

# CHANGER D'ECHELLE

## MANUEL POUR MAXIMISER L'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES

**Kévin André • Clémentine Gheerbrant • Anne-Claire Pache**

Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social – ESSEC Business School





Remerciements • Avant-propos • Introduction

4

**CHAPITRE 1 :**

Le changement d'échelle des entreprises sociales : C'est quoi ?

10

**CHAPITRE 2 :**

Pourquoi changer d'échelle ?

31

**CHAPITRE 3 :**

Quelles sont les 3 conditions à remplir avant de changer d'échelle ?

53

**CHAPITRE 4 :**

Quelle stratégie pour changer d'échelle ?

65

**CHAPITRE 5 :**

Comment s'organiser pour changer d'échelle ?

89

**CHAPITRE 6 :**

Quels sont les 10 facteurs clés pour réussir son changement d'échelle ?

111

Bibliographie choisie • Liste des entreprises sociales étudiées • Biographies

138



Nous tenons d'abord à remercier les Fondations Edmond de Rothschild. Cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour sans le partenariat qui nous unit.

Nous remercions également très sincèrement toutes les personnes, entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, banquiers, financeurs et experts qui ont accepté de partager avec nous leur expérience et leurs réflexions en matière de changement d'échelle. Ils ont véritablement donné corps à cet ouvrage.

Enfin, nous remercions les membres de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC pour leur soutien et leur relecture bienveillante.

# AVANT- PROPOS

Réseau philanthropique original, les Fondations Edmond de Rothschild se donnent pour ambition de contribuer à la conception et au rayonnement d'initiatives innovantes à fort impact.

ESSEC Business School développe, au travers de son Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social et de son incubateur Antropia, une excellence académique et une expertise d'accompagnement sur les entreprises dites « sociales ».

Ensemble, ils ont créé «Scale Up» en 2010.

20 entreprises françaises et européennes sont aujourd'hui lauréates du programme. Elles ont bénéficié d'un accompagnement stratégique, de formations intensives et d'un conseil *pro bono*, grâce à l'appui notamment de collaborateurs du groupe Edmond de Rothschild et des cabinets Latham & Watkins et DLA Piper. Certaines d'entre elles ont déjà réussi à concrétiser une levée de fonds permettant à la fois un renforcement de leur capacité financière et la poursuite de leur développement.

Cet ouvrage, dont le champ d'investigation dépasse le programme Scale Up, souligne la montée en puissance de ces entrepreneurs, à la fois visionnaires et rigoureux, qui déjà construisent un monde durable.

Enquête minutieuse, le livre se penche sur la manière dont l'ensemble des participants, entreprises, accompagnateurs, avocats et banquiers, tirent un enseignement de cette expérience riche et inédite. Il s'appuie aussi sur une revue exhaustive des travaux académiques, en très grande majorité anglo-saxons, et sur les recherches menées à l'ESSEC depuis plusieurs années sur la question du changement d'échelle. Les auteurs proposent de manière synthétique et accessible une modélisation à la fois des stratégies et des modes d'organisation ainsi qu'une liste des principaux facteurs-clés de succès.

Si notre propos porte sur les entreprises sociales, il convient de souligner le débat, toujours très vif en France, sur la frontière entre impact sociétal et rentabilité économique. Ce d'autant plus qu'une troisième voie prometteuse émerge au travers de différentes appellations : entrepreneuriat « à impact », « responsable » ou « engagé ». Sans compter l'essor de l'économie collaborative, qui complexifie la relation entre social et lucratif. Quelle que soit l'issue de ces débats et au-delà des questions de vocabulaire, les entreprises qui combinent aujourd'hui un modèle économique robuste et un impact sociétal convaincant deviendront les leaders de demain.

Ce livre contribue, à sa modeste échelle, à un changement de paradigme dont le cours nous semble aujourd'hui inéluctable.

### **Anne-Claire Pache**

Professeur ESSEC, titulaire de la chaire philanthropie  
Co-fondatrice de la chaire entrepreneuriat social

### **Firoz Ladak**

Directeur Général  
Fondations Edmond de Rothschild



Compte tenu de l'ampleur des besoins sociétaux, que ce soit l'exclusion, l'éducation, la pauvreté ou la pollution, des réponses urgentes et à grande échelle sont nécessaires. Au côté des acteurs publics et des acteurs privés lucratifs, les entrepreneurs sociaux inventent des réponses à ces besoins, le plus souvent de manière locale. Lorsque ces solutions font la preuve de leur efficacité à petite échelle, la question de leur duplication se pose afin de maximiser leur impact social.

Pour un entrepreneur social, changer d'échelle est une étape passionnante mais pleine de défis. Est-il possible de reproduire la magie qui opère à l'échelle locale ? Comment gérer la distance et la complexité induites par la croissance ? Comment grandir sans abîmer ce qui a été fait jusqu'à présent ? Comment transmettre des valeurs ou un engagement ? Comment maximiser son impact sans perdre son âme ?

Si ces questionnements vous parlent, que vous soyez entrepreneur, financeur, étudiant ou tout simplement observateur de l'entrepreneuriat social, si vous avez envie d'y apporter des réponses, alors ce livre est fait pour vous. Nous l'avons conçu comme un manuel sur le « changement d'échelle », vade-mecum de toute démarche de maximisation de l'impact des entreprises sociales.

Ce livre s'appuie sur les travaux de recherche menés à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'ESSEC depuis plus de dix ans. Nous avons analysé plus de 40 cas réels, qu'ils aient été des réussites ou des échecs. Nous avons également synthétisé les enseignements issus des 110 publications scientifiques que nous avons identifiées sur le sujet. Nous avons enfin capitalisé sur les quatre années d'expérience du programme « Scale Up », co-créé par les Fondations Edmond de Rothschild et l'ESSEC IIES.

Ce livre s'organise autour d'une alternance entre textes, études de cas, schémas et témoignages. Vous trouverez également à la fin de chaque chapitre des questions pouvant aider les entrepreneurs sociaux à construire leur démarche de changement d'échelle.

Nous espérons que vous trouverez, dans cet ouvrage, des réponses aux questions que vous vous posez et l'inspiration de vous lancer dans l'aventure du changement d'échelle.

## **Les auteurs**

## CHAPITRE 1

# LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES : C'EST QUOI ?



« Nous avons appris à créer les petites exceptions qui peuvent changer la vie de centaines de personnes. Mais nous n'avons pas appris comment faire des exceptions la règle qui permet de changer la vie de millions de personnes. »

**Lisbeth Schorr**

## 1. DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

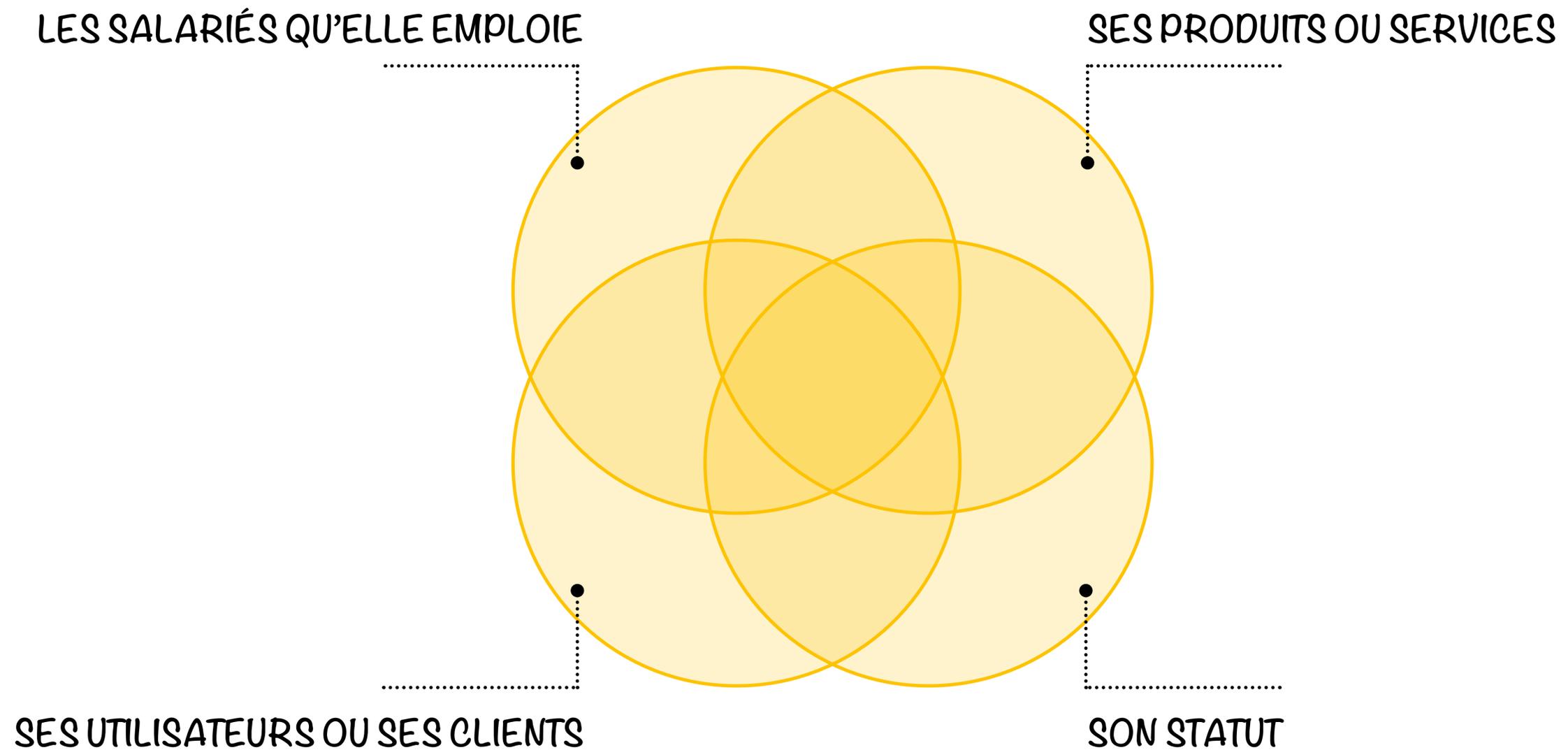
### 1.1. Caractéristiques des entreprises sociales

Aucune définition ne fait aujourd'hui consensus lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est une entreprise sociale. Des débats sémantiques et idéologiques ont, sans succès, tenté d'imposer une conception plutôt qu'une autre. Nous n'avons pas vocation ici à alimenter ces controverses et proposons de définir l'entreprise sociale de la manière la plus large possible. Une entreprise peut d'abord être « sociale » par ses statuts : associations, mutuelles, coopératives ou fondations. Ces entreprises, dites de « l'économie sociale », respectent les principes de non lucrativité et/ou de gouvernance démocratique. Elles se démarquent ainsi des entreprises à but lucratif en s'interdisant de redistribuer leurs bénéfices à des actionnaires et d'attribuer le pouvoir en proportion de la détention de capital.

Cependant, le caractère social d'une entreprise n'est pas nécessairement dépendant de son statut juridique. Certaines organisations dont la vocation première est de répondre à un besoin social font en effet le choix de statuts commerciaux, remplaçant alors souvent le principe de non lucrativité par celui de lucrativité limitée. Cette « finalité sociale » peut alors se traduire de multiples façons, que ce soit en offrant des produits ou services d'intérêt général non pourvus par le marché ou les services publics, en recrutant des personnes fragiles ou en ciblant spécifiquement des bénéficiaires exclus. « Social » doit alors être entendu dans une acception large, incluant l'ensemble des enjeux sociétaux, à la fois environnementaux et sociaux.



# UNE ENTREPRISE PEUT ÊTRE SOCIALE PAR...





Les entreprises sociales n'ont pas seulement en commun une finalité sociale, elles partagent aussi une démarche « entrepreneuriale ». J. Gregory Dees a publié en 1998 un article fondateur qui liste les cinq caractéristiques des « entrepreneurs sociaux » :

- Ils sont des agents de changement dans la société civile.
- Ils transforment les problèmes et les contraintes en opportunités.
- Ils s'engagent dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage.
- Leur ambition ne se limite pas aux moyens actuellement disponibles et ils cherchent à développer par eux-mêmes leurs ressources.
- Ils se demandent sans cesse si leur action est efficace et si elle génère un réel impact social pour leurs bénéficiaires.

## 1.2. Différences entre les « entreprises sociales » et les entreprises à but lucratif

Il n'est pas rare d'entendre dire : « Toutes les entreprises sont sociales ! ». Et il est vrai que les entreprises, quel que soit leur statut ou leur finalité, créent des emplois, offrent des produits ou services utiles à leurs clients et contribuent à la croissance et au développement économique. Certaines entreprises à but lucratif ont également comme clients des individus vulnérables. Elles recrutent, elles aussi, parfois des salariés plus fragiles. Enfin, elles peuvent proposer des services à caractère social. Qu'est-ce qui différencie, en fin de compte, les entreprises sociales des entreprises à but lucratif ?

Leur spécificité réside dans leur finalité et la priorité qu'elles accordent à la création de valeur pour la société. Si elles s'appuient sur un modèle économique marchand, ce n'est qu'un moyen au service de la finalité sociale. Alors que la priorité des entreprises à but lucratif reste, malgré tous leurs effets positifs, la maximisation de la valeur économique pour les actionnaires. C'est pourquoi nous différencions les entreprises à but social d'un côté (que nous appelons dans cet ouvrage les « entreprises sociales ») et les entreprises à but lucratif de l'autre.

