinder par l'Immigration Council d'Irlande). Le but est que cela plaise aux blogueurs et aux influenceurs du web pour que les médias plus traditionnels relayent par la suite le message.



la fertilisation en un coup d'œil

AVANTAGES

- Permet de s'appuyer sur une compétence ou un savoir-faire clé pour maximiser l'impact sans avoir besoin d'augmenter la taille de l'organisation à court terme.
- Demande peu d'investissements pour une amplification importante de l'impact social, à condition de faire preuve d'ingéniosité.
- Permet de renforcer la visibilité et le pouvoir d'influence quand le savoir-faire est adopté par un grand nombre de personnes.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- S'assurer que le savoir-faire développé produit un véritable impact social ou environnemental.
- Modéliser le savoir-faire de la manière la plus précise possible et mettre en place un système de capitalisation et de retours d'expérience.
- Profiter des opportunités du numérique pour accroître la visibilité de son projet et pour réaliser un transfert du savoir-faire à grande échelle.
- Identifier les leviers permettant une adoption rapide du savoir-faire (s'adresser à une communauté spécifique, utiliser un média permettant de toucher la cible finale rapidement).

INCONVÉNIENTS

- Ne s'applique pas à toutes les structures d'utilité sociale.
- Suppose que l'entreprise sociale ait développé un savoir-faire à haute valeur ajoutée, objet d'un intérêt majeur.
- Représente une démarche incertaine quant au modèle économique car la diffusion à grande échelle se fait souvent de manière gratuite (mais pas toujours).

ÉCUEILS À ÉVITER

- Ne pas sous-estimer la difficulté à faire que son savoir-faire ou son message « prenne » et qu'il soit véritablement adopté par la cible.
- Bien définir les valeurs et les conditions d'adhésion au projet.
- Être conscient des difficultés qui peuvent se présenter au moment de trouver un modèle économique. Dans le cas de la fertilisation ouverte, il s'agit souvent d'initiatives faisant largement appel au bénévolat.
- Ne pas sous-estimer l'important travail de capitalisation nécessaire pour améliorer continuellement le savoir-faire.

COOPÉRATION

SE RAPPROCHER POUR FAIRE MIEUX ET PLUS

La coopération consiste en un rapprochement entre plusieurs structures souhaitant regrouper leurs forces pour préserver ou maximiser leur impact social. Les structures restent autonomes, maintenant leur indépendance juridique et patrimoniale. La coopération peut prendre une forme plus ou moins pérenne et intégrée : elle est « organique », quand elle donne naissance à de nouvelles entités, ou « fonctionnelle », quand elle prend une forme davantage informelle (partenariats, réseaux, conventions).

Dans le cadre de sa mission de Centre de Ressources financement du Dispositif local d'accompagnement (DLA), France Active a publié en 2015 le guide pratique *Association et coopération* qui regroupe des explications, des conseils pratiques et des exemples de coopération entre associations. Disponible sur : www.franceactive.org.

Principales modalités

Il existe trois modalités de coopération. Elles se distinguent par l'intensité de la relation entre les structures participantes :

La coopération simple (ou mutualisation)

Elle repose sur des structures qui continuent à faire leur métier d'origine, mais qui décident de mettre en commun des ressources. Les collaborations de ce type sont souvent limitées dans le temps. Elles peuvent concerner différents objets dont :

- Des emplois (groupement d'employeurs, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification),
- Des locaux, des logiciels ou du matériel,
- Des finances,
- Des compétences,
- Des informations ou des connaissances.

CE CHAPITRE A
ÉTÉ RÉALISÉ EN
COLLABORATION AVEC
FRANCE ACTIVE ET ASHOKA

« Hier, Juratri était une entreprise d'insertion, aujourd'hui, c'est une entreprise sociale et demain, ce sera une entreprise territoriale. Pour maximiser notre impact, il faut travailler avec les acteurs du territoire. »

MATTHIEU GROSSET,
JURATRI

La coopération stratégique (ou coordination)

Elle repose sur des structures qui continuent à faire leur métier d'origine, mais qui décident de s'organiser afin de gagner en cohérence et proposer une offre territoriale coordonnée.

La coopération renforcée (ou co-création)

Elle repose sur des structures qui décident de se rapprocher pour « faire ensemble », c'est-à-dire créer une réponse innovante à un besoin social (nouveau produit, service, dispositif, offre, etc.) en se fondant sur la complémentarité de leurs compétences et ressources.

L'une de ces modalités de co-création est la *joint-venture sociale* : il s'agit d'une co-entreprise créée conjointement par une entreprise et une association ou une entreprise sociale dans le but de remplir une mission sociale particulière (voir l'exemple p. 25)

à lire



BOÎTE À OUTILS SUR LA CO-CRÉATION

Ashoka œuvre pour créer un écosystème favorable à la co-création. Ashoka et Accenture ont développé des outils disponibles sur : www.ashokacocreation.org



la coopération en un coup d'œil

AVANTAGES

- Permet de diminuer les coûts individuels par la mise en commun et l'amortissement des coûts fixes.
- Augmente la performance économique globale et celle de chaque entité (création de marchés internes, interconnexion entre filières, nouveaux marchés).
- Favorise la montée en compétences des équipes (nouveaux savoir-faire, passage en mode projet) et permet d'accéder à des compétences et à l'expertise d'un partenaire sur un métier ou domaine spécifique.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Définir sa stratégie en interne avant d'aller à la rencontre des autres (savoir pourquoi on veut coopérer, avec qui, à quel niveau).
- Définir collectivement le niveau d'engagement attendu et tester l'implication effective de chacun.
- Travailler la confiance par de premières actions de coopération technique ou de mutualisation.
- Formaliser la coopération dans un document de référence qui rappelle l'origine de la collaboration, valide les intentions de chacun et puisse servir à présenter la coopération aux partenaires.
- Animer le fonctionnement de la coopération, suivre les avancées et capitaliser sur les expériences réussies.

INCONVÉNIENTS

- Représente une démarche longue qui demande de la patience.
- Nécessite de prendre en compte les attentes et la vision des différents partenaires et de trouver un arrangement pour répondre aux objectifs de chacun.
- Génère des enjeux organisationnels et relationnels complexes.
- Peut provoquer une forte dépendance de certaines structures vis-à-vis des autres ou du groupe.

ÉCUEILS À ÉVITER

- Éviter de se tourner vers la coopération par effet de mode ou uniquement pour accroître sa visibilité.
- Anticiper les retours en arrière et les « haut et bas » propres à toute coopération.
- Ne pas sous-estimer le temps que peut prendre la démarche : un projet de coopération, notamment s'il se veut durable, peut prendre plusieurs mois, voire des années.
- Prévoir un système d'évaluation pour corriger les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement obtenu. Un projet de coopération est en effet un système qui évolue, se modifie, se transforme.



cas concrets

COOPÉRATION SIMPLE :

SOLI'VERS, UNE SCIC QUI MUTUALISE MOYENS ET CONNAISSANCES

Soli'Vers apporte des services à plusieurs entreprises de l'ESS. La création de cette Scic en 2012 s'est matérialisée par la construction d'un bâtiment, dont la Scic est propriétaire, et dont elle loue une partie à chaque entreprise. Cette dynamique permet de mutualiser aussi certains services, comme la comptabilité, l'ingénierie, la formation et la recherche et développement.

Dix structures bénéficient de ces services et vont ainsi plus loin dans cette logique

de travail en commun, notamment en ce qui concerne l'expertise sur l'ingénierie de l'inclusion.

En effet, Soli'Vers développe une activité importante de Recherche et Développement collective autour du concept de l'entreprise apprenante. Cela se traduit, par exemple, par la production de didacticiels dont l'objectif est de rendre les métiers accessibles, de remémorer les gestes appris en situation de travail, etc. Chaque structure garde néanmoins son

indépendance. La Scic Soli'Vers permet à la fois de rationaliser les processus des différentes structures (via un travail spécifique réalisé sur la logistique) et de progresser collectivement sur l'ingénierie de l'inclusion, qui constitue le dénominateur commun du projet.

Comme le souligne Pierre Hoerter, président de la Scic, « *si on veut professionnaliser le métier de l'inclusion, il nous faut développer des outils performants et ad hoc* ».

COOPÉRATION STRATÉGIQUE :

UNE MAISON DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE POUR METTRE EN PLACE DES COOPÉRATIONS STRUCTURANTES

La Maison de l'Économie Solidaire (MES) est un ensemble de structures d'insertion qui vise à développer le territoire du Pays de Bray (Hauts-de-France). Fondée en 1989, elle développe une offre d'insertion qui se diversifie progressivement : association intermédiaire (AI), entreprise d'insertion (EI), organisme de formation, etc.

En 2001, la logique de développement va au-delà de l'insertion en se transformant en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) afin de prendre au mieux en

compte les besoins du territoire. Cette gouvernance, qui intègre les salariés, les usagers, des entreprises classiques, des collectivités et des militants de l'ESS, permet de mettre en place des coopérations stratégiques de long-terme entre les différents acteurs du développement économique du territoire et, ainsi, de coordonner ce développement.

Différents degrés d'intégration coexistent : le « noyau dur » des structures d'insertion partage locaux, ressources humaines et

moyens logistiques avec la Maison, tandis que les autres acteurs utilisent tel ou tel outil selon leurs besoins. Les différentes parties prenantes coopèrent de manière assez souple, mais restent liées par deux éléments structurants : le territoire et la faculté d'expérimenter pour favoriser un développement économique endogène du territoire.

COOPÉRATION RENFORCÉE :

LE PARTENARIAT INNOVANT DE COORACE ET D'ENEDIS POUR CO-CRÉER DES SOLUTIONS D'INSERTION

Suite à une collaboration en Seine-Saint-Denis, l'entreprise Enedis (ex-ERDF) et la fédération COORACE ont développé un partenariat innovant visant à favoriser le retour à l'emploi des personnes en difficulté. Au vu des résultats positifs constatés, le partenariat a été élargi aux entreprises adhérant à COORACE IDF, puis au niveau national : les délégations départementales et régionales ont ainsi développé le partenariat dans leur territoire respectif.

La coopération porte principalement sur deux services :

- Médiation Plus qui consiste à faire appel aux salariés en parcours d'insertion des entreprises COORACE IDF pour intervenir sur une prestation auprès de ménages en situation d'impayé de factures.
- Chantier Plus qui consiste à faire appel aux salariés en parcours d'insertion pour effectuer un suivi qualité des chantiers réalisés par des prestataires d'ERDF.

Ces deux missions permettent de confier des missions de travail à forte valeur ajoutée aux salariés en parcours, Médiation Plus étant, par exemple, valorisante et porteuse d'intégration. Ces services s'accompagnent d'activités complémentaires en fonction des besoins qui émergent, comme le nettoyage des compteurs et la mise en place des compteurs Linky.

FUSION

METTRE EN COMMUN LES PATRIMOINES POUR CONSOLIDER UN PROJET SOCIAL

La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs organisations aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle.

La fusion peut être volontaire, mais il faut savoir que la plupart du temps elle découle d'une nécessité, qui peut être plus ou moins bien vécue. Il est donc essentiel de bien préparer cette démarche.

Principales modalités

La fusion désigne plusieurs types de restructuration, dont les plus communs sont :

Fusion-absorption

C'est la réunion de plusieurs structures en une seule, à travers la dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs structures (les absorbées) à une autre (l'absorbante). L'objectif est de se regrouper autour d'une structure déjà existante pour la rendre plus puissante.

Fusion-création

C'est la réunion de plusieurs structures en une seule à travers la création d'une nouvelle organisation, à la suite de la transmission de leur patrimoine. L'objectif est de renforcer les moyens et les pratiques pour consolider les projets.

CE CHAPITRE
A ÉTÉ RÉALISÉ EN
COLLABORATION AVEC
FRANCE ACTIVE

à lire



ASSOCIATION ET FUSION, MARIAGE D'AMOUR OU DE RAISON ?

France Active, dans le cadre de sa mission Centre de Ressources DLA financement, a réalisé en 2013 le guide pratique *Association et Fusion. Mariage d'amour ou de raison ?*.

Il est disponible sur :
www.franceactive.org



cas concret

ARTICLE 1, FUSION DE DEUX STRUCTURES DANS LE DOMAINE DE L'ACCÈS À L'ÉDUCATION

Quand deux structures agissent dans le même domaine et avec des activités similaires, il peut être pertinent qu'elles fusionnent pour répondre au mieux au besoin social qu'elles traitent. C'est le cas de Frateli et Passeport d'Avenir, associations nées respectivement en 2004 et 2005 pour faire face aux inégalités sociales et aux discriminations qui affectent durement les jeunes issus des milieux populaires. Ces deux associations ont fusionné en 2018 dans le but de devenir un acteur national et d'essaimer le plus largement possible leurs dispositifs en faveur de la mobilité sociale et de l'égalité des chances. Cette fusion a été complexe à mettre en œuvre au niveau organisationnel, humain et stratégique mais elle a permis la création d'un acteur de poids doté d'un fort maillage

territorial.

La fusion a représenté un doublement de la taille des structures initiales et engendré un besoin d'alignement entre les visions initiales propres à chaque structure. Elle a nécessité de penser une nouvelle organisation et une nouvelle gouvernance en tenant compte des fondements établis par Frateli et Passeport Avenir. Pour y répondre au mieux, des instances équilibrées ont été créées à travers une co-direction et une répartition équitable des administrateurs des deux structures. Un travail préparatoire a également été mis en place pour faire émerger une culture commune. Développer de l'écoute et de la communication en amont a été primordial. Des temps d'échanges dédiés ont été organisés avec un coach et les salariés ont notamment été sollicités pour le

changement de nom de la structure.

Fort de son expérience, Article 1 conseille de limiter dans le temps cette période de transition, notamment lorsque l'évolution des fonctions nécessite la formation des salariés. Enfin, l'accompagnement des salariés face à la nouvelle organisation interne est incontournable. Article 1 a en parallèle été accompagné sur sa stratégie d'essimage par le programme P'INS (cf. écosystème de l'accompagnement, page 51) afin de créer de nouvelles antennes. Aujourd'hui, les 80 collaborateurs et les 17 000 bénévoles d'Article 1 agissent auprès de 100 000 jeunes, dans 7 régions différentes.



point de vue

DE DIDIER TCHERKACHINE, DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ TERRE D'AVANCE

Dans l'économie sociale et solidaire, la décision de fusionner ne vient pas toujours des dirigeants eux-mêmes. Ces regroupements sont parfois initiés par les collectivités locales ou par des financeurs, qui ne mesurent pas toujours

les conséquences majeures que ces fusions peuvent avoir sur les structures et leurs équipes. Contrairement aux entreprises classiques où la croissance n'est décidée qu'en interne (souvent pour des raisons de notoriété et d'augmentation

du capital), les motivations pour changer d'échelle dans l'ESS sont issues de phénomènes plus complexes et souvent collectifs. La notion de territoire y est, en effet, beaucoup plus forte.