	ENTREPRISES À BUT LUCRATIF	ENTREPRISES SOCIALES
FINALITÉ	Maximiser le profit pour les actionnaires	Maximiser la valeur créée pour la société
FINANCEMENT	Capital, dette, ventes	Capital, dette, ventes, dons, subventions
FORME JURIDIQUE	SARL, SA, SAS, SASU, etc.	Associations, coopératives, mutuelles, fondations, SARL, SA, SAS, SASU, etc.
GOVERNANCE	Pouvoir proportionnel au capital	Pouvoir démocratique ou Pouvoir proportionnel au capital
CRITÈRES PRINCIPAUX DE RÉUSSITE	Performance économique	Impact social et Performance économique

Cette définition exclut de fait les entreprises « socialement responsables » du champ des entreprises sociales, puisque leur finalité reste avant tout économique. Il en est de même pour les initiatives dites « Base Of the Pyramid » (BoP) : elles sont menées par des multinationales pour trouver des relais de croissance et conquérir de nouveaux marchés en proposant une offre adaptée au « bas de la pyramide », c'est-à-dire au segment de la population mondiale le plus pauvre (les 4 milliards de personnes vivant avec moins de 2,5\$ par jour). Si le pari des projets BoP est aussi de contribuer par ce biais à lutter contre la pauvreté, le moteur de ces initiatives est avant tout économique, à la différence par exemple des initiatives « social business » telles que définies par Muhammad Yunus, qui donnent priorité à l'impact social et interdisent l'appropriation de la valeur économique éventuellement générée.

Cette différence ne signifie pas que les entreprises sociales rejettent les caractéristiques et les outils des entreprises à but lucratif, bien au contraire. Elles peuvent lever des fonds et faire des profits. Elles peuvent choisir des statuts commerciaux et adopter une gouvernance capitaliste. La seule condition est qu'elles maintiennent la primauté de leur mission sociale. Elles ont donc une ambition supplémentaire qui est de maximiser leur impact social, en plus de leur performance économique. Pour y arriver, elles peuvent avoir accès à des financements auxquels les entreprises à but lucratif ne sont pas éligibles, notamment les dons.

### 1.3. La diversité des modèles économiques des « entreprises sociales »

Si les entreprises sociales partagent une même conception de leur mission, elles sont amenées à développer des modèles économiques très différents. Certaines, non marchandes, s'appuient uniquement sur les dons ou les subventions. Médecins sans Frontières, par exemple, a révolutionné les pratiques humanitaires tout en inventant un modèle économique fondé sur des petits dons de particuliers. Des entreprises sociales marchandes reposent au contraire entièrement sur leurs ventes. Aravind, en Inde, a réussi à industrialiser la lutte contre la cécité et mène actuellement près de 400.000 opérations de la cataracte par an. Son modèle économique est entièrement fondé sur la vente de ses services. Les clients solvables financent les soins de ceux qui n'ont pas les moyens de payer l'opération. Ainsi, 70% des patients reçoivent des soins gratuits, sans aucune subvention ou don pour couvrir les dépenses. Entre ces deux extrêmes, la plupart des entreprises sociales adoptent des modèles hybrides de financement, certains majoritairement fondés sur les subventions ou les dons, d'autres plutôt sur les ventes.



On considèrera dans ce livre qu'une entreprise sociale est une organisation qui adopte une démarche entrepreneuriale avec pour finalité la production d'un impact social, indépendamment de son statut ou de son modèle économique.

	ENTREPRISES SOCIALES			ENTREPRISES À BUT LUCRATIF		
<b>FINALITÉ</b>	Sociale > Economique			Economique > Sociale		
<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	Non marchand	Hybride		Marchand		
		 > 	 > 			
<b>EXEMPLES</b>	ONG, associations non marchandes, fondations	Associations marchandes	Entreprises solidaires	Social business, mutuelles, coopératives	BoP, RSE	Entreprises sans RSE

 CA

 Subventions et dons

## 2. DÉFINITION DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Si une entreprise sociale est une organisation qui vise principalement à produire un impact social positif, son changement d'échelle correspond à la stratégie qu'elle met en œuvre pour maximiser cet impact. De la même manière qu'une entreprise à but lucratif envisage la croissance pour maximiser sa création de valeur économique, l'entreprise sociale envisage le changement d'échelle pour développer l'impact social qu'elle a été capable de générer à petite échelle. Est-ce à dire qu'un changement d'échelle passe forcément par une croissance de l'activité, et donc de l'organisation ?

C'est en effet souvent le cas. Elle peut essayer d'offrir ses services à plus de bénéficiaires. Elle peut ouvrir des antennes sur de nouveaux territoires. Elle peut élargir sa gamme de services. Il est cependant important de garder en tête qu'une entreprise sociale peut également croître sans augmenter son impact. Et elle peut aussi augmenter son impact social sans croître !

La croissance sans augmentation de l'impact social peut avoir lieu lorsqu'elle est mise exclusivement au service du moteur économique de l'organisation, qui perd alors de vue sa finalité sociale. L'augmentation de l'activité et des ressources peut devenir une fin en soi, éventuellement pour assurer la survie de l'entreprise. La structure dévie alors de sa mission principale, risque bien connu pour les entreprises sociales.



Inversement, il est possible qu'une entreprise voie son impact social augmenter sans pour autant que cela ne passe par une croissance de sa propre activité. C'est le cas lorsqu'elle choisit de partager son savoir-faire et son expérience avec d'autres organisations dans une logique « open source ». Ce sont alors d'autres acteurs, y compris parfois les pouvoirs publics, qui, en s'emparant du projet, vont contribuer à l'augmentation globale de l'impact généré. Cette dynamique est propre aux entreprises sociales qui, contrairement aux entreprises à but lucratif, ne sont pas nécessairement préoccupées par le fait de capturer, elles-mêmes, la valeur qu'elles créent. Il se peut que la manière la plus efficiente d'augmenter l'impact ne passe pas par la croissance de l'entreprise sociale mais par la dissémination de cet impact par l'intermédiaire d'autres structures sociales.



## ETUDE DE CAS

### **CHANGEMENT D'ÉCHELLE DU PROGRAMME « POURQUOI PAS MOI ? »**

en dehors des murs de l'ESSEC

[egalite-des-chances.essec.edu](http://egalite-des-chances.essec.edu)



Le programme « Pourquoi pas moi ? » (PQPM) vise à accompagner des lycéens de milieu populaire pour les aider à se projeter dans des études supérieures à la hauteur de leur potentiel. Ils bénéficient de différentes activités, notamment d'un tutorat hebdomadaire par des étudiants. Ce programme a été lancé en 2002 par l'ESSEC, avec initialement 19 lycéens, accompagnés par 9 étudiants de la Grande école. A ce jour, plus de 500 lycéens ont bénéficié du tutorat et des autres actions du programme au sein de l'ESSEC. Une étude d'impact a montré que les jeunes accompagnés ont deux fois plus de chance d'intégrer des filières d'éducation supérieure sélectives, toutes choses égales par ailleurs.

L'ESSEC ayant pour mission l'enseignement et la recherche, l'école n'avait pas vocation à faire croître cette initiative à une échelle nationale. En revanche, forte de sa propre expérience, elle a souhaité partager ce programme, afin qu'il puisse être approprié et décliné par de nombreuses autres grandes écoles à l'échelle nationale. C'est ainsi qu'il a inspiré directement la création de programmes similaires dans plus de 80 grandes écoles et universités. Il a également contribué à la création de la politique publique des « Cordées de la Réussite » qui concerne aujourd'hui 50.000 élèves en France, favorisant ainsi une augmentation majeure de son impact social, sans cependant que cela n'ait impliqué de croissance du programme porté par l'ESSEC directement. L'ESSEC a de ce fait pu lancer de nouveaux dispositifs en direction d'autres publics.

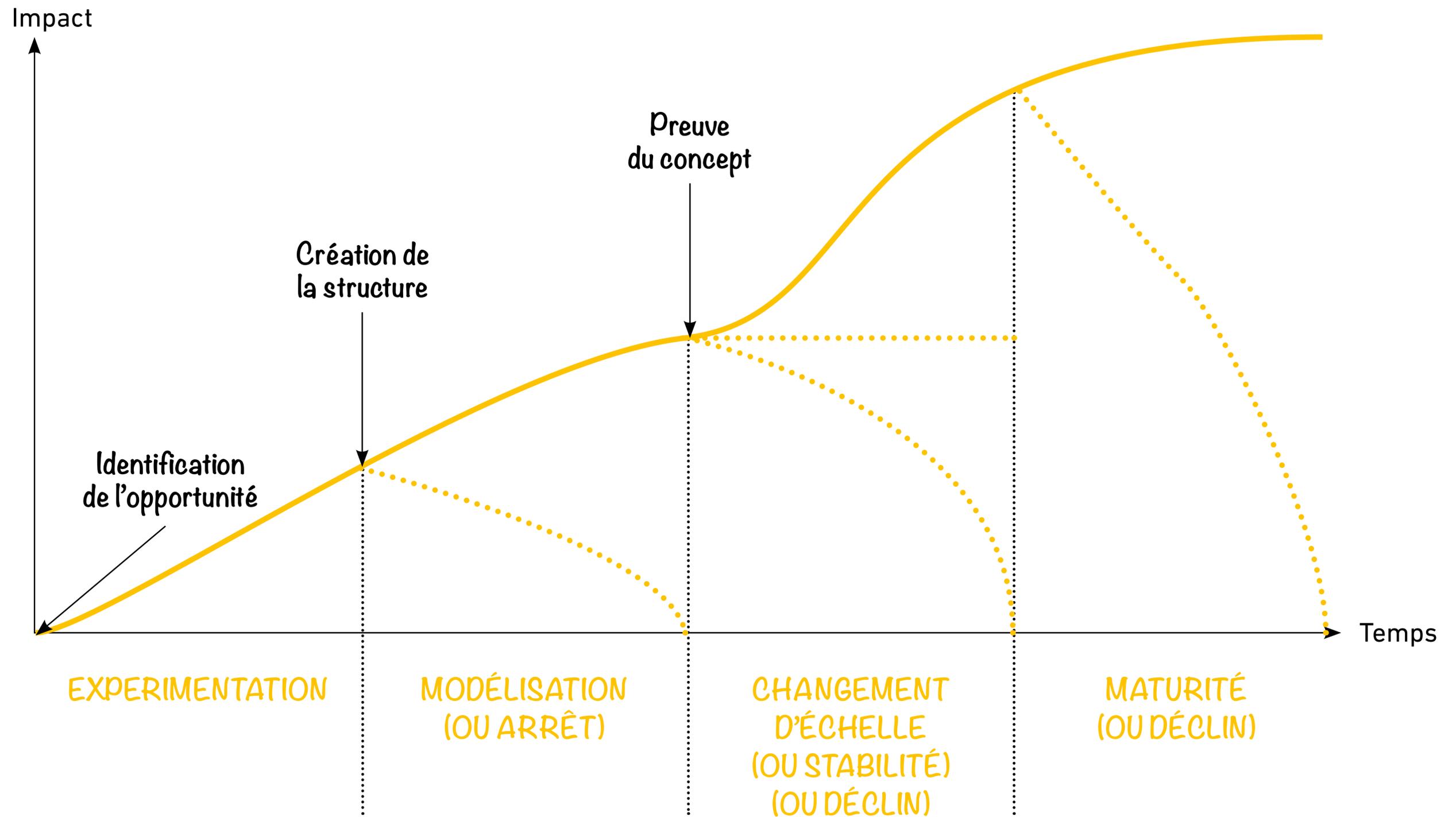
### 3. LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE AU SEIN DU CYCLE DE VIE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

Le changement d'échelle constitue l'une des quatre étapes du cycle de vie des entreprises sociales.

1. L'expérimentation commence avec l'identification d'une opportunité. C'est d'abord la prise de conscience par l'entrepreneur d'un besoin social non satisfait puis la maturation de cette intuition. L'opportunité est mise à l'épreuve par la conduite de premiers pilotes qui permettent de tester l'idée. C'est l'arrivée des premiers bénéficiaires et/ou des premiers clients. Le projet peut évoluer de manière importante par rapport à l'idée d'origine. Le cas échéant, cette étape peut mener à l'abandon du projet, notamment si le besoin social a été mal évalué ou si l'opportunité a été surestimée.
2. La modélisation correspond au passage du projet à l'entreprise, avec la création de la structure juridique et l'arrivée des premiers collaborateurs. Cette étape peut ici encore impliquer l'arrêt de l'activité. Il se peut notamment qu'il y ait un besoin social mais qu'il n'y ait pas de « marché » et que le financement de l'action ne puisse être viabilisé. Si l'entreprise réussit à faire se rencontrer un besoin social, un marché et les financements nécessaires, le développement peut se poursuivre. La start-up ou la jeune pousse trouve alors une première forme de stabilité.

3. Le changement d'échelle correspond à la phase durant laquelle l'entreprise sociale va se mobiliser pour maximiser son impact social. Cette étape est loin d'être systématique, et certaines entreprises se contentent d'un impact modeste, souvent très local. C'est cependant une étape très prometteuse, puisqu'elle permet de s'appuyer sur de premières réussites pour les répliquer au bénéfice du plus grand nombre.
4. Après le changement d'échelle, on peut parler d'une phase de maturité qui permet de retrouver une forme de stabilité. Cette étape n'est pas sans danger et peut conduire à une lente décroissance de l'entreprise. Elle peut par exemple tomber dans une forme de bureaucratisation excessive et une déconnection avec l'évolution des besoins des bénéficiaires. La maturité peut également être synonyme d'institutionnalisation de la solution développée par l'entreprise sociale. C'est une évolution qui peut déboucher sur une augmentation très forte de l'impact mais qui interroge souvent le devenir de la structure dont l'innovation sociale a été reprise et institutionnalisée.

# LE CYCLE DE VIE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE





**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**Quelle est votre finalité sociale ?**

---

---

---

**Quel est votre modèle économique ?**

---

---

---

**Quelles sont vos ambitions de changement d'échelle ?**

---

---

---

## CHAPITRE 2

# POURQUOI CHANGER D'ÉCHELLE ?



« Big is necessary »

**Fazle Hasan Abed**

Président-Fondateur de BRAC

## **1. POUR MAXIMISER L'IMPACT SUR LES BENEFICIAIRES**

Après avoir fait la preuve de son concept, l'entrepreneur social peut chercher à maximiser l'impact de son initiative. Cet objectif peut se décomposer en trois leviers différents. S'ils sont complémentaires et ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, définir une stratégie de changement d'échelle implique cependant de clarifier quel est le principal levier pour augmenter de manière significative l'impact social.

### **1.1. Augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire**

Le premier levier pour augmenter l'impact d'une entreprise sociale consiste en la maximisation de l'impact pour chacun des bénéficiaires. Il ne s'agit donc pas ici d'augmenter le nombre de bénéficiaires touchés mais de faire mieux et/ou plus pour chacun des bénéficiaires déjà touchés. Pour ce faire, l'entreprise sociale peut décider de changer son positionnement afin de traiter les causes du problème plutôt que ses conséquences. Elle peut aussi diversifier ses activités pour couvrir de manière élargie les besoins sociaux de ses bénéficiaires.



## ETUDE DE CAS

### **BRAC**

De l'aide d'urgence au  
développement des capacités

[www.brac.net](http://www.brac.net)



Le Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee (BRAC) a été créé en 1972 pour apporter assistance et secours aux populations au sortir de la guerre de libération du Bangladesh. Un an après, l'organisation change de nom pour devenir le Bangladesh Rural Advancement Committee. BRAC décide ainsi très rapidement de changer de positionnement pour compléter la logique humanitaire (par exemple, apporter un soutien suite à un conflit armé) par celle d'un développement humain à long terme.

Dès 1974, alors que BRAC mène des opérations d'urgence dans le cadre de famines ou d'inondations, l'ONG initie ses premières activités de micro-finance, crée un département de recherche et d'évaluation et amorce ses premiers projets d'*empowerment* destinés aux femmes. BRAC ne va pas cesser ensuite de diversifier ses activités pour approfondir son impact sur les populations, dans un contexte où l'action publique reste très insuffisante. Des programmes sont mis en place dans des domaines aussi variés que l'éducation, l'entrepreneuriat social, l'assainissement, la santé ou la nutrition, le plus souvent dans une logique de développement des capacités des populations.

BRAC a été reconnu en 2013 comme la plus grande et la meilleure ONG du monde par The Global Journal qui édite chaque année un classement des 100 meilleures ONG.

## 1.2. Toucher plus de bénéficiaires sur le(s) territoire(s) existant(s)

Une autre stratégie possible pour augmenter l'impact d'une entreprise sociale consiste à augmenter le nombre de bénéficiaires qu'elle touche sur un territoire donné. La question qui se pose est alors de savoir si l'entreprise a atteint une saturation du nombre de bénéficiaires sur les implantations existantes. Combien de personnes ont effectivement besoin du produit/service et sont prêtes à y avoir recours ? Quelle est la proportion de bénéficiaires actuellement touchés par rapport à la cible potentielle ? Autrement dit, quel est le taux de pénétration ? Ce taux peut-il être augmenté de manière significative ?

Fixer un objectif pertinent pour le taux de pénétration dépend du contexte dans lequel évolue l'entreprise sociale. Si ce taux peut être ambitieux, il faut cependant garder en tête que le coût marginal d'acquisition d'un bénéficiaire supplémentaire est croissant à partir d'un certain seuil et qu'une surestimation des besoins peut être problématique. Par exemple, des initiatives de type « social business » ont été lancées par plusieurs entreprises multinationales en tablant sur un objectif de taux de pénétration supérieur à 30%. Ces projets n'ont pas réussi à atteindre leur point mort notamment du fait de la surestimation de leur capacité à pénétrer ces marchés.



## ETUDE DE CAS

### **CROC LA VIE**

Atteindre la saturation de l'implantation actuelle avant de dupliquer sur d'autres territoires

[www.croc-la-vie.com](http://www.croc-la-vie.com)



Croc la vie est une entreprise qui produit et livre des repas 100% bio à destination des structures d'accueil de la petite enfance (0-3 ans) sur le territoire de la métropole Lilloise et sur le Bassin Minier de la Région Nord Pas de Calais.

L'entreprise a commencé son activité en 2009 pour atteindre en 2014 un chiffre d'affaires de près de 850 K€. Bien qu'étant encore un acteur de petite taille au sein d'un secteur de la restauration collective très concentré, la croissance rapide de son activité et la satisfaction de ses clients encouragent Croc la vie à accélérer son développement. L'entreprise cherche aujourd'hui à changer d'échelle avec pour ambition de créer un réseau d'envergure nationale. Cependant, avant d'envisager un développement en France, Croc la vie se donne d'abord comme objectif d'atteindre la saturation de son implantation actuelle. Il s'agit de servir des repas pour des crèches qui ne sont pas encore clientes sans pour autant chercher à couvrir tout le territoire.

Croc la vie vise un taux de pénétration de 30% sur l'ensemble de la région Nord Pas de Calais.

Une autre approche envisageable pour accroître la pénétration consiste à élargir la cible des bénéficiaires potentiels sur un territoire donné. Il s'agit alors de diversifier les cibles en identifiant de potentiels nouveaux bénéficiaires du produit ou service proposé. Par exemple, après avoir lancé le programme « Pourquoi pas moi ? » (PQPM) pour de jeunes lycéens de zones d'éducation prioritaires en région parisienne (cf. Etude de cas page 29), l'ESSEC a choisi d'en faire bénéficier des jeunes en situation de handicap en lançant le dispositif PHARES (Par-delà le Handicap, Avancer et Réussir des Etudes Supérieures) qui a capitalisé en grande partie sur l'expérience acquise au travers de PQPM.

### **1.3. Toucher de nouveaux bénéficiaires sur de nouveaux territoires**

Le levier le plus souvent utilisé pour changer d'échelle est celui de l'expansion géographique. Accroître son impact social consiste alors à répliquer, sur de nouveaux territoires, un modèle ayant fait ses preuves sur un premier emplacement. Avant de se lancer, cela suppose de vérifier d'abord que les besoins auxquels l'entreprise répond sont bien présents dans ces nouveaux territoires et qu'ils ne sont pas déjà satisfaits par d'autres acteurs. Cela suppose ensuite de s'assurer que la réponse qui a été construite initialement est répliquable et adaptable dans un autre contexte territorial, institutionnel voire culturel. Répliquable au sens où les fondamentaux du modèle restent pertinents indépendamment du contexte où il est mis en œuvre. Adaptable au sens où certains éléments peuvent être modifiés sans mettre en péril l'ensemble du modèle. Ainsi, l'enjeu d'une expansion géographique est de concilier la mutualisation et la standardisation qui sont sources d'économie d'échelle avec la capacité de répondre à des besoins locaux et de s'adapter aux spécificités territoriales.



## ETUDE DE CAS

### LES ACCORDERIES

Une expansion géographique au Québec puis en France

[www.accorderie.ca](http://www.accorderie.ca)

[www.accorderie.fr](http://www.accorderie.fr)



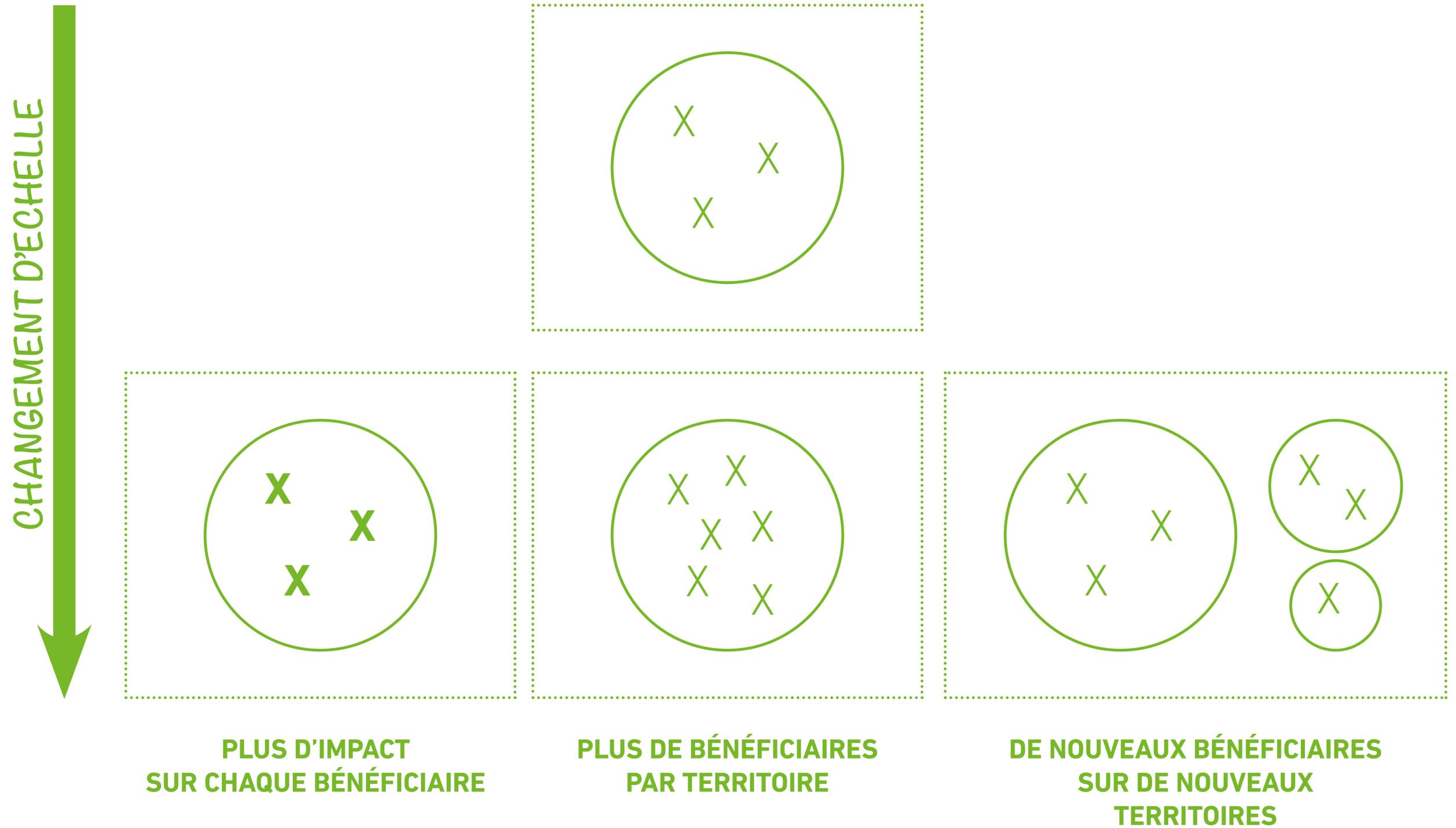
Née en 2002 au Québec, l'Accorderie a pour mission de lutter contre la pauvreté, l'exclusion et de favoriser la mixité sociale en proposant à des habitants d'un même quartier de procéder à des échanges qui reposent sur le temps et non sur l'argent. Ainsi, de l'aide pour faire le ménage vaut autant que du dépannage informatique ou des conseils en décoration. L'échange de services repose sur un rapport égalitaire.

Le développement au Québec est passé d'abord par une réplique sur un second territoire. A suivi ensuite la création en 2006 du réseau Accorderie puis l'ouverture de 10 nouvelles structures. Ce déploiement s'est fondé sur l'idée qu'il était possible de « photocopier » le modèle sur les autres territoires. Cependant, la standardisation et le manque d'appropriation locale a posé problème avec une frustration des différents porteurs de projet de ne pas être plus impliqués dans la gouvernance. Le Réseau a donc évolué avec le recrutement d'un nouveau dirigeant et la mise en place d'une gouvernance plus participative. Il compte aujourd'hui près de 3.000 adhérents et propose plus de 1.000 services sur 12 territoires.

En 2011, le Réseau Accorderie du Québec et la Fondation Macif concluent un partenariat pour le développement d'un réseau en France. Là encore, la version française a été calquée sur celle québécoise ce qui a permis un déploiement rapide. En quatre ans, 12 Accorderies ont été créées en France qui rassemblent en tout 2.300 accordeurs. Cependant, à la différence du Québec, l'essaimage en franchise s'est adossé à des associations déjà existantes ce qui a permis d'éviter le problème qui avait été rencontré au Québec.