Concernant les ressources humaines, il est nécessaire de travailler l'appartenance, de développer les moments collectifs entre salariés, etc. Plus le projet associatif aura été travaillé et partagé, plus le projet de fusion sera solide. Le changement d'échelle est avant tout un défi interne. Il faut associer régulièrement la gouvernance et les salariés, impliquer le personnel dans la planification et la construction de la nouvelle organisation.

Quant à l'externe, une des conséquences les plus inattendues pour les structures tient à la lumière que la fusion peut braquer sur elles. Décrites ou exemplaires, les fusions entre associations font de leurs dirigeants des acteurs dans l'œil du cyclone.

« On imagine souvent que la fusion réduit instantanément les coûts, puisqu'un des objectifs est de rationaliser. Ce n'est pas toujours le cas : les fusions peuvent générer le besoin de nouvelles compétences au sein de l'organisation ! »

FANNY GÉRÔME,
FRANCE ACTIVE



la fusion en un coup d'œil

AVANTAGES

- Renforce le modèle économique de l'entreprise sociale :
 - en équilibrant le modèle
 - en consolidant l'assise financière
 - en diversifiant l'activité
- Améliore l'adaptation à son environnement en permettant de :
 - faire face à la concurrence
 - répondre aux incitations des partenaires publics
 - négocier avec les fournisseurs
- Renforce la gouvernance et la gestion des ressources humaines en permettant de :
 - faire face à un problème de gouvernance
 - offrir une évolution de carrière aux salariés
 - gagner de nouvelles compétences
 - redonner du sens commun en décloisonnant

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- S'interroger sur la pertinence du moment pour ce type de restructuration complexe qui nécessite des conditions favorables. C'est souvent un facteur qui la déclenche, comme le départ à la retraite d'un directeur par exemple.
- Se faire accompagner à chaque étape.
- Travailler le sentiment d'appartenance des ressources humaines, développer les moments collectifs.

INCONVÉNIENTS

- Ne donne pas automatiquement des résultats dépassant la somme des deux forces isolées.
- Fait peser des risques humains et organisationnels importants dans certains cas.
- Demande de nouvelles ressources administratives et managériales.

ÉCUEILS À ÉVITER

- Ne pas négliger la communication interne.
- Anticiper le franchissement des seuils, notamment légaux (par exemple, le passage à 50 salariés)
- Ne pas sous-estimer la symbolique du nom, du logo, du lieu d'emplacement de l'activité.

QUELQUES REPÈRES POUR DÉCIDER

S'orienter vers une stratégie de changement d'échelle est une action qui demande réflexion et maturité. Pour le réussir au mieux, il convient de s'interroger sur les dimensions stratégiques et organisationnelles qui seront modifiées par la démarche. Ce travail permet ainsi de diriger son attention vers les modalités les plus adaptées.

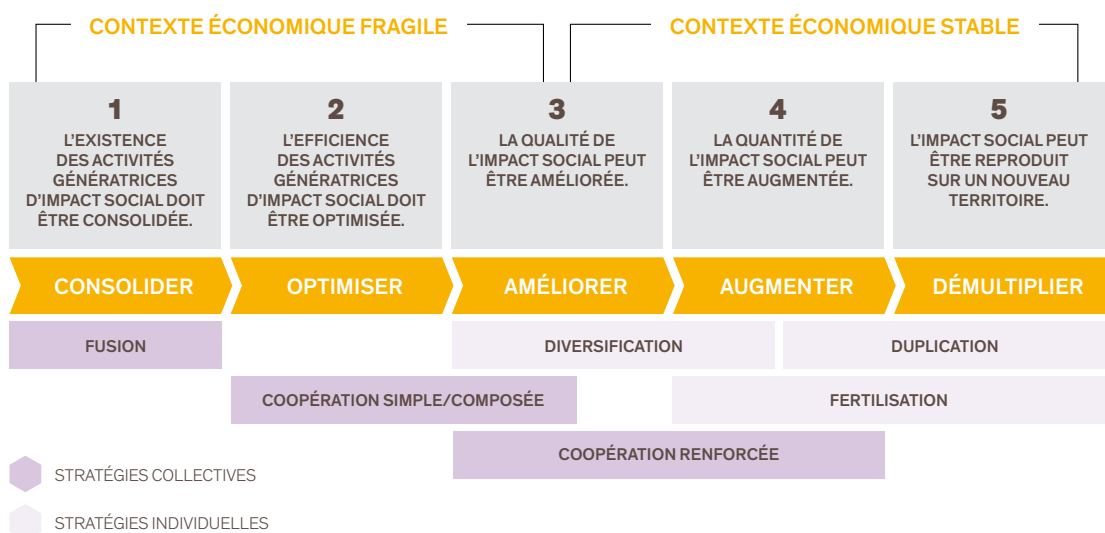
Les paramètres stratégiques

Les paramètres stratégiques sont par nature liés à la finalité sociale de la structure et aux moyens qui vont lui permettre de l'atteindre. Ils concernent :

- **Les objectifs d'impact social** : pourquoi la structure souhaite changer d'échelle ?
- **Les possibilités d'action et la situation économique de la structure** : de quels moyens dispose-t-elle pour agir ?
- **Le choix de se développer seule ou à plusieurs** : est-elle prête à construire une vision et une stratégie avec d'autres acteurs ?

« Savoir exploiter soi-même et transmettre l'activité à quelqu'un, c'est très différent. Il nous a fallu du temps pour définir notre stratégie de duplication. Le modèle de la franchise s'est finalement imposé. »

OLIVIER DÉSURMONT,
FONDATEUR DE SINÉO



Par exemple, si une entreprise sociale se trouve dans une situation économique stable, voire prospère et qu'elle souhaite augmenter son impact social sur son territoire, elle pourra s'orienter vers une stratégie de diversification, de coopération ou de fertilisation. Si elle sait, dès le départ, qu'elle ne dispose pas de partenaires de qualité sur sa zone d'activité, elle ne pourra pas se tourner vers la coopération. Il lui restera alors deux stratégies possibles.

Ces paramètres vont permettre un premier niveau d'aide au choix. Les réalités sont différentes en fonction des entreprises sociales, de la vision de leurs dirigeants et du contexte territorial de chacune d'entre elles.

Seule l'entreprise sociale et ses partenaires sont en capacité de déterminer la meilleure stratégie de changement d'échelle pour préserver ou maximiser leur impact.

Les paramètres organisationnels

Le changement d'échelle aura des conséquences plus ou moins importantes sur l'organisation, en fonction de la stratégie choisie. Ces conséquences sont liées aux ressources de la structure, à son métier, à sa gouvernance et aux besoins qu'une démarche de changement d'échelle peut entraîner. Voici une sélection de paramètres déterminants au moment de choisir une stratégie :

Type de changement d'échelle : selon la stratégie, le changement d'échelle sera de type « interne » quand il s'appuie sur l'organisation, ou « conjoint » quand il s'appuie sur les acteurs et partenaires de l'écosystème de la structure.