# LES TROIS LEVIERS

## POUR MAXIMISER SON IMPACT SOCIAL



## 2. POUR ASSURER SA SURVIE ECONOMIQUE

### 2.1. Pérenniser le modèle économique

La question du changement d'échelle peut se poser également quand l'entreprise sociale fait face à des contraintes économiques qui peuvent entraver la réalisation de sa mission sociale voire menacer sa survie. Une entreprise à finalité sociale n'a certes pas vocation à chercher à tout prix sa survie : sa pérennité n'est en effet souhaitable que si le besoin social auquel elle souhaite répondre est toujours présent et non satisfait par d'autres acteurs. Si le besoin social est cependant présent et non couvert, la pérennité économique peut être une condition importante de la réalisation de l'impact de l'entreprise, et assurer sa viabilité peut être un moteur important du changement d'échelle. Cela peut passer par une révision ou une évolution du modèle économique s'appuyant sur un nouveau positionnement commercial de l'entreprise, une augmentation de sa productivité au travers d'économies d'échelle ou une mobilisation de nouvelles ressources.



## ETUDE DE CAS

### **LES ATELIERS DU BOCAGE**

Changer d'échelle pour sauver  
l'entreprise

[www.ateliers-du-bocage.fr](http://www.ateliers-du-bocage.fr)



Les Ateliers du Bocage (ADB) est une société née d'une Communauté Emmaüs en 1992. C'est une entreprise d'insertion spécialisée dans le secteur de la collecte et le tri de déchets d'emballages et bureautiques, du recyclage et de la fabrication de palettes en bois, de l'entretien des espaces verts, enfin du réemploi et recyclage de matériel informatique et de la téléphonie. En 2011, les ADB emploient 228 personnes dont 41 contrats en insertion et 31 travailleurs handicapés. Cette même année, l'entreprise perd un client important qui représente 30% de son chiffre d'affaires. Par ailleurs, l'activité de téléphonie connaît une hausse de 181% du CA entre août et décembre 2012. Fin 2012, les recettes de cette activité contribuent désormais à 22% des recettes globales (pour 19% des dépenses globales).

Pour les ADB, changer d'échelle consiste donc à repositionner l'activité pour assurer leur survie économique et maintenir l'impact sur l'emploi et l'insertion. L'entreprise a été amenée à réorienter sa stratégie vers le marché très porteur de la téléphonie mobile et à restructurer les autres segments d'activité. Avec cette nouvelle orientation, les ADB prévoient désormais la création de 61 nouveaux postes en 18 mois. L'ambition est le développement rapide d'une offre de réparation et de maintenance en propre afin de préserver son indépendance et de cultiver son expertise sur ce marché.

Lorsque le moteur du changement d'échelle est la viabilité économique, le risque existe que la performance économique se voit accorder la priorité par rapport à l'impact social, et qu'elle devienne une fin en soi, mettant potentiellement en péril la mission sociale. Ainsi, s'il est logique que la création de valeur économique passe avant la création de valeur sociale au démarrage du changement d'échelle, il est important de créer les conditions (par exemple, au travers de principes de gouvernance ou de systèmes de mesure et de valorisation de la performance) pour que l'augmentation de l'impact social reste bien la priorité à moyen ou long terme.



## ETUDE DE CAS

### GRAMEEN VEOLIA WATER

Articuler dans le temps  
performance économique et impact  
social

[www.grameenveoliawaterltd.com](http://www.grameenveoliawaterltd.com)



Plusieurs dizaines de millions d'habitants du Bangladesh boivent chaque jour de l'eau contaminée à l'arsenic, avec des conséquences désastreuses sur le plan sanitaire. Grameen Healthcare et Veolia Eau se sont associés en 2008 pour créer Grameen Veolia Water (GVW), un « social business » qui a pour mission de produire et de vendre une eau potable de qualité à un prix accessible pour les populations rurales et pauvres. En 2014, près de 7.000 habitants des communes rurales de Goalmari et Padua ont accès à ce service d'eau potable. GVW s'est fixé pour objectif de couvrir les besoins de 100.000 habitants et, si ce premier objectif est atteint, d'effectuer un changement d'échelle à l'échelle nationale. Constatant cependant la difficulté de rendre le projet viable économiquement en zone rurale et donc d'assurer la pérennité du service, GVW décide, en 2010, de produire et vendre des bonbonnes d'eau dans la capitale, Dhaka, à des entreprises ou des ambassades, pour un prix nettement supérieur à celui pratiqué en zone rurale. Ce segment d'activité est un moyen d'atteindre plus rapidement l'équilibre économique de l'entreprise afin d'assurer sa croissance en zone rurale. Il est prévu que la part des ventes de bonbonnes dans l'activité globale de GVW baisse au fur et à mesure que se développe l'implantation dans les zones rurales les plus pauvres.



## 2.2. Accroître l'efficacité de l'entreprise sociale

La recherche de gains de productivité peut constituer une autre source de motivation du changement d'échelle. C'est un raisonnement que se sont appropriées depuis bien longtemps les entreprises à but lucratif. Grandir permet de faire des économies d'échelle et de mutualiser un certain nombre de tâches, notamment celles liées aux fonctions support. Cette dynamique permet, en retour, d'optimiser l'action et de maximiser l'impact.



## ETUDE DE CAS

### **LE GROUPE SOS**

Une grande entreprise sociale

[www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)



Lorsque l'on évoque en France la question du changement d'échelle, le groupe SOS est l'un des exemples les plus aboutis et les plus souvent cités. Créé en 1984, le groupe SOS est désormais une véritable grande entreprise sociale avec 11.000 salariés, plus d'un million de bénéficiaires et 650 millions d'euros de chiffre d'affaires. SOS est en réalité un groupement de 330 structures. Elles ont notamment en commun d'adhérer à « Alliance Gestion », un groupement d'intérêt économique qui prend en charge différentes fonctions de gestion : comptabilité, contrôle de gestion, juridique, ressources humaines, achats, communication, recherche de financements, ... Cette mutualisation permet d'abord de mener des économies d'échelle importantes. Elle permet aussi de proposer des rémunérations attractives et d'être compétitif sur les expertises et les compétences concernées, ce qui est rarement le cas des entreprises sociales de plus petite taille. Enfin, elle permet aux entrepreneurs sociaux de se concentrer sur le développement opérationnel et de ne pas avoir à se préoccuper des tâches de gestion qui peuvent les en éloigner.

### 3. POUR SAISIR UNE OPPORTUNITE

L'évolution du contexte de l'entreprise sociale crée des opportunités importantes qui peuvent pousser l'équipe dirigeante à envisager un changement d'échelle. Par exemple, la mise en place de nouvelles réglementations peut créer un véritable marché par l'obligation légale de réaliser certains contrôles ou certaines opérations. Ainsi, sur le plan environnemental, la mise en place progressive de la responsabilité élargie des producteurs oblige ces derniers à prendre en charge la fin de vie de leurs produits. Se développe donc un marché de la sous-traitance pour la valorisation et le recyclage des produits hors d'usage. On a vu ainsi émerger de nouveaux marchés du recyclage pour les automobiles, les piles et accumulateurs, les meubles, les déchets électriques, le textile, ... Cet effet d'aubaine peut aussi être généré par un changement dans les modes de consommation. On assiste de plus en plus à l'émergence de consommateurs-acteurs et la préférence pour des produits issus du commerce équitable et/ou de l'agriculture biologique. Ces évolutions, qu'elles soient comportementales ou réglementaires, créent des opportunités de développement pour les entreprises sociales, notamment les structures existantes qui peuvent faire croître l'activité qu'elles avaient initiée de manière innovante dans un contexte qui était beaucoup moins favorable.



## ETUDE DE CAS

### **JURATRI**

Une entreprise qui a su anticiper l'évolution du cadre réglementaire

[www.juratri.fr](http://www.juratri.fr)



Juratri est une entreprise créée en 1993 pour contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'activité économique de Juratri s'articule autour de prestations globales liées à la récupération, la collecte, le tri, le conditionnement de déchets recyclables et de matières premières, la collecte et le démantèlement de déchets électriques et électroniques.

En 2002, une directive européenne impose le recyclage des DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques) et met en place la Responsabilité Elargie du Producteur (REP). Ce dernier doit désormais prendre en charge la collecte et la valorisation de ses produits hors d'usage. C'est une véritable opportunité pour Juratri qui s'est positionné sur ce marché très tôt, avant même la mise en place de cette nouvelle réglementation. Ainsi, entre 2000 et 2012, Juratri a triplé son activité et a créé 50 emplois. En 2012, le chiffre d'affaires atteint 6,6 millions d'euros pour un résultat à l'équilibre. L'entreprise emploie désormais 119 salariés dont 53 en insertion. « Avec un taux de sortie vers l'emploi de 38 % en 2012, nous offrons à ces personnes une chance de se réinsérer dans le monde du travail », explique Pierre Grosset, le fondateur et PDG de la SCOP. Ce succès s'explique en partie par la capacité qu'a eue Juratri de saisir une opportunité liée à un changement de cadre réglementaire.

# MOTEURS STRATÉGIQUES DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

## MAXIMISATION DE L'IMPACT SOCIAL

- Augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire
- Augmenter le nombre de bénéficiaires par territoire
- Augmenter le nombre de territoires

## SURVIE ÉCONOMIQUE

- Pérenniser le modèle économique
- Accroître l'efficience

## OPPORTUNITÉ À SAISIR

## 4. L'ÉQUIPE DIRIGEANTE COMME MOTEUR DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Il faut insister sur le fait que le moteur d'un changement d'échelle n'est pas seulement stratégique, il est aussi humain. La décision de changer d'échelle doit également s'appuyer sur une volonté et une envie forte des porteurs de projet. Il se peut en effet que les conditions soient réunies pour qu'un essaimage soit possible et que l'entrepreneur fasse pourtant le choix de rester petit. Il se peut que les dirigeants n'aient tout simplement pas envie de piloter un changement d'échelle alors même que ce qu'ils ont créé pourrait se dupliquer et essaimer. Il se peut également que le frein soit culturel, la logique sociale promouvant un ancrage local fort et rejetant l'idée « impérialiste » de répliquer une initiative sur de nouveaux territoires.

Pour qu'il soit réussi, il est en tous les cas nécessaire que le changement d'échelle s'appuie sur une véritable motivation de l'équipe dirigeante. Il est également préférable qu'il recueille une adhésion au-delà du cercle des dirigeants. Le changement d'échelle est une vraie rupture qui implique une transformation radicale pour une entreprise sociale. Par définition, il ne peut y avoir de changement d'échelle modeste. C'est pourquoi ce choix doit être soutenu par une motivation interne forte.

Il est donc important de faire coïncider le moteur humain et le moteur stratégique du changement d'échelle. Dans le cas d'un élan plutôt lié à la dimension humaine, une étude de faisabilité doit être menée pour qu'un déploiement de l'entreprise sociale permette bien une augmentation de l'impact et corresponde à un besoin de marché. Dans le cas inverse, il s'agit de passer par des concertations au sein de l'entreprise et par une appropriation interne des dirigeants pour passer d'une opportunité ou d'une nécessité à une volonté partagée.

HUMAIN	∧	STRATÉGIQUE	<p>Opportunité ou nécessité qui demande de vérifier si l'organisation actuelle (dirigeants et salariés) a les capacités et l'envie.</p> <p>CONCERTATION À MENER EN INTERNE</p>
HUMAIN	∨	STRATÉGIQUE	<p>Volonté de changement d'échelle impulsée en interne qui demande de valider l'adéquation avec la réalité de l'environnement (existence du marché, besoin des bénéficiaires, ...).</p> <p>ÉTUDE DE FAISABILITÉ À MENER</p>
HUMAIN		STRATÉGIQUE	<p>ÉQUILIBRE ENTRE MOTEUR STRATÉGIQUE ET MOTEUR HUMAIN</p>



**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**Quel(s) est s(ont) l'objectif (les objectifs) du changement d'échelle ? (cf. figure p. 48)**

---

---

---

**Quelle est la position des dirigeants, des collaborateurs et des autres parties prenantes par rapport au projet de changement d'échelle ?**

---

---

---

## CHAPITRE 3

QUELLES SONT LES  
3 CONDITIONS À REMPLIR  
AVANT DE CHANGER  
D'ÉCHELLE ?



« Il n'y a pas eu le changement d'échelle attendu dans les délais espérés. (...) Nous étions trop jeunes (...) Nous nous sommes finalement orientés vers une autre stratégie. »

**Guillaume Hermitte**

Puerto Cacao

## 1. LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE EST COHÉRENT AVEC LA MISSION DE L'ENTREPRISE SOCIALE

La première des trois conditions à remplir concerne la cohérence du changement d'échelle avec la mission que s'est donnée l'entreprise sociale au moment de sa création. Si l'on s'intéresse notamment à la manière dont les fondateurs ont formulé la raison sociale dans les statuts, on peut avoir une idée de la compatibilité du changement d'échelle avec la structure existante. Ainsi, certaines associations se sont créées de manière explicite pour les besoins d'un territoire en particulier. Si elles ont pu développer pour ce faire une expertise qu'il serait possible de répliquer, elles n'ont pas la légitimité ni souvent la volonté pour mener ce développement qui serait en contradiction avec leur raison d'être. De même, certaines structures se sont construites sur un public spécifique de bénéficiaires. S'adresser à une autre cible pourrait se faire au détriment des personnes pour qui a été créée la structure. *A contrario*, d'autres organisations ont été conçues dès leur origine pour initier un changement systémique, les premiers développements étant considérés depuis le début comme une phase d'expérimentation en vue d'une réplification.

Autrement dit, toutes les entreprises sociales n'ont pas vocation à changer d'échelle. Ceci dépend en grande partie de la raison pour laquelle elles ont été créées. Bien entendu, le périmètre d'une entreprise sociale n'est pas figé *ad vitam aeternam*. Il est possible de faire évoluer la mission de l'organisation et d'élargir le spectre de son action. Une entreprise sociale locale peut par exemple décider de se transformer pour mener une action à l'échelle nationale. Cependant, cette modification n'est pas neutre. Ce type d'évolution demande une réflexion préalable et une concertation en amont des différentes parties prenantes.



## ETUDE DE CAS

### **UNIS-CITE**

Un changement d'échelle inscrit dans l'ADN de l'entreprise sociale

[www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr)



Unis-Cité a été créée en 1994 avec pour vision : « faire qu'il devienne naturel que chaque jeune, en France, consacre une année de sa vie à la solidarité ». Cette association s'était ainsi donnée pour mission de promouvoir et de mettre en œuvre en France un service civique pour les jeunes, étape de vie d'au moins 6 mois durant laquelle les jeunes âgés de 18 à 25 ans s'engagent pour rendre service à la collectivité, tout en développant leurs capacités et projets personnels.

Unis-Cité a lancé ses activités en région parisienne avec 24 jeunes, d'abord sous forme d'une expérimentation de quelques semaines, puis avec un pilote de 9 mois. Mais compte tenu de sa mission, le changement d'échelle était inscrit dans les gènes de l'association ; pour qu'il devienne naturel que chaque jeune en France s'engage dans un service civique, il était essentiel de proposer cet engagement en dehors de la région parisienne. 5 ans après sa création en Ile-de-France, Unis-Cité s'est développée à Lyon, puis à Marseille, puis à Lille... pour être présente aujourd'hui dans 50 villes de France, ayant entre temps inspiré la création de politiques publiques de la jeunesse, d'abord le « service civil volontaire » (2005) puis le « service civique » (2009). Sans ce changement d'échelle, il aurait été plus difficile pour l'association de faire la preuve de la pertinence de son concept et donc d'atteindre sa mission.

## 2. LE CONCEPT A FAIT SES PREUVES

Avant de répliquer un modèle à plus grande échelle, il faut d'abord s'assurer de sa pertinence et de sa viabilité à petite échelle. En d'autres termes, il faut s'assurer que la solution proposée réponde à un réel besoin, rencontre une demande et des parties prenantes prêtes à payer pour la solution, s'appuie sur des opérations/une technologie éprouvée et ait le potentiel de générer des ressources supérieures aux coûts. Dans le cas particulier de l'entreprise sociale, il est également essentiel de vérifier que la solution proposée soit efficace socialement, c'est-à-dire qu'elle ait un impact social positif. Si ce n'est pas le cas, le changement d'échelle ne pourra contribuer à une augmentation de l'impact social de l'entreprise.

Il est important de faire ici une distinction entre les réalisations et l'impact. Il y a d'un côté ce que l'entreprise a réussi à accomplir : un nombre de bénéficiaires touchés, de salariés embauchés, de produits, d'heures, .... Il y a de l'autre côté ce qu'elle a réussi à changer grâce à son action. Ce sont deux niveaux d'analyse très différents. Il peut arriver par exemple qu'un service soit rendu à un bénéficiaire et que cela ne change rien pour cette personne : une personne peut, par exemple, avoir assisté à une formation mais ne rien avoir appris. Cela ne signifie pas que l'action ait été en soi inefficace. Il se peut que la personne n'ait pas voulu mettre à profit ce à quoi elle a eu accès. Une illustration de ce cas de figure est ce que l'on appelle dans le domaine de la santé la « non compliance » : le médecin prescrit des médicaments mais le patient décide de ne pas les prendre et de ne pas suivre son traitement. Si les réalisations produisent en effet des résultats, s'il est possible d'observer que les bénéficiaires changent grâce à l'intervention de l'entreprise, alors il est véritablement possible de parler d'impact social. Et il est alors pertinent de se poser la question du changement d'échelle.



## ETUDE DE CAS

### **LE SUCCÈS EN TROMPE-L'ŒIL DES CAFÉS SUSPENDUS**

Le café suspendu est à l'origine une tradition pratiquée dans les cafés et les bars napolitains. Elle consiste pour un client à commander un café et à en payer deux, un pour lui et un autre « suspendu » ou « en attente » au fait qu'un client « démuné » en fasse la demande. Cette pratique était restée circonscrite à Naples, avec une seule réplique localisée à Prague dans un bar éponyme, « Au café suspendu », qui a décidé d'appliquer le concept depuis plusieurs années. Grâce aux réseaux sociaux, cette initiative a soudain connu en 2013 un succès considérable en France comme à l'étranger. Suite notamment à un « post » sur la page Facebook des Indignés, le concept a été partagé près de 100.000 fois. La page Facebook « Suspended Coffees » comporte en 2014 près de 300.000 fans. De très nombreux établissements ont appliqué le concept et l'ont parfois transformé. Baguettes, pizzas, livres, ... peuvent également être suspendus. Cependant, l'impact social d'une telle action reste très hypothétique. Le constat que font l'ensemble des commerçants qui participent à l'opération est que les consommations offertes et en attente font très rarement l'objet d'une demande de la part de personnes en situation de précarité. Il y a une offre très importante mais une demande très faible, voire inexistante. Par ailleurs, même au cas où une personne « démunie » (terme d'ailleurs très ambigu et qui n'est pas défini par les soutiens du projet) viendrait demander un café gratuit, la durabilité de l'impact sur le bénéficiaire n'est pas évidente. En quoi prendre un café permet à une personne de sortir de sa précarité ? Autrement dit, les cafés suspendus illustrent le fait qu'une action de solidarité peut rencontrer un succès à grande échelle sans que son utilité sociale soit avérée.

---

Avant de se lancer dans un changement d'échelle, il faut donc d'abord impérativement questionner l'efficacité du modèle proposé. Ces travaux de mesure de l'impact social peuvent être déterminants pour permettre aux financeurs de continuer à soutenir la structure, voire d'augmenter leurs contributions dans le contexte d'un changement d'échelle.

Certains entrepreneurs peuvent parfois manifester un certain empressement pour répliquer leur modèle. Ils peuvent parfois même être tentés par l'idée qu'une croissance à venir pourra résoudre certains problèmes de la structure actuelle. Cette stratégie peut s'avérer risquée : si le modèle n'est pas stabilisé, économiquement ou socialement, sa réplification à grande échelle a de fortes chances d'échouer. Nos travaux encouragent plutôt les entrepreneurs sociaux à faire une démonstration à petite échelle avant de se lancer dans une réplification importante du modèle. Prendre le temps d'un développement circonscrit permet de faire apparaître des problématiques non anticipées, d'en comprendre les mécanismes pour les éviter par la suite.



## TEMOIGNAGE

### **EMMANUEL LANDAIS**

Vice-Président d'Adie International,  
ancien directeur général de l'Adie

---

L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) a été créée en 1989 en adaptant en France le principe du microcrédit, d'abord appliqué dans les pays en voie de développement. 120.000 micro-entrepreneurs ont été financés en France depuis la création de l'Adie. Adie International a été créé en 2000 afin d'étendre l'action de l'association en Europe et dans le bassin méditerranéen.

[www.adie.org](http://www.adie.org)



### **Etes-vous globalement satisfait de la manière dont l'Adie s'est développée sur de nouveaux territoires ?**

*Le résultat est satisfaisant (croissance rapide, appui des partenaires, progression régulière) mais, au tout départ, il aurait pu être plus intéressant de se concentrer sur des territoires plus réduits (un ou deux départements) pour construire le modèle plutôt que de couvrir, comme nous l'avons fait, toute l'Île-de-France et plusieurs grandes villes de province. Cela a permis un déploiement géographique rapide mais a obligé à tâtonner plus longtemps sur les méthodes d'organisation.*

### **Quels conseils donneriez-vous à ceux qui voudraient répliquer sur un autre territoire une initiative à finalité sociale ?**

*Il est souhaitable de se consacrer sur un territoire réduit (ou deux territoires pour pouvoir comparer) et de s'étendre progressivement. Il ne faut pas négliger la mise en place d'outils de gestion adaptés aux évolutions futures, même s'ils peuvent paraître surdimensionnés dans un premier temps. Si la demande (des bénéficiaires et des bailleurs de fonds) est néanmoins forte pour croître rapidement, il faut savoir y résister (plus facile à dire qu'à faire, il est vrai !).*

### **3. LE CHANGEMENT D'ECHELLE PERMET DE RÉPONDRE À DES BESOINS SOCIAUX NON SATISFAITS**

Il se peut que le changement d'échelle soit cohérent au regard de la mission que s'est donnée l'entreprise sociale et que le concept ait fait ses preuves sans pour autant que le changement d'échelle soit pertinent. En effet, un développement plus important peut se révéler inutile au regard de l'évaluation de la satisfaction des besoins sociaux. Encore une fois, une organisation à finalité sociale n'a pas vocation à croître pour croître. Son développement n'a de sens que s'il conduit à une augmentation de son impact social. Or, si des acteurs sont déjà présents pour satisfaire les besoins sociaux qu'elle pourrait cibler, son changement d'échelle paraît inutile et inapproprié.

Ainsi, de même qu'une entreprise à but lucratif ne pourra envisager une croissance importante que dans un marché qui n'est pas encore à maturité, une entreprise sociale ne pourra mener un changement d'échelle de grande ampleur si les besoins sociaux auxquels elle souhaite répondre sont déjà satisfaits. Il faut qu'elle vise un secteur qui recèle un fort potentiel d'impact social. Deux cas de figure sont envisageables. Soit il existe encore peu d'acteurs et les besoins à satisfaire restent très importants. Soit les acteurs existent mais les solutions qu'ils proposent ne sont pas satisfaisantes.



## ETUDE DE CAS

### **FM2J**

Le jeu appliqué à la maladie d'Alzheimer

[www.fm2j.com](http://www.fm2j.com)



Le centre national de Formation aux Métiers du Jeu et du Jouet (FM2J) a été créé en 2006, dans la continuité des activités de formation menées depuis 1979 par l'association Quai des Ludes. Parmi l'ensemble de ses activités, FM2J approfondit depuis 2008 le potentiel du jeu comme une approche non-médicamenteuse de la maladie d'Alzheimer. FM2J coordonne une réflexion avec une diversité de professionnels (médecins, psychologues, ludothécaires, animateurs de gérontologie) afin de modéliser des réponses de terrain adaptées et innovantes. La maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées représentent en effet un défi considérable. Avec plus de 850.000 personnes atteintes en France et près de 225.000 nouveaux cas diagnostiqués par an selon l'association France-Alzheimer, malgré des avancées dans la prise en charge, les besoins des personnes malades et de leurs familles sont aujourd'hui encore loin d'être couverts. Il n'existe pas à ce jour de traitement curatif. L'un des enjeux est de mener un diagnostic précoce et de retarder l'évolution de la maladie. Dans ce contexte, l'expertise de FM2J dans le domaine du jeu représente un potentiel d'impact social très important.



**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**Le changement d'échelle est-il cohérent avec la mission de votre entreprise sociale ?**

---

---

---

**Votre modèle a-t-il fait ses preuves à petite échelle ?**

---

---

---

**Le changement d'échelle permet-il de répondre à des besoins sociaux non satisfaits ?**

---

---

---

## CHAPITRE 4

# QUELLE STRATÉGIE POUR CHANGER D'ÉCHELLE ?



« Il n'y a pas de vent favorable  
pour celui qui ne sait pas où il va. »

Sénèque

Si une entreprise sociale a validé les trois conditions décrites au chapitre précédent, elle doit ensuite choisir sa stratégie de changement d'échelle. Plusieurs options se présentent à elle. Une première grande alternative consiste à choisir entre la voie de l'approfondissement de ses activités actuelles et celle de la diversification.