Leadership de la démarche : le leadership et la direction du processus peuvent être menés par une seule structure ou peuvent être portés collectivement.

Niveau de partage des décisions stratégiques : le processus de changement d'échelle suppose que soient régulièrement prises des décisions qui concernent l'avenir de la structure. Ces choix peuvent être faits en relative autonomie ou en forte concertation selon le niveau d'implication des partenaires.

Transformation du métier : le changement d'échelle peut entraîner l'évolution du cœur de métier de la structure. Ce critère est déterminant car développer une nouvelle activité demande d'importantes ressources financières et entraîne potentiellement des risques élevés.

à noter



Les objectifs d'impact social peuvent être très différents pour deux structures qui agissent dans le même secteur et sont, a priori, semblables.

Ainsi, pour une entreprise d'insertion dans le domaine de la mobilité durable, l'augmentation de son impact social passera par de meilleurs résultats en matière d'insertion.

En revanche, pour une autre entreprise sociale agissant dans le même domaine, l'augmentation de son impact passera par sa capacité à faire prendre conscience des problématiques de mobilité aux pouvoirs publics locaux.

Besoin de ressources financières : certaines stratégies demandent davantage de ressources que d'autres. Si les besoins de financement dépendent également de l'ambition du projet, il est possible d'en estimer l'ampleur.

Source de financement de la démarche : selon les stratégies, le financement du changement d'échelle est uniquement à la charge de la structure qui initie la démarche ou peut être partagé avec des porteurs de projet externes ou avec un collectif d'acteurs impliqués.

Création d'une nouvelle structure : certaines stratégies donneront davantage lieu à la création de nouvelles structures dont le rôle peut être variable : rôle d'animation, fonction employeur tête de réseau ou filiale, par exemple.

Besoin d'animation de la dynamique : tout au long de la mise en place du projet de changement d'échelle et même après, il peut être nécessaire d'animer la dynamique, notamment si elle implique des acteurs ou partenaires externes que l'on doit mobiliser régulièrement.

Niveau des risques : comme pour le besoin de ressources financières, le niveau de risque est très dépendant de la spécificité du projet. Il existe néanmoins des stratégies globalement plus risquées que d'autres.

	DIVERSIFICATION	DUPLICATION	FERTILISATION	COOPÉRATION SIMPLE OU COMPOSÉE	COOPÉRATION RENFORCÉE	FUSION
Type de changement d'échelle	Individuel	Individuel	Individuel	Conjoint	Conjoint	Conjoint
Leadership de la démarche	Individuel	Individuel	Individuel	Collectif	Collectif	Collectif
Niveau de partage des décisions stratégiques	Faible	Moyen	Faible	Moyen	Fort	Fort
Transformation du métier	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
Besoin de ressources financières	Fort	Moyen à fort	Faible à moyen	Faible	Faible à moyen	Fort
Financement de la démarche	Interne	Interne ou partagé	Interne	Partagé	Partagé	Partagé
Besoin de création d'entités ad hoc	Non	Oui	Non	Potentiellement	Oui	Potentiellement
Besoin d'animation de la dynamique	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Niveau des risques	Moyen	Moyen à fort	Faible	Faible à moyen	Moyen à fort	Fort



3

RÉUSSIR SA DÉMARCHE



Bien préparer le changement d'échelle permet de maximiser les chances de réussite. Cette étape porte principalement sur trois niveaux : le niveau humain (relatif aux dirigeants et aux équipes), le niveau organisationnel (relatif à la structure) et le niveau écosystémique (relatif au territoire et à ses ressources).

P44

AU NIVEAU
HUMAIN

P47

AU NIVEAU
ORGANISA-
TIONNEL

P51

AU NIVEAU DE
L'ÉCOSYSTÈME

P52

ÊTES-VOUS PRÊT
À CHANGER
D'ÉCHELLE ?

AU NIVEAU HUMAIN

Décision stratégique s'il en est pour l'entreprise, une démarche de changement d'échelle est bien souvent impulsée par le ou les dirigeants. C'est lui qui va devoir imaginer le projet, rassembler autour de celui-ci et garantir sa réussite.

Le soutien des collaborateurs est également une condition de succès et dans certains cas un véritable indicateur de pertinence.

Interroger les motivations du ou des dirigeants

Réaliser un travail d'analyse de la posture du dirigeant, de ses motivations et de ses points forts permet d'avoir un premier niveau d'indicateurs sur l'aptitude de l'entreprise sociale à changer d'échelle.

Le dirigeant doit en effet porter en lui la volonté de changer d'échelle s'il veut convaincre son équipe et ses parties prenantes. Il doit aussi apprendre à s'appuyer sur ses points forts et maîtriser ses éventuels points faibles pour mener à bien les changements générés par tout processus de développement. En effet, il arrive souvent que le rôle du dirigeant s'en trouve complètement transformé. Cela est perceptible quand on dépasse certains seuils, en termes de nombre de salariés notamment.

Ces changements de rôle (nature des activités, organisation du temps de travail, etc.) dépendent de différents facteurs liés au contexte de la structure (par exemple, les sollicitations des partenaires ou les besoins des équipes). Ils vont déterminer dans quelle mesure le dirigeant devra être tourné vers l'interne ou l'externe de la structure.

La liste des questions ci-contre peut aider à mieux comprendre la posture du dirigeant vis-à-vis du changement d'échelle. Ces questions permettent également d'éclairer les points forts et d'anticiper les potentiels manques à combler.

Ce travail peut être réalisé au sein de l'entreprise, mais sa pertinence en sera renforcée si une personne externe, au regard neutre, peut l'accompagner.

à noter



Il arrive souvent que le changement d'échelle motive davantage les dirigeants, qui ont un goût prononcé pour la création, que ceux qui possèdent un profil plus tourné vers la gestion. Ce point peut constituer autant un avantage qu'un inconvénient. En effet, s'il est nécessaire de se montrer proactif et engagé dans une démarche de changement d'échelle, le risque est de vouloir aller « plus vite que la musique ». Savoir attendre le moment propice est indispensable.

Comprendre les motivations et la vision du dirigeant

- Le ou les dirigeants ont-ils une vision du développement de la structure ?
Quelle est cette vision ?
- Cette vision est-elle partagée par les équipes ?
- Cette vision est-elle viable, précise, planifiée ?
- L'objectif de maximisation de l'impact social est-il clair ?
- Quel est le niveau d'engagement du ou des dirigeants ?
- Quel niveau de risque est-il prêt à prendre ?
- Qu'attend-il de ce processus, pour la structure, pour lui, pour ses équipes ?
- De quoi est-il fier dans cette entreprise ?
- Quelles sont, selon le dirigeant, les forces et les faiblesses de la structure ?
- Quelles sont, selon le dirigeant, les spécificités, ce qui la distingue des autres structures ?
- Qu'est-ce qui, à première vue, constitue l'ADN de la structure ?
- Qu'est-ce qui, à première vue, est transférable ou ne l'est pas ?

Analyser les points forts et les points faibles

- Le dirigeant maîtrise-t-il au moins deux des trois indicateurs suivants :
 - expérience de l'activité ou du besoin social,
 - connaissance des réseaux locaux,
 - compétence pour mobiliser du financement ?
- A-t-il une expérience en management d'équipe ? De quelle taille ?
- A-t-il une expérience en management de personnes de bas niveau de qualification (si projet dans le domaine de l'insertion par l'activité économique) ?
- Le dirigeant a-t-il une expérience en management d'« unités de production » (si projet de duplication) ?
- A-t-il une expérience en levée de fonds ?
- A-t-il les compétences nécessaires en gestion financière ?
Si non, les compétences sont-elles présentes dans son équipe ?
- Quelle est sa capacité à déléguer ?
- Quelles sont les compétences développées lors d'expériences professionnelles passées et qui servent aujourd'hui au dirigeant ?
- Est-il pragmatique ?
- Sait-il convaincre, séduire et rassembler autour de son projet ?
- Quelles sont les compétences complémentaires à trouver ?
- Est-ce que sa situation personnelle (familiale, économique) lui permet d'assurer l'engagement nécessaire à un processus de changement d'échelle ?
- Dans quelle mesure souhaite-il collaborer ou co-construire avec d'autres acteurs (mutualiser, partager le pouvoir, etc.) ?

« Le seuil des huit est très connu. Quand le dirigeant recrute son huitième salarié, il change de métier. Il ne fait plus partie de l'équipe comme avant, il devient manager, il doit beaucoup plus qu'auparavant, organiser le travail et planifier à long terme. »

PHILIPPE GARCIN
LE CENTSEPT

Être à l'écoute des équipes

Comme pour le dirigeant, un travail d'analyse sur les motivations et les compétences de l'équipe est un passage incontournable dans la préparation au changement d'échelle.

Comprendre les positions de l'équipe et des parties prenantes

- Est-ce que les équipes et les parties prenantes sont d'accord avec le projet de changement d'échelle ? Si la réponse est plutôt négative : pourquoi ? Si la réponse est plutôt positive : qu'est-ce qui les motive dans ce processus ?
- Qui sont les personnes clés ? Quelle est leur position (facilitatrices, neutres ou opposées) ?
- Comment perçoivent-elles le projet de changement d'échelle ?
- Quel est leur niveau d'engagement général vis-à-vis de la structure ?
- Quel est le niveau de complémentarité des compétences au sein de l'équipe ?
- Les collaborateurs pensent-ils que la structure est prête à changer d'échelle ? Sinon, qu'est-ce qui manque ?
- Quels sont les derniers faits marquants qui se sont produits dans la structure et qui pourraient affecter le moral de l'équipe ?
- Quelles seront les adaptations et conséquences pour les collaborateurs ?
- Comment vont s'intégrer les nouveaux venus le cas échéant ?

Identifier les ressources humaines clés

- Quels collaborateurs sont au plus proche de la production de l'impact ?
- Sont-ils en mesure de formaliser leur savoir-faire ?
- Sont-ils en mesure de le transférer ?
- Manquent-ils des compétences pour formaliser et transmettre le savoir-faire ?

« Un projet de changement d'échelle nécessite du temps. En effet, il s'agit essentiellement d'une question de relations humaines qu'il faut accorder. Il est nécessaire d'avoir des administrateurs et des bénévoles mobilisés et convaincus par le projet. »

PAUL BRUYELLES,
DIRECTEUR D'EMERJEAN

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Pour préparer au mieux le changement d'échelle au niveau organisationnel, il est nécessaire de bien comprendre l'ADN de la structure : quelles sont ses spécificités ? Comment produit-elle de la valeur (économique et sociale) ? Quel est son environnement et comment s'inscrit-elle dans celui-ci ?

La formalisation de ces éléments permettra de dresser un portrait global de la structure et d'évaluer précisément sa capacité à changer d'échelle, ainsi que les opportunités et les risques associés à cette démarche.

Analyser le potentiel de la structure

Analyser sa disposition à changer d'échelle est un préalable à la planification de la démarche. Cet exercice, qui nécessite un regard neutre ou externe, permet d'identifier les forces et les faiblesses de la structure, d'anticiper les risques et de mettre en place des actions préventives le cas échéant.

Voici une liste de questions pouvant aider dans l'analyse de la capacité de l'entreprise sociale à se lancer dans une démarche de changement d'échelle. Il s'agit d'une série des questions non exhaustive qui devra être ajustée au contexte singulier de chaque structure.

Identifier les forces et les faiblesses

Impact social

- L'entreprise a-t-elle fait la preuve de son concept et notamment de son impact social ? Comment le mesure-t-elle ?
- Quelles sont les principales difficultés pour évaluer l'impact social ?

Modèle économique

- Quelle est la nature des richesses créées ?
- Quelles sont les activités qui génèrent ou dégradent la rentabilité ?
- Est-ce que le point mort est dépassé ? Si oui, depuis combien de temps ?
- Quel est le niveau des fonds propres ?

à noter



Une attention particulière doit être portée aux « angles morts », c'est-à-dire à ce qui échappe au champ de vision des équipes. Il convient de reposer certaines questions qui semblent évidentes, mais qui permettent de rendre visible ce qui ne l'est pas au premier abord.

- Quelles sont les synergies économiques et sociales entre les activités de la structure ?
- Le modèle économique peut-il supporter le changement d'échelle ?

Gouvernance

- Les processus de gouvernance sont-ils simples, robustes, ouvrables à d'autres ?
- Quels sont les circuits et processus de prise de décision : qui décide quoi (officiellement et officieusement) ?
- Y a-t-il un système garantissant la pérennité du projet social (comité éthique ou autre) ?
- La gouvernance est-elle alignée avec le projet stratégique de la structure ?

Ressources humaines et parties prenantes

- Y a-t-il un mode d'organisation interne particulier à noter ?
- Est-ce que l'organisation est simple, sous contrôle, répliquable (si duplication) ?
- Quel est le niveau d'implication nécessaire de ces parties prenantes (inconcevable ou à la marge) ?
- Sur quels sujets peuvent-elles avoir de l'influence (sujets importants, sujets maîtrisés) ?
- Quel est le niveau d'autonomie vis-à-vis d'elles (relation de dépendance, réalisation maîtrisée) ?

Identifier les leviers internes pour changer d'échelle et leur potentiel

- Quels leviers internes permettraient de maximiser l'impact social et l'équation économique (existence de ressources inemployées, moyens de communication inexplorés) ?
- Quelles sont les activités à potentiel sur lesquelles l'entreprise pourrait se diversifier ?
- Le potentiel du marché économique et social de la nouvelle activité est-il basé sur des données ou une forte connaissance des besoins ?
- Quels canaux pourraient permettre de mieux diffuser l'impact social et pourquoi (difficulté d'accès, demande de ressources, capacité à suivre les résultats) ?
- Y a-t-il d'autres modèles qui pourraient marcher pour la structure (benchmark et innovation de business model) ?

repère



LA MODÉLISATION

consiste à formaliser les éléments clés de la structure. Décrire l'activité, les processus, mais également la gestion des ressources humaines et financières est nécessaire pour rendre explicite la réussite du modèle.