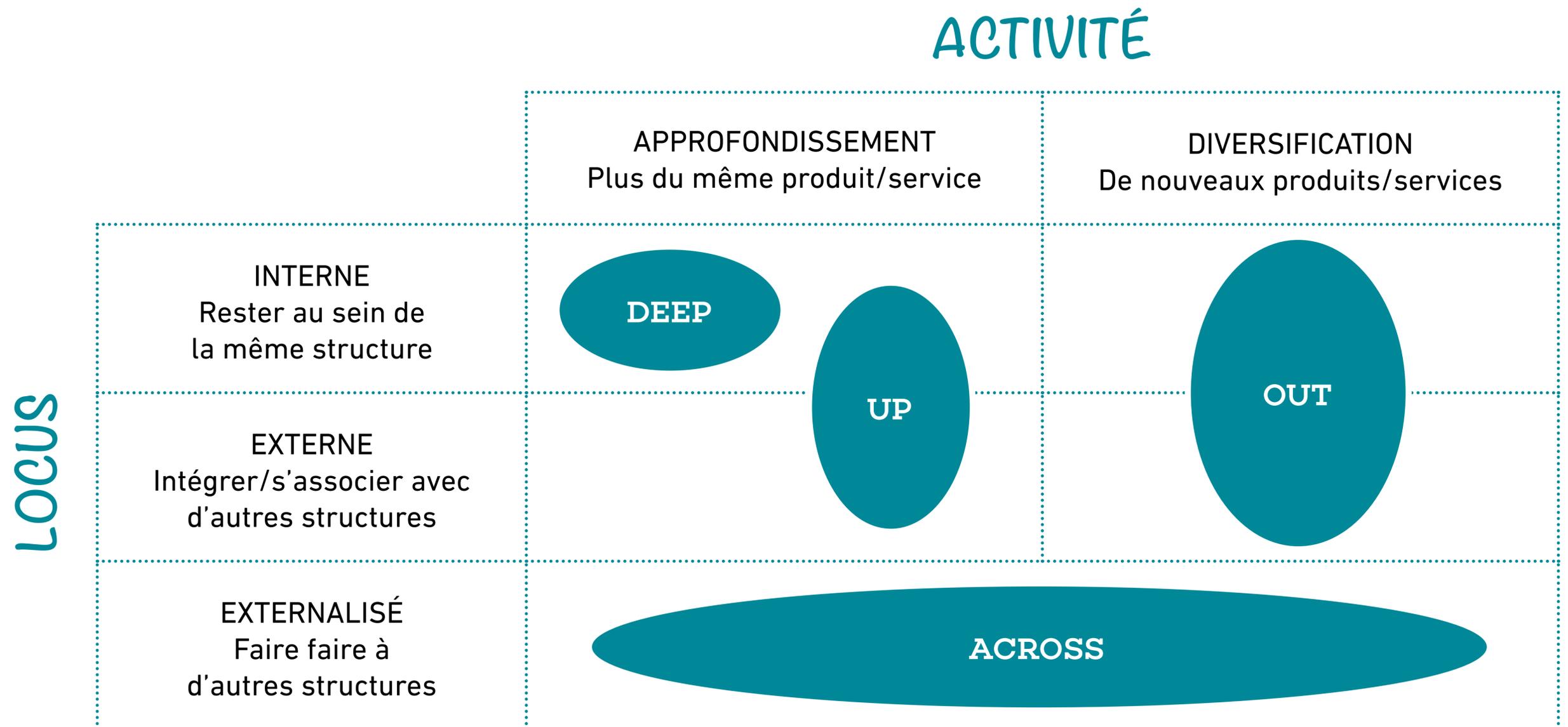
L'autre alternative majeure consiste à choisir le locus du changement d'échelle, c'est-à-dire le périmètre au sein duquel celui-ci aura lieu. Le développement peut avoir lieu en interne, l'entreprise faisant alors croître son impact social de manière organique et par ses propres moyens. Elle peut décider au contraire de se tourner vers l'externe et envisager un rapprochement avec d'autres structures pour changer d'échelle. Si les deux options précédentes correspondent à un arbitrage classique dans le secteur lucratif entre « croissance organique » et « croissance externe », il existe une troisième voie spécifique aux entreprises sociales : celle d'un développement externalisé. L'augmentation de l'impact se fait dans ce cas en dehors de l'entreprise qui est à l'initiative du changement d'échelle, dans une logique d'« open source ». L'entreprise transfère son modèle à d'autres entreprises sociales qui porteront elles-mêmes les activités génératrices d'impact.

Compte tenu de ces différentes options, nous avons identifié quatre principales stratégies de changement d'échelle :

- « Scale Deep » : Faire mieux ce que l'on fait déjà
- « Scale Out » : Faire autre chose que ce que l'on fait déjà
- « Scale Up » : Faire plus de ce que l'on fait déjà
- « Scale Across » : Faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà

Il faut préciser que si ces options ne sont pas nécessairement exclusives l'une de l'autre, il est recommandé de les enclencher de manière successive et non de manière concomitante. Lancer de manière simultanée une démarche de diversification (scale out) et une démarche d'expansion géographique (scale up) est, par exemple, risqué pour une même entreprise sociale qui devra alors répartir son attention et ses ressources entre les deux stratégies. C'est le sens de la phrase de Sénèque citée en début de chapitre : un changement d'échelle demande de savoir où l'on va. Savoir où l'on va, c'est choisir une destination et renoncer, au moins temporairement, aux autres options.

# TYPLOGIE DES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE



## 1. « SCALE DEEP »

Cette stratégie de changement d'échelle consiste à se focaliser sur l'activité existante en cherchant à en améliorer la qualité et l'impact. Il s'agit bien d'approfondir sans chercher à faire croître le nombre de bénéficiaires. L'objectif d'une démarche de « scale deep » est le plus souvent de maximiser l'impact sur chaque bénéficiaire. Cela peut se faire au travers d'un changement de positionnement d'une activité (cf. l'étude de cas ci-après sur Tissons la solidarité). Cela peut aussi être réalisé en faisant évoluer l'activité de l'entreprise sociale de manière à traiter la cause du problème, plutôt que ses symptômes. L'étude de cas sur BRAC (p. 41) en est une illustration. L'ONG passe d'une action d'urgence à celle d'un développement des capacités des habitants. Ce type de démarche rappelle le proverbe : « Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois. Si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie ».

Cette option stratégique ne nécessite pas forcément de ressources supplémentaires et peut même induire des gains en efficacité. Même dans l'hypothèse où des financements supplémentaires seraient requis, la progression de l'impact peut s'avérer plus importante que celle des ressources. Une démarche de « scale deep » peut également contribuer à une plus grande pérennité du modèle économique, notamment quand il s'appuie sur un changement de positionnement vers un segment plus qualitatif.



## ETUDE DE CAS

### **TISSONS LA SOLIDARITÉ**

Un changement d'échelle qualitatif

[www.tissonslasolidarite.org](http://www.tissonslasolidarite.org)



Tissons la Solidarité (TLS) est un réseau qui fédère 70 structures d'insertion par l'Activité Economique et qui les aide à renforcer leurs capacités afin de répondre de la manière la plus efficace possible aux besoins de leurs salariés en insertion. Chaque structure offre l'opportunité à des femmes isolées et éloignées de l'emploi de se réinsérer au travers d'une activité de collecte, de production et/ou de vente de vêtements de seconde main. Fort d'un impact social avéré sur les entreprises membres de son réseau et sur les salariées en insertion de ces entreprises, TLS souhaite changer d'échelle. Le réseau décide cependant de ne pas augmenter le nombre de ses adhérents mais d'augmenter la qualité des services offerts à chacun d'entre eux, afin qu'en retour, ceux-ci accroissent leur impact. Il s'agit notamment de soutenir la rénovation des boutiques du réseau pour les rendre plus attractives, susceptibles d'attirer une clientèle plus exigeante, obligeant les vendeuses en insertion à être plus rigoureuses et provoquant une croissance du chiffre d'affaires. Ce changement de positionnement des boutiques induit également une exigence plus forte en termes de qualité des pièces collectées, ainsi qu'une montée en gamme des vêtements fabriqués, et donc des compétences développées par les couturières. Par conséquent, cette stratégie concourt à la fois à la pérennité du modèle économique des entreprises membres de son réseau, et au renforcement de leur impact social. TLS reste cependant vigilant à ce que cette montée en gamme n'induisse pas une exclusion de certains adhérents pour lesquels la marche serait trop difficile à gravir. L'objectif est de créer des seuils intermédiaires afin d'orienter l'ensemble du réseau vers ce nouveau positionnement.

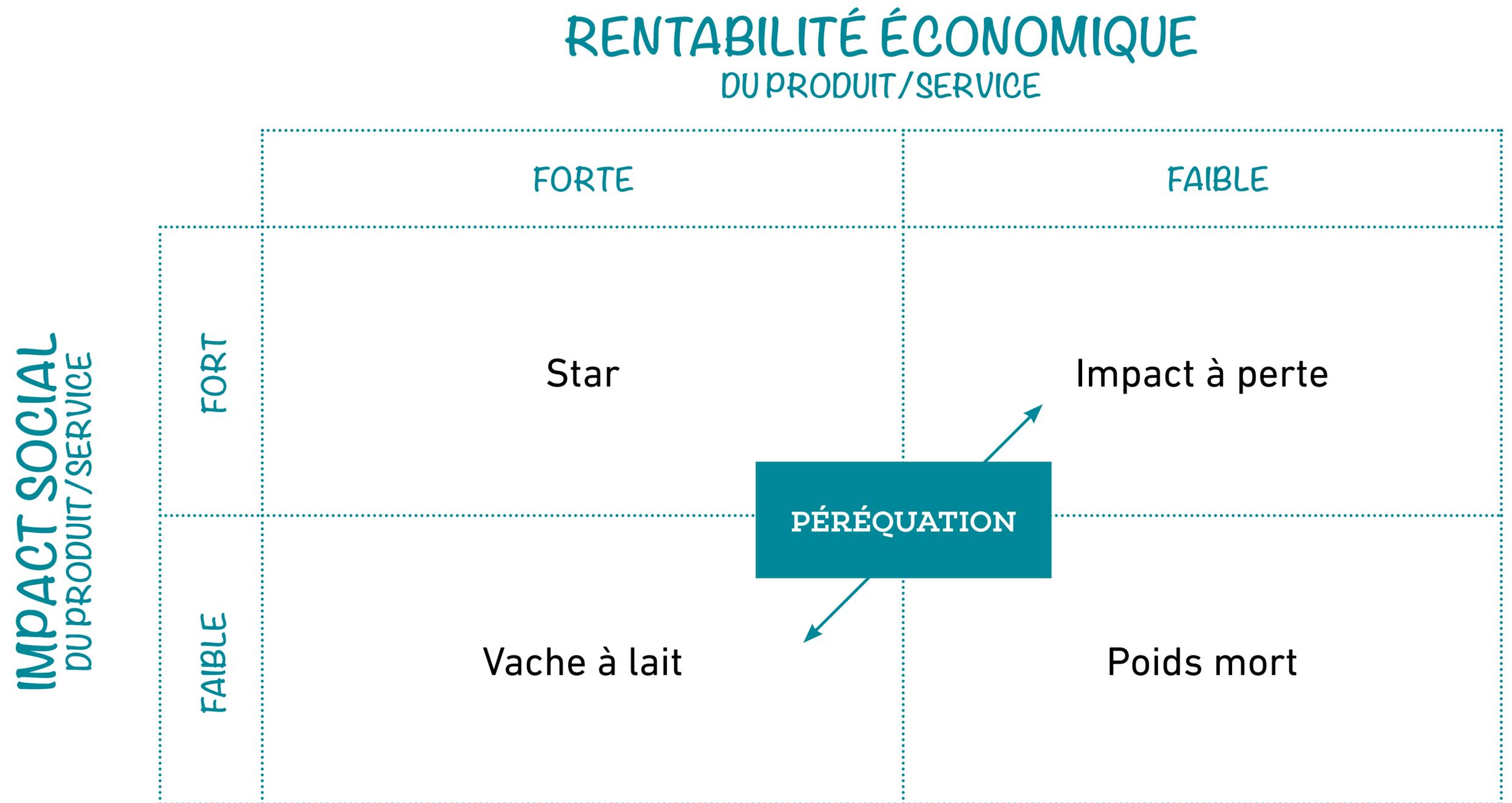
## 2. « SCALE OUT »

Après une phase de création et de développement, une entreprise ayant acquis une certaine expérience dans un secteur sur une gamme de produits ou de services peut faire le choix d'étendre son champ d'activité à de nouveaux produits ou services. De même que pour une démarche de « scale deep », cette stratégie peut chercher à augmenter l'impact obtenu sur chaque bénéficiaire. Cependant, à la différence de l'option précédente, la démarche de « scale out » ne consiste pas à faire mieux mais à faire autre chose. On peut reprendre à nouveau l'exemple de BRAC (p. 41) qui illustre bien cette approche. L'ONG a progressivement rajouté de nouvelles activités telles que la micro-finance, la santé ou l'éducation. La diversification peut également répondre à un enjeu d'augmentation du taux de pénétration sur le territoire où est actuellement implantée l'entreprise sociale.

La diversification peut répondre également à des enjeux économiques. Elle peut permettre de proposer de manière efficiente des produits ou services complémentaires en s'appuyant sur des synergies avec l'activité existante. Par exemple, Croc la vie (p. 43) envisage de proposer de vendre aux crèches actuellement clientes de son activité de restauration collective une prestation d'achat et de livraison de produits dont elles ont l'usage et pour lesquelles elles ne bénéficient pas de tarifs négociés ou groupés (par exemple : gâteaux pour le goûter, couches, ...). Une démarche de « scale out » permet aussi d'envisager une mutualisation des fonctions support. Comme vu précédemment, le Groupe SOS (p. 52) s'est construit autour d'une stratégie qui combine à la fois une diversification des activités et une mutualisation des fonctions transverses.

Par ailleurs, une démarche de « scale out » peut également permettre de développer une activité particulièrement rentable, finançant ainsi l'activité existante qui est à fort impact social mais qui peut être structurellement déficitaire. C'est le modèle de péréquation ou de la « cross-subsidiarisation » utilisé notamment par Grameen Veolia Water qui finance son activité de distribution d'eau potable en zone rurale par une activité de vente de bonbonnes d'eau à des entreprises en zone urbaine (cf. étude de cas page 50). Cette stratégie de diversification s'appuie donc sur une segmentation entre un produit ou un service à fort impact social qui n'est pas rentable (« impact à perte ») et un autre produit ou service à forte rentabilité économique (« vache à lait »). Une activité qui ne combine aucune des deux dimensions est très certainement condamnée à disparaître. Une activité qui réunit forte profitabilité et fort impact social permet d'aligner la mission sociale de l'entreprise avec sa pérennité économique (« star »).

# MATRICE DE PÉRÉQUATION DES ENTREPRISES SOCIALES



Pour mener une stratégie de type « scale out », les entreprises sociales ont le choix entre deux options. Soit elles mènent une diversification en interne, soit elles cherchent à se rapprocher d'autres acteurs. Dans la première configuration, l'entreprise mène une diversification par ses propres moyens. Ce choix peut s'expliquer par le fait que la nouvelle activité ne nécessite pas d'acquérir une expertise significativement différente. Lorsque Grameen Veolia Water décide de se lancer dans la production et la vente de bonbonnes d'eau, l'expertise globale de Veolia en matière de production et de distribution d'eau potable ne nécessite pas de nouvelle alliance stratégique.