« La catastrophe du Prestige (marées noires) et la fermeture consécutive des plages a permis d'accentuer la création et le développement des sentiers de randonnée. Cette opportunité a grandement facilité le développement de notre activité et son changement d'échelle. »

PIERRE-YVES FAUTRAS

ADELI

(ASSOCIATION DES ENTREPRISES
LOCALES D'INSERTION)

Identifier les leviers externes pour changer d'échelle et leur potentiel

- Quelles sont les opportunités et les menaces ou contraintes du marché actuel ?
- Quels territoires pourraient maximiser le marché économique et l'impact social ?
- Comment hiérarchiser ces territoires ?
- Qui pourrait porter, sur ces territoires, une démarche de duplication ?
- Quels sont les acteurs du territoire avec lesquels il serait possible de coopérer (autres structures d'utilité sociale, entreprises privées, acteurs institutionnels ?)
- Quels sont les liens avec ces acteurs, comment les renforcer ?

Planifier et mettre en œuvre la démarche

La mise en œuvre du changement d'échelle dépendra des spécificités de chaque structure, ainsi que de la stratégie choisie. Il y a, en revanche, certaines étapes communes dans la planification. Comme lors de la création, il est fortement recommandé de construire un business plan, appelé dans ce cas plan de développement. Ce document sert à poser les éléments clés qui permettent de mener à bien le processus et d'anticiper les risques. Il s'appuie sur l'analyse de la capacité de la structure à changer d'échelle réalisée auparavant.

Ces questions sont présentées du point de vue d'une structure qui souhaite adopter une stratégie individuelle de changement d'échelle. Les mêmes questions pourront être posées au collectif qui souhaiterait se lancer dans une démarche conjointe.

Poser la vision et définir la stratégie

- Quels sont les objectifs stratégiques et opérationnels pour lesquels la structure souhaite changer d'échelle ?
- Quels sont les objectifs en matière d'impact social ?
- Quelle est la stratégie la plus adaptée pour répondre à ces objectifs (diversification horizontale, duplication souple, etc.) ?
- Quels sont l'organisation et le modèle économique « cibles » (réseau, impact démultiplié sur X plateformes, etc.) ?
- Quel est le mode de gouvernance « cible » ?
- Quels sont les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus du changement d'échelle (impact social souhaité à terme, développement des fonds propres, etc.) ? Quels outils de mesure de ces résultats et quelles conditions de mise en œuvre ?

Anticiper les changements et les risques et mettre en place des actions préventives ou correctives

- Quel est le niveau de risque général lié à la démarche ?
- Où se concentrent les principaux risques ?
- Quelles actions seront mises en place par la structure pour prévenir et corriger les risques ?
- Comment diminuer les risques perçus ?
- Quels seront les impacts organisationnels (en termes de gouvernance, management, structuration juridique) et comment seront-ils gérés ?
- Quels seront les impacts sur le modèle économique (besoin en fonds de roulement, autres) ?

Définir les grandes étapes et le calendrier

- Quelles sont les dates de démarrage, des jalons clés et de fin du projet ?
- À quelle vitesse doit avancer le projet ?
- Quelles sont les grandes échéances ?
- Quels sont les facteurs clés de succès et les écueils identifiés ?
- Comment sera organisée la gestion de projet (le suivi du déploiement, les procédures, les acteurs, etc.) ?
- Quelle sera la dimension du projet pilote ? Quels sont les résultats attendus ? Comment les mesurer ?

Estimer et lever les ressources nécessaires

- Quels sont les moyens dont on a besoin pour mener à bien le changement d'échelle ? Pour former les équipes ? Pour financer les investissements ?
- Comment lever les ressources nécessaires ?
- Quels sont les partenariats à tisser pour démarrer le processus ?
- Quelle est la capacité d'investissement en propre ?
- Quelle est la stratégie de mobilisation et de formation des ressources humaines internes ?
- Quels sont les appuis extérieurs souhaités et les partenaires connus actuellement pouvant être mobilisés ?
- Si projet de duplication : comment trouver les porteurs de projet locaux ? Quelles sont les qualités recherchées ? Quelles conditions de recrutement et de fidélisation ?

à noter



Mettre en œuvre un projet pilote (notamment dans la duplication) est une condition de succès incontournable. Cette phase expérimentale va permettre d'« apprendre » à dupliquer et de corriger le tir en cas d'erreur.

AU NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME

Mobiliser les ressources et s'appuyer sur les dispositifs et acteurs de son écosystème est une étape indispensable pour enclencher et réussir son changement d'échelle.

Les dispositifs d'accompagnement et d'appui au changement d'échelle présentés ci-dessous ont été sélectionnés afin de donner une première orientation générale. Les entreprises sociales adhérentes à un réseau sectoriel ou à une fédération associative peuvent également se tourner vers ces acteurs.

Au-delà de cette sélection, il peut être intéressant d'explorer les dispositifs classiques d'appui à la croissance (Chambres de commerce et d'industrie, réseau Entreprendre, etc.), ainsi que les outils de financement de droit commun proposés notamment par les banques.

Il peut aussi être pertinent de regarder du côté des investisseurs solidaires dont certains proposent, en plus des outils financiers, un accompagnement stratégique au changement d'échelle pour les dirigeants dont les projets correspondent à leurs critères de sélection.

à lire



Retrouvez les principaux outils de financement du changement d'échelle dans le livre « *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires* », écrit par Amandine Barthélémy, Sophie Keller et Romain Slitine.



BÉNÉVOLAT ET MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le bénévolat et le mécénat de compétences permettent de mobiliser des volontaires aux compétences diverses et de se faire accompagner dans la mise en place d'une stratégie de développement.

En savoir plus : www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/mecnat-et-benevolat-de-competences



DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)

Piloté par l'État, la Banque des Territoires, le Mouvement associatif, Régions de France et ESS France et animé au niveau national par l'Avise, le DLA accompagne les structures développant des activités et services d'utilité sociale, créateurs d'emplois, dans leur démarche de consolidation et de développement.

En savoir plus : www.info-dla.fr



PROGRAMME P'INS – FONDATION MACIF ET AVISE

Le programme P'INS est un programme d'accompagnement des porteurs de projets socialement innovants dans leur stratégie d'essaimage, porté par la Fondation Macif et l'Avise. Il a pour objectif de sécuriser et accélérer l'essaimage des innovations sociales dans le but d'amplifier leur impact social. Il comprend un accompagnement personnalisé individuel, des séminaires collectifs, l'accès à un fonds d'ingénierie permettant de solliciter des experts, une mise en réseau et un soutien financier de la Fondation Macif.

En savoir plus : www.programme-pins.org



CONCOURS NATIONAL ET CONCOURS OUTRE-MER - FONDATION LA FRANCE S'ENGAGE

Les concours, national et Outre-Mer, de la Fondation la France s'engage donnent accès à un accompagnement au changement d'échelle et à un accompagnement financier sur 3 ans pour aider les entreprises de l'ESS souhaitant changer d'échelle.

En savoir plus : fondationlafrancesengage.org



PROGRAMME SCALE UP – ANTROPIA ESSEC

Le programme Scale Up porté par Antropia ESSEC accompagne les entreprises à fort impact social ou environnemental dans leur changement d'échelle. Le dispositif comprend notamment un mentor stratégique dédié, un appui juridique et une mise en réseau pour favoriser les opportunités partenariales.

En savoir plus : antropia-essec.fr/scale-up



PROGRAMME FELLOWS - ASHOKA

Le programme Fellows d'Ashoka accompagne les entrepreneurs sociaux dits « fellows », tout au long du développement de leur projet et en fonction de leurs besoins.