## ETUDE DE CAS

### **GAWAD KALINGA**

Eradiquer l'extrême pauvreté aux Philippines

[www.gk1world.com](http://www.gk1world.com)



Antonio Meloto, surnommé par les Philippines « TITO Tony », crée en 2003 Gawad Kalinga (GK) avec pour objectif d'éradiquer l'extrême pauvreté aux Philippines d'ici 2024. Pour y parvenir, la feuille de route de GK comporte deux premières phases distinctes. Dans un premier temps, il s'agit de sensibiliser autour de l'injustice sociale et de catalyser l'engagement de tous pour créer des villages communautaires qui permettent à des familles de quitter les bidonvilles. Les familles participent elles-mêmes à la construction des maisons avec l'aide de volontaires et de professionnels. Des terres sont octroyées et des donations sont faites à la fois par des particuliers, des collectivités locales et des entreprises. En 10 ans, Gawad Kalinga a construit près de 2 400 villages à travers les Philippines, impactant ainsi la vie de près d'un million de Philippins. Cependant, pour Tony, cela ne suffit pas : « Nous avons la terre, nous avons les hommes, nous avons les idées, mais il nous manque encore les entrepreneurs ». C'est ainsi que Gawad Kalinga crée en 2010 le Center for Social Innovation (CSI) et la première « ferme enchantée », une sorte de Silicon Valley de l'entrepreneuriat social. Si la construction des villages est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Il s'agit maintenant de créer un nouveau modèle de développement économique qui permette aux habitants de bénéficier d'emplois créés par de jeunes entrepreneurs sociaux ou d'aider les habitants à créer leur propre emploi, sans pour autant tomber dans la recherche à tout prix de l'accumulation de richesses. L'entrepreneuriat social est une voie qui permet de répondre à cet enjeu. Ainsi, la « GK way » consiste en une complémentarité entre la construction de villages et le développement économique local, avec comme point commun une démarche collaborative, partenariale et hybride.

Une stratégie de « scale out » peut aussi être mise en oeuvre au travers du rapprochement avec d'autres structures. Ce choix s'explique par le fait que la structure à l'origine du changement d'échelle ne maîtrise qu'une partie de la chaîne de valeur. Elle aurait pu décider de recréer en interne l'expertise qui lui manque. L'arbitrage se fait en faveur d'une solution externe si la barrière à l'entrée pour acquérir les actifs nécessaires est considérée comme trop importante. Il faut également que l'estimation de la durée de mise en place du partenariat et des coûts de transaction liés au dialogue entre les parties prenantes soit inférieure à la durée et au coût d'acquisition de l'expertise en interne. Cette évaluation *a priori* n'est cependant pas évidente à faire. Les rapprochements entre différentes entreprises induisent souvent des coûts masqués qui sont difficiles à anticiper en amont.



## ETUDE DE CAS

### LA GALAXIE GRAMEEN

S'associer pour se diversifier

[www.socialbusinesspedia.com](http://www.socialbusinesspedia.com)



La Grameen Bank a été créée en 1976 par Muhammad Yunus pour développer le micro-crédit au Bangladesh. Ce sont aujourd'hui 5 millions d'emprunteurs qui sont également actionnaires de la « Banque des pauvres ». Fort de cette réussite et dans un contexte où il existe encore des besoins sociaux considérables non satisfaits au Bangladesh, M. Yunus a opéré une diversification importante des activités de Grameen. Sa stratégie a été de créer des joint-ventures avec les leaders mondiaux dans une variété de secteurs. En voici quelques exemples :

- Grameen Phone, créée en 1996, joint-venture avec Telenor, un opérateur norvégien de téléphonie mobile
- Grameen Danone Foods, créée en 2005, qui produit et distribue des yaourts concentrés en micro-nutriments destinés aux enfants pauvres, dans le but de lutter contre la malnutrition
- Grameen Veolia Water, créée en 2008, qui fournit de l'eau potable aux populations rurales dans un contexte de contamination à l'arsenic des nappes phréatiques

Ces structures sont qualifiées par M. Yunus de « social business ». C'est-à-dire qu'elles suivent le principe du « no loss, no dividend » (pas de pertes, pas de dividendes). Cette stratégie d'alliances a été guidée par le fait que Grameen ne maîtrisait pas les technologies nécessaires pour développer ces nouveaux produits, mais aussi par le constat que les multinationales occidentales jouissent d'une très bonne image au Bangladesh. Ces marques sont un gage de confiance et de modernité pour la plupart des habitants. Ces rapprochements peuvent prendre la forme de partenariats, de joint-ventures ou d'acquisitions.

### 3. « SCALE UP »

Cette troisième option consiste à développer de manière quantitative le modèle existant. La démarche ici n'est pas de faire différemment ou de faire mieux, il s'agit de faire plus. Cette stratégie peut répondre d'abord à une volonté de maximiser son impact social en répliquant son modèle sur d'autres territoires. Comme nous le verrons dans le chapitre 5, la question se pose alors de choisir le modèle de réplification géographique le plus adapté. Une démarche de « scale up » peut aussi répondre à un enjeu d'efficacité en permettant de faire des économies d'échelle et d'amortir des investissements déjà effectués. Enfin, il peut consister à accroître la pénétration sur les territoires où l'entreprise sociale est déjà implantée.

De même que pour les stratégies de « scale out », deux voies sont envisageables pour les démarches de « scale up » : la croissance interne ou la croissance externe. Face à cette alternative, on observe que le réflexe de bon nombre d'entrepreneurs sociaux est de chercher à grandir de manière organique. Ceci peut s'expliquer de différentes façons. Un fondateur peut souhaiter garder les rênes et ne pas être dépossédé de son entreprise. Ensuite, il peut privilégier les démarches de croissance interne pour éviter des coûts de transaction inévitables dans le cadre d'alliances. Enfin, le choix de développer son activité de manière organique peut s'expliquer par le caractère innovant et différenciant du service ou du produit. Dans ce cas, l'entreprise sociale peut être amenée à se concentrer sur l'exploitation et le renforcement de l'avantage compétitif qu'elle a construit en interne, plutôt que de s'orienter vers une logique d'alliance.



## ETUDE DE CAS

### **RECYCLIVRE.COM**

Une stratégie de croissance organique

[www.recyclivre.com](http://www.recyclivre.com)



Créée en 2008, Recyclivre.com est une entreprise de collecte et revente de livres d'occasion. La collecte gratuite se fait à domicile à Paris et Bordeaux auprès de particuliers, associations, entreprises et collectivités, la revente se faisant exclusivement sur Internet (via Recyclivre.com, Amazon, Fnac, PriceMinister...). L'impact social de cette structure est multiple :

- Lutte contre l'illettrisme en France et dans le monde, 10% du chiffre d'affaires étant reversé à des associations et à l'accès de la culture à prix réduit
- Sous-traitance de la logistique à des entreprises sociales dont la mission est la réinsertion professionnelle
- Impact écologique positif : allongement du cycle de vie des livres, déplacement en camionnette électrique, membre du label « 1% for the planet », réutilisation des cartons, matériel informatique d'occasion, ...

Recyclivre.com a permis de collecter en cinq années d'existence plus de 700.000 livres et de reverser plus de 200.000 € à des associations. Le chiffre d'affaires est de 1,2 millions d'euros en 2013, avec une croissance annuelle de plus de 60%.

Recyclivre.com a fait le choix d'une croissance organique. Sur ce marché des livres d'occasion très compétitif et avec des marges très réduites, le modèle économique s'appuie sur les volumes écoulés avec un délai de stockage le plus court possible. Pour cela, un progiciel a été développé en interne par le fondateur : pour chaque livre que l'entreprise propose à la vente, l'outil identifie en temps réel le meilleur prix affiché par ses concurrents et adapte son « pricing » en conséquence. Forte de cette innovation technologique qui lui procure un avantage concurrentiel, la stratégie de scale up de Recyclivre.com a pour objectif de faire croître le chiffre d'affaires jusqu'à 10 millions d'euros en 2018. Pour ce faire, l'entreprise a réalisé en 2014 une levée de fonds auprès d'un fonds dédié à l'entrepreneuriat social. Cette augmentation de capital doit permettre notamment d'ouvrir de nouveaux bureaux dans les principales villes françaises.

Par ailleurs, il faut noter que, paradoxalement, certaines spécificités des entreprises sociales peuvent être un frein aux alliances. Alors que l'on pourrait s'attendre à une coopération accrue et non à une logique de concurrence dans le cadre d'une activité d'intérêt général, on observe souvent en réalité une difficulté à opérer des rapprochements forts, notamment entre structures associatives. La fusion effective de plusieurs associations peut être rendue difficile du fait des réticences des organes de gouvernance. Ces réticences sont souvent présentes, même lorsque les dirigeants salariés et les financeurs sont favorables à des rapprochements.

Les entreprises sociales peuvent faire au contraire le choix de s'associer, voire de fusionner. Dans le cas d'une démarche de « scale up », il s'agit le plus souvent d'une alliance avec une organisation ayant une activité similaire. Les motivations pour se rapprocher peuvent être liées à une complémentarité de couverture territoriale ou à une synergie en termes de savoir-faire. Dans un contexte économique difficile, s'associer peut permettre d'atteindre une taille critique, de mutualiser certaines fonctions et de réaliser des économies d'échelle.



## ETUDE DE CAS

### **ALUDÉO**

La fusion de trois associations

[www.aludeo.org](http://www.aludeo.org)



L'association Aludéo organise des colonies de vacances et des classes de découverte pour les enfants et les jeunes de 4 à 17 ans. Elle accueille également des groupes dans des centres de vacances. L'association accueille notamment des enfants en situation de handicap ou en difficulté sociale. En 2013, 12.000 enfants ont bénéficié de séjours Aludéo.

Aludéo est issue de la fusion en 2013 de trois associations : Echanges et Découvertes, Okaya et Cap Sud.

Echanges et Découverte a pris l'initiative de ce rapprochement. En effet, le tourisme social est un secteur extrêmement concurrentiel qui connaît une concentration importante. Le dirigeant d'Echanges et Découverte a préféré anticiper et atteindre une taille critique plutôt que de subir à moyen terme une absorption. Les marges brutes étant faibles, il est nécessaire de s'appuyer sur des volumes importants pour pérenniser le modèle économique.

Douze structures ont été approchées par Echanges et Découvertes. Des pourparlers ont été engagés avec huit d'entre elles. Deux ans de négociation ont été nécessaires pour aboutir finalement à la fusion des trois associations. Au-delà de la mutualisation des fonctions support (services informatiques, logistique de transports, gestion des paies, suivi de la qualité), ce choix s'explique par le fait que les trois entités avaient peu de segments concurrentiels redondants et pouvaient apporter des savoir-faire complémentaires :

- Les compétences en gestion de patrimoine et de développement local (Okaya)
- La maîtrise de la conception, de la vente et de l'organisation de séjours long-courriers (Cap au Sud)
- La culture de l'innovation et de l'amélioration continue (Echanges & Découverte)

# CHOISIR ENTRE CROISSANCE INTERNE ET CROISSANCE EXTERNE

Personnalisation de la structure autour du dirigeant/fondateur	FAIBLE	FORTE
Ouverture de la gouvernance par rapport au rapprochement avec d'autres structures	FORTE	FAIBLE
Coûts de transaction : différence de cultures d'entreprise, éloignement des territoires, barrière de la langue, ...	FAIBLES	FORTS
Dans le cas d'une démarche de scale up : innovation et différenciation déjà développées au sein de l'entreprise sociale	FAIBLES	FORTES
Dans le cas d'une démarche de scale out : barrière à l'entrée pour acquérir l'expertise nécessaire au développement de la nouvelle activité	FORTE	FAIBLE
	Choisir une croissance EXTERNE	Choisir une croissance INTERNE

#### 4. « SCALE ACROSS »

Cette dernière option stratégique est fondée sur la diffusion du modèle (produit ou service) développé par l'entreprise sociale à d'autres acteurs. Il s'agit d'une dissémination ou d'un essaimage au travers duquel de nouvelles structures bénéficient de l'expérience acquise par une entreprise pionnière. La structure fondatrice est prête à mettre à disposition son expérience pour que d'autres s'en emparent, éventuellement sans contrepartie financière et sans volonté de contrôle sur les nouvelles entités. Cette stratégie n'a pas de sens dans le secteur lucratif car les connaissances et savoir-faire sont considérés comme un avantage compétitif. Ce n'est pas dans l'intérêt d'une entreprise à but lucratif de partager son savoir ou ses compétences avec des concurrents. En revanche, dans le contexte de la poursuite d'une finalité sociale, cette stratégie prend tout son sens puisqu'il ne s'agit pas de « capturer » la valeur mais au contraire de la distribuer au plus grand nombre. La stratégie de « scale across » n'est pas sans rappeler la logique de l'« open source » et des plateformes collaboratives, permettant d'étendre son impact de façon indirecte sans augmenter sa taille.



## ETUDE DE CAS

### **RÉSEAU COCAGNE**

Un changement d'échelle externalisé

[www.reseaucocagne.asso.fr](http://www.reseaucocagne.asso.fr)



En 1991, Jean-Guy Henckel fonde à Chalezeule (25) près de Besançon le premier Jardin de Cocagne, en s'inspirant des « Jardins de Cocagne », une coopérative genevoise de production et de consommation de légumes biologiques créée en 1978. Le modèle suisse proposait la livraison de panier de légumes biologiques. Le Jardin de Cocagne français va plus loin en intégrant une vocation d'insertion sociale et professionnelle par le maraîchage.