En savoir plus : www.ashoka.org/fr/programme/le-programme-daccompagnement



ACCÉLÉRATEUR ESS ÎLE-DE-FRANCE - CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE ET HEC

Ce programme mis en place par la Région Île-de-France, s'adresse aux entreprises de l'ESS agissant en faveur de l'insertion par l'activité économique (IAE) et dont la structure présente un fort potentiel de développement.

En savoir plus : www.hec.edu/fr/faculte-et-recherche/centres/idea-center/act/l-accelereur



ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION SOCIALE POUR L'ACCÈS À L'EMPLOI DES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE, DIT AIS#EMPLOI - AGENCE NOUVELLE DES SOLIDARITÉS ACTIVES (ANSA)

Ce programme accompagne des projets dans le domaine de l'insertion professionnelle, susceptibles de se déployer sur d'autres territoires.

En savoir plus : www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/laccelerateur-dinnovation-sociale-pour-laccess-lemploi-des-chomeurs-de-longue-duree-0



PROGRAMME PIONNIERS - FRENCH IMPACT

L'objectif du programme Pionniers est de favoriser l'accompagnement de structures d'innovation sociale qui ont besoin de déployer leurs initiatives et de changer d'échelle.

En savoir plus : www.le-frenchimpact.fr/nos-programmes



PROGRAMME IMPACT SCALE UP – MOUVEMENT IMPACT FRANCE

Le Mouvement Impact France développe de manière ponctuelle plusieurs programmes d'accompagnement. En 2020, il a développé Impact Scale Up : un cycle de learning expeditions (rencontres apprenantes) chez des entrepreneurs aguerris ainsi qu'une boîte à outils pour les entrepreneurs en changement d'échelle.

En savoir plus : impactfrance.eco/#communautesimpact-scale-up



PROGRAMME IMPLANTATION - RONALPIA

L'incubateur Ronalpia propose un programme d'implantation à toutes les structures désireuses de se développer dans la région Auvergne-Rhône-Alpes pour répondre à un besoin social ou environnemental peu ou mal couvert, notamment via l'accès à des partenariats et des séminaires.

En savoir plus : www.ronalpia.fr/implantation



PROGRAMME S'IMPLANTER LOCALEMENT - ATIS

L'Association Territoires & Innovation Sociale (ATIS) propose le programme « S'implanter Localement » aux entreprises sociales souhaitant essaimer leur projet en Nouvelle-Aquitaine, via un accompagnement individuel, des formations et une mise en réseau avec les acteurs clés du territoire.

En savoir plus : atis-asso.org/nos-programmes/simplanter-localement



PROGRAMME IMPLANTATION 95 – ANTROPIA ESSEC

« Implantation 95 » porté par Antropia ESSEC est un programme d'accompagnement pour développer son activité à impact sur le département du Val d'Oise, via notamment une formation collective, un suivi individuel, l'accès à des experts et aux acteurs clés du territoire.

En savoir plus : antropia-essec.fr/implantation-95

Liste non-exhaustive.

ir, faites le test ci-contre.

```
graph TD
    Q1{{LE DIRIGEANT EST-IL MOTIVÉ ET POSSÈDE LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ?}}
    Q2{{A-T-IL DANS SON ÉQUIPE LES COMPÉTENCES MANQUANTES ?}}
    Q3{{LES PARTIES PRENANTES ACCEPTENT LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?}}
    Q4{{L'ENTREPRISE SOCIALE A PROUVÉ SON IMPACT SOCIAL ET POSSÈDE UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE ?}}
    Q5{{LA GOUVERNANCE EST ROBUSTE ET PERMET DE GARANTIR LA PÉRENNITÉ DU PROJET SOCIAL ?}}
    Q6{{LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE EST STABLE ?}}
    Q7{{A-T-ELLE DES PARTENAIRES DE QUALITÉ ?}}
    Q8{{EST-ELLE CAPABLE DE MOBILISER DES RESSOURCES HUMAINES ET/OU FINANCIÈRES ?}}
    Q9{{EST-CE CONJONCTUREL ?}}
    Q10{{PEUT-ELLE LES TROUVER ?}}

    R1((N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD DE LEVER LES FREINS HUMAINS))
    R2((N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD D'AMÉLIORER SA GOUVERNANCE))
    R3((N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD DE CHERCHER CES RESSOURCES))
    R4((N'Y ALLEZ PAS : LE MODÈLE DOIT ÊTRE RENFORCÉ))
    R5((N'Y ALLEZ PAS : LES ENTREPRISES SOCIALES ONT BESOIN DE PARTENAIRES SOLIDES POUR MENER À BIEN LEURS PROJETS))

    Q1 -- Non --> R1
    Q1 -- Oui --> Q3
    Q2 -- Non --> R2
    Q2 -- Oui --> Q3
    Q3 -- Oui/Non --> R1
    Q3 -- Oui/Non --> Q4
    Q4 -- Non/Oui --> R2
    Q4 -- Non/Oui --> Q5
    Q5 -- Non/Oui --> R2
    Q5 -- Non/Oui --> Q6
    Q6 -- Oui/Non --> R3
    Q6 -- Oui/Non --> Q7
    Q7 -- Oui/Non --> R3
    Q7 -- Oui/Non --> Q8
    Q8 -- Oui/Non --> R3
    Q8 -- Oui/Non --> Q9
    Q9 -- Oui/Non --> R4
    Q9 -- Oui/Non --> Q10
    Q10 -- Oui/Non --> R5
    Q10 -- Oui/Non --> R5

    R1 --> R5
    R2 --> R5
    R3 --> R5
    R4 --> R5
    R5 --> R5

    R5 --> R6{{VOUS ÊTES PRÊTS POUR CHANGER D'ÉCHELLE}}
```

LE DIRIGEANT EST-IL MOTIVÉ ET POSSÈDE LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ?

Non / Oui

A-T-IL DANS SON ÉQUIPE LES COMPÉTENCES MANQUANTES ?

Non / Oui

LES PARTIES PRENANTES ACCEPTENT LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?

Oui / Non

L'ENTREPRISE SOCIALE A PROUVÉ SON IMPACT SOCIAL ET POSSÈDE UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE ?

Non / Oui

LA GOUVERNANCE EST ROBUSTE ET PERMET DE GARANTIR LA PÉRENNITÉ DU PROJET SOCIAL ?

Non / Oui

LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE EST STABLE ?

Oui / Non

A-T-ELLE DES PARTENAIRES DE QUALITÉ ?

Oui / Non

EST-ELLE CAPABLE DE MOBILISER DES RESSOURCES HUMAINES ET/OU FINANCIÈRES ?

Non / Oui

EST-CE CONJONCTUREL ?

Oui / Non

PEUT-ELLE LES TROUVER ?

Oui / Non

N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD DE LEVER LES FREINS HUMAINS

N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD D'AMÉLIORER SA GOUVERNANCE

N'Y ALLEZ PAS : IL CONVIENT D'ABORD DE CHERCHER CES RESSOURCES

N'Y ALLEZ PAS : LE MODÈLE DOIT ÊTRE RENFORCÉ

N'Y ALLEZ PAS : LES ENTREPRISES SOCIALES ONT BESOIN DE PARTENAIRES SOLIDES POUR MENER À BIEN LEURS PROJETS

VOUS ÊTES PRÊTS POUR CHANGER D'ÉCHELLE

DIMENSION HUMAINE

DIMENSION ORGANISATIONNELLE

DIMENSION ÉCOSYSTÉMIQUE

POUR ALLER PLUS LOIN

Sélection de ressources utiles pour le dirigeant et l'accompagnateur.
La plupart des ressources signalées ici est téléchargeable sur www.avise.org

Le changement d'échelle

- ANDRÉ K., GHEERBRANT C., PACHE A.C., « *Changer d'échelle. Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales* », 2014 ;
- AVISE, « *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales* », 2014 ;
- NESTA, « *Making it big. Strategies for scaling social innovation* », 2014 ;
- NESTA, « *Development, Impact & You* » [en ligne], www.diytoolkit.org ;
- OCDE, COMMISSION EUROPÉENNE, « *Changement d'échelle et maximisation de l'impact des entreprises sociales* », 2016 ;
- SCALE CHANGER, ASHOKA, « *Entrepreneurs sociaux : quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?* », 2019 ;
- UNIPSO, « *Se préparer au changement d'échelle* », 2018.

La duplication

- ICSF & BIG LOTTERY FUND, « *Realising the potential of social replication* », 2013 ;

- AVISE, CAISSE DES DÉPÔTS, ESSEC, « *Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur des nouveaux territoires* », 2006 ;
- RÉSEAU ENTREPRENDRE, « *Guide pratique de la duplication : une méthode pour accélérer et sécuriser la création d'entreprises sociales* », 2013 ;
- SCALECHANGER, « *Cahier de la Franchise Sociale* », 2018.

La diversification

- COORACE, « *Kit de création d'activité* » [en ligne], www.coorace.org.

La coopération en général

- FRANCE ACTIVE, « *Association & coopération. Jouer collectif. Dynamiques de coopération entre acteurs de l'ESS* », 2015 ;
- JURISASSOCIATIONS, « *Enjeux juridiques et financiers de la coopération* », 2017 ;
- SOCIALCOBIZZ, « *Pack méthodologique dédié aux Joint-Venture Sociales* », 2017 ;
- AVISE, « *Accompagner les rapprochements de structures dans l'ESS* », 2019 ;

- AVISE ET HANDECO, « *Développer les coopérations économiques avec les structures de l'économie sociale et solidaire* », 2019.

La mutualisation

- AVISE, « *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs* », 2011 ;
- AVISE, « *Les groupements d'employeurs du secteur non marchand* », 2014.

La fusion

- FRANCE ACTIVE, « *Association & fusion, mariage d'amour ou de raison ?* », 2013.

La co-crédation

- ASHOKA, « *La Co-crédation* », 2014 ;
- ASHOKA, « *Boîte à outils sur la co-crédation* » [en ligne], www.ashokacocreation.org.

MERCI

Nous tenons à remercier chaleureusement les experts, dirigeants d'entreprises de l'économie sociale et solidaire et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

EXPERTS, ACCOMPAGNATEURS ET ACTEURS DE TERRAIN

- **Jérémy Bremaud**, Association territoires et innovation sociale
- **Michel Courtay**, Aura Conseil
- **Jacques Dasnoy**, Mouvement Impact France
- **Stève Duchêne**, Alsace Active
- **Philippe Garcin**, Réseau Entreprendre
- **Caroline Genny**, Coorace Ile-de-France
- **Fanny Gérôme**, France Active
- **Isabelle Hoyaux**, ScaleChanger
- **Véronique Martin**, France Active
- **Perrine Musset**, Ashoka
- **Sara Pedroza**, Boston Consulting Group
- **Anne-Claire Pignal**, Coorace
- **Eric Pitkevicht et Chantal Ballanger** correspondants régionaux, Fondation Macif
- **Pierre Yves Sanchis**, e-RSE et Comeen
- **Louise Swistek**, Le Comptoir de l'Innovation Investissement
- **Didier Tcherkachine**, Argo & Siloé
- **Christian Valadou**, l'Autre Entreprise
- DLA départementaux, notamment : **Gwenael Hervé** (Pays de Rennes), **Celine Settimelli** (Essonnes) et **Charline Fournela** (Hauts-de-Seine)
- DLA régionaux, notamment : **Sarah Persil** (Picardie), **Aurélien Foltz** (Ile-de-France), **Delphine**

Benassy (Centre)

- Centres de ressources DLA, notamment les membres du CR DLA IAE : **Chantier-Ecole**, **CNLRO**, **Coorace**, **Emmaüs France**, **Envie**, **Fédération Française des GEIQ**, **Fédération des Entreprises d'Insertion**, **FNARS**, **Réseau Cocagne**, **Tissons la Solidarité**, **UNAI**

DIRIGEANTS ET COLLABORATEURS D'ENTREPRISES SOCIALES

- **Frédéric Bardeau**, Simplon.co
- **Benjamin Borel**, Pain et Partage, Bou'Sol
- **Paul Bruyelles**, Groupe L
- **Thomas Buffard**, Sinéo Dijon
- **Bernard Dèche**, Apreva
- **Olivier Désurmont**, pour Sinéo
- **Pierre-Yves Fautras**, Adeli
- **Matthieu Grosset**, Juratri
- **Pierre Hoerter**, Soli'Vers
- **Marine Lafon**, DiscoSoupe
- **François Marty**, Le Chenêlet
- **Julia Mignacca**, Enercoop
- **Samuel Mugin**, Pain et Partage, Bou'Sol
- **Jean Baptiste Schmider**, Réseau Citiz
- **Emmanuel Torrent**, Ecocup
- **Sami Yakoubi**, CATM



Directrice de la publication : Cécile Leclair / **Coordination et rédaction** : Luciana Calvetti / **Contribution (expertise, rédaction et relecture)** : Armelle Barré, Chloé Bellue, Elise Depecker, Prunelle Gorget, Hector Hubert, Kanitha Kernem, Maïté Lesage, Katia Thiriar / **Secrétariat de rédaction** : Nadège Rodrigues, Laura Malbert / **Conception graphique et mise en page** : **belazar** : www.agence-belazar.com / ISBN : 979-10-91375-06-1 / © Avise décembre 2014
Deuxième édition - Coordination et contribution : Basile Deveaux et Bénédicte Pachod / **Mise en page** : Léa Volle / **Impression** : **Imprimerie La Centrale Lens** / Imprimé sur papier certifié FSC
ISBN : 979-10-91375-10-8 / © Avise décembre 2020 / www.avise.org

STRATÉGIES POUR CHANGER D'ÉCHELLE

**Qu'est-ce que le changement d'échelle pour une entreprise sociale ?
Quelles différences avec la croissance ? Quelle stratégie adopter ?**

À destination des dirigeant-e-s des structures d'utilité sociale et de leurs équipes, mais aussi des acteurs de l'accompagnement et du financement, ce guide vise à éclairer la notion de changement d'échelle et à en favoriser une compréhension partagée. Il répond également un objectif pratique : celui de faciliter le passage à l'action. De la diversification à la coopération, en passant par la duplication, la fertilisation et la fusion, il décrypte les différentes stratégies pour changer d'échelle et leurs conditions de réussite.

La 2ème édition de ce guide réalisé par l'Avisé s'appuie sur de multiples échanges avec une cinquantaine d'acteurs : experts, dirigeants d'entreprises sociales, réseaux sectoriels, accompagnateurs et financeurs. Des clés essentielles pour se lancer dans l'aventure du changement d'échelle, voilà ce que l'on trouvera au cœur de cet ouvrage.



L'Avisé a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avisé est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

www.avise.org



**BANQUE des
TERRITOIRES**



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020