Cette initiative suscite rapidement un intérêt au-delà de l'implantation d'origine. On compte 50 Jardins de Cocagne en 1999 développés par des acteurs locaux s'inspirant du modèle de Chalezeule. La décision est alors prise de se doter d'une structure d'envergure nationale pour répondre à ce besoin de développement du concept et d'animation et de coordination des différentes structures. Le Réseau Cocagne est créé en juillet 1999. Il apporte conseil, expertise et soutien auprès des nouveaux porteurs de projet. Il permet de mutualiser les bonnes pratiques, de consolider et professionnaliser les jardins existants. Aujourd'hui, le Réseau Cocagne représente 120 Jardins en activité, 20 Jardins en projet, 4.000 jardiniers, 20.000 familles d'adhérents, 700 encadrants et 1.500 bénévoles.

### 5. CHOISIR ENTRE LES 4 STRATEGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE

A la question « faut-il changer d'échelle ? » s'ajoute donc la question « comment changer d'échelle ? ». Voilà une grille d'analyse pour tenter de répondre à cette question.

		SCALE DEEP APPROFONDISSEMENT	SCALE OUT DIVERSIFICATION	SCALE UP DÉPLOIEMENT GÉOGRAPHIQUE	SCALE ACROSS MISE À DISPOSITION
MAXIMISATION DE L'IMPACT SOCIAL	Augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire				
	Augmenter le nombre de bénéficiaires par territoire				
	Augmenter le nombre de territoires				
SURVIE ÉCONOMIQUE	Pérenniser le modèle économique				
	Accroître l'efficience				



**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**Quelle est l'option stratégique que vous retenez pour votre changement d'échelle ?**

---

---

---

**Pourquoi avoir choisi cette option ?**

---

---

---

**Avez-vous choisi de mener une croissance interne ou externe ? Pourquoi ? (cf. tableau p. 83)**

---

---

---

## CHAPITRE 5

# COMMENT S'ORGANISER POUR CHANGER D'ÉCHELLE ?



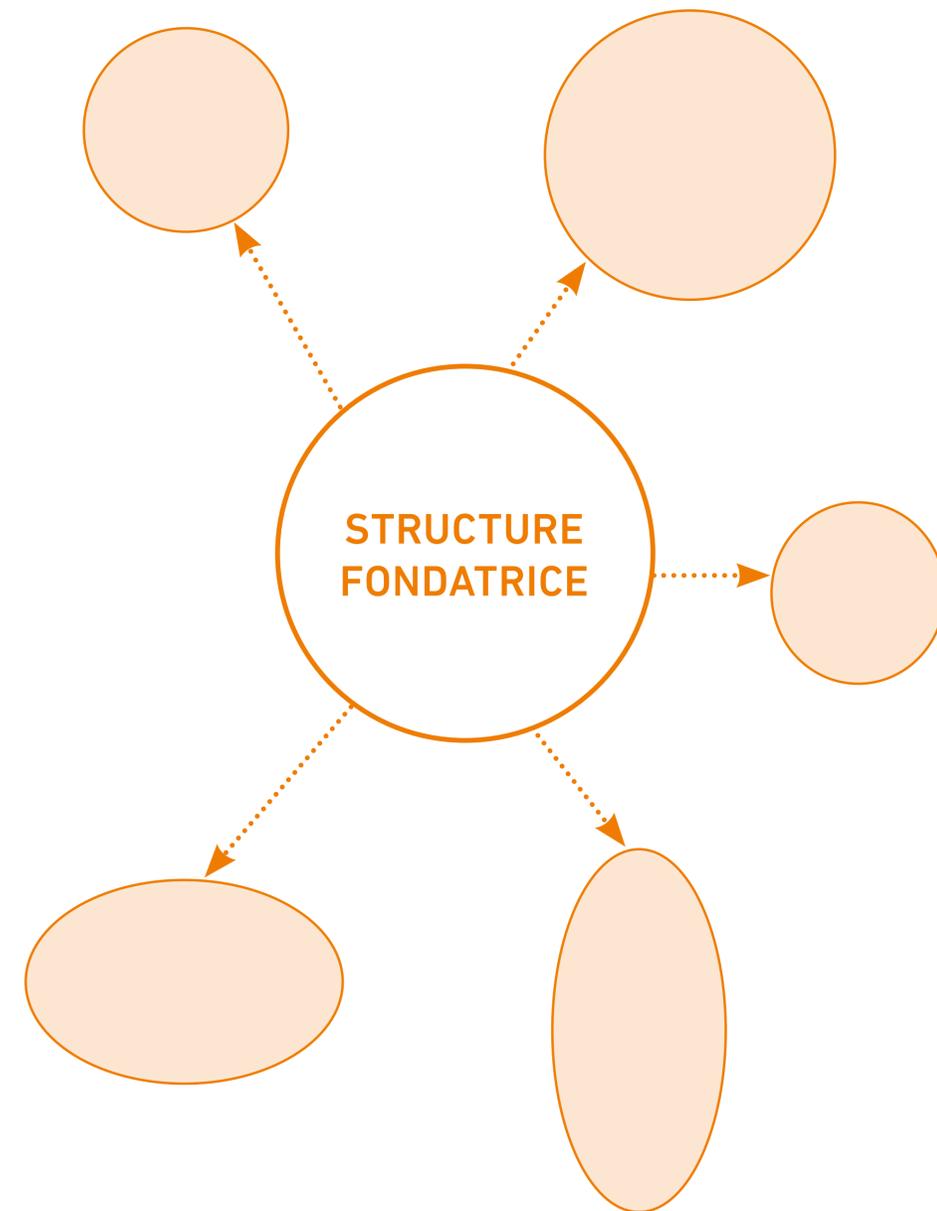
« Striking the right balance  
between loose and tight. »

**Jeffrey L. Bradach**

*« Trouver le bon équilibre entre liberté et contrôle. »*

## 1. LA DISSÉMINATION

C'est l'une des deux options possibles pour les entreprises s'engageant dans une démarche de « scale across ». Ce mode de développement repose sur la mise à disposition volontaire, par l'initiateur du projet, d'éléments permettant à d'autres de s'en inspirer. Si l'entrepreneur à l'origine du concept peut éventuellement être pro-actif dans cette démarche de dissémination, le moteur du développement se situe principalement à l'extérieur de la structure initiale. Ce sont d'autres porteurs de projet ou d'autres entrepreneurs qui décident de se saisir du projet et de solliciter l'initiateur. Ce dernier doit donc être dans un état d'esprit où il souhaite partager son expérience au plus grand nombre et où il ne souhaite pas garder de contrôle sur les nouvelles initiatives. Dans ce type de réplique, il n'existe pas de liens formalisés entre les structures qui se sont inspirées du concept. Elles ne partagent pas non plus nécessairement un nom ou une marque mais seulement une volonté de capitalisation sur leurs expériences respectives. La structure qui fédère ne se donne pas les moyens d'imposer quoi que ce soit à ses membres. Ainsi, dans le cadre d'une réplique par dissémination, l'initiateur doit accepter que son modèle évolue et lui échappe.



-  Initiative du développement
-  Transfert d'expertise



## ETUDE DE CAS

### **ANDES**

Association Nationale de  
Développement des Epiceries  
Solidaires

[www.epiceries-solidaires.org](http://www.epiceries-solidaires.org)

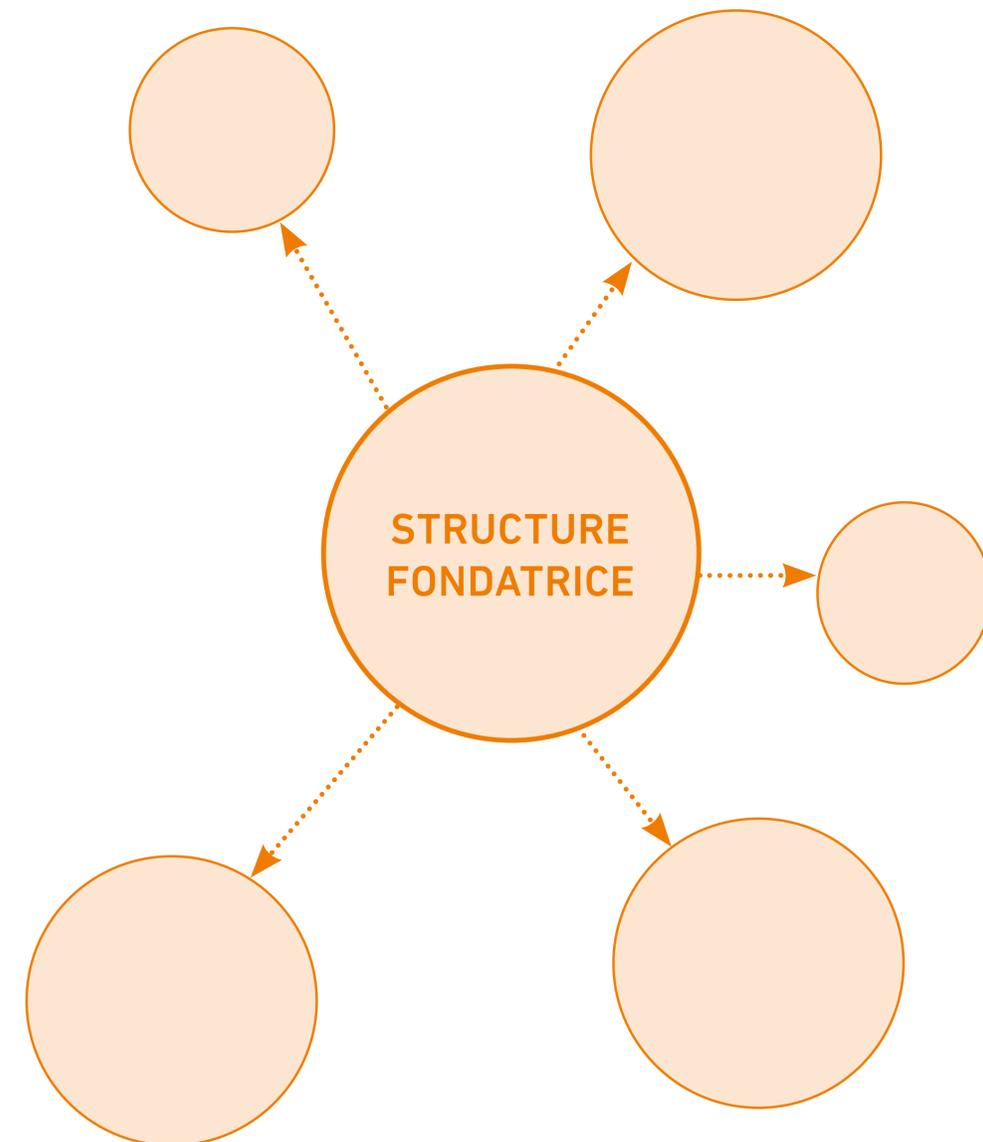


En 1996, Guillaume Bapst crée la première épicerie solidaire à Nevers qui suscite rapidement un intérêt politique et médiatique. Dans un espace aménagé en libre-service similaire à un magasin d'alimentation générale classique, l'épicerie solidaire met à disposition de ses usagers des produits moyennant une faible participation financière, environ 20% du prix usuel. Confronté à une demande croissante pour ouvrir d'autres structures du même type sur d'autres territoires, Guillaume Bapst crée en 2000 l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES) afin d'aider à la mise en place de nouvelles implantations. Elles naissent toujours à l'initiative de porteurs de projets externes, le plus souvent à l'initiative de travailleurs sociaux, d'acteurs publics ou de collectivités locales qui veulent répliquer le concept sur leur territoire.

L'ANDES fédère aujourd'hui 220 épiceries solidaires, qui s'engagent à respecter des grands principes de mise en œuvre tels que définis dans la charte des épiceries solidaires (par exemple : une gamme diversifiée, respect de la confidentialité, un lieu chaleureux, ...). Ces épiceries sont gérées par des personnes morales totalement autonomes, tant sur le plan financier que stratégique ou organisationnel. Elles versent une cotisation symbolique de 50 € à l'ANDES, qui est gérée par un conseil d'administration composé de dix personnes issues de la société civile, sans lien ni pouvoir formel sur les structures membres du réseau. Ces dernières accompagnent le réseau dans ses réflexions sur l'avenir.

## 2. L'ESSAIMAGE SOUPLE

L'essaimage souple est une option qui peut être mobilisée pour les stratégies de « scale across » ou de « scale up ». L'essaimage souple correspond, comme la dissémination, au développement d'un réseau de structures autonomes juridiquement, qui partagent essentiellement des grands principes (mission, type d'activité, valeurs...) mais peu d'outils ou de pratiques communes. A la différence de la dissémination, l'initiative d'un essaimage souple ne vient pas uniquement de l'externe mais peut être portée en interne. La structure d'origine peut encourager la création de nouvelles structures et apporter une aide et un soutien actif au démarrage, se positionnant ainsi en tant que « tête de réseau ». Les liens juridiques entre les structures restent limités, chacune conservant une grande autonomie d'action. Les contraintes et les contrôles sont peu nombreux.



Initiative du développement

Transfert d'expertise



## ETUDE DE CAS

### LE RÉSEAU ENTREPRENDRE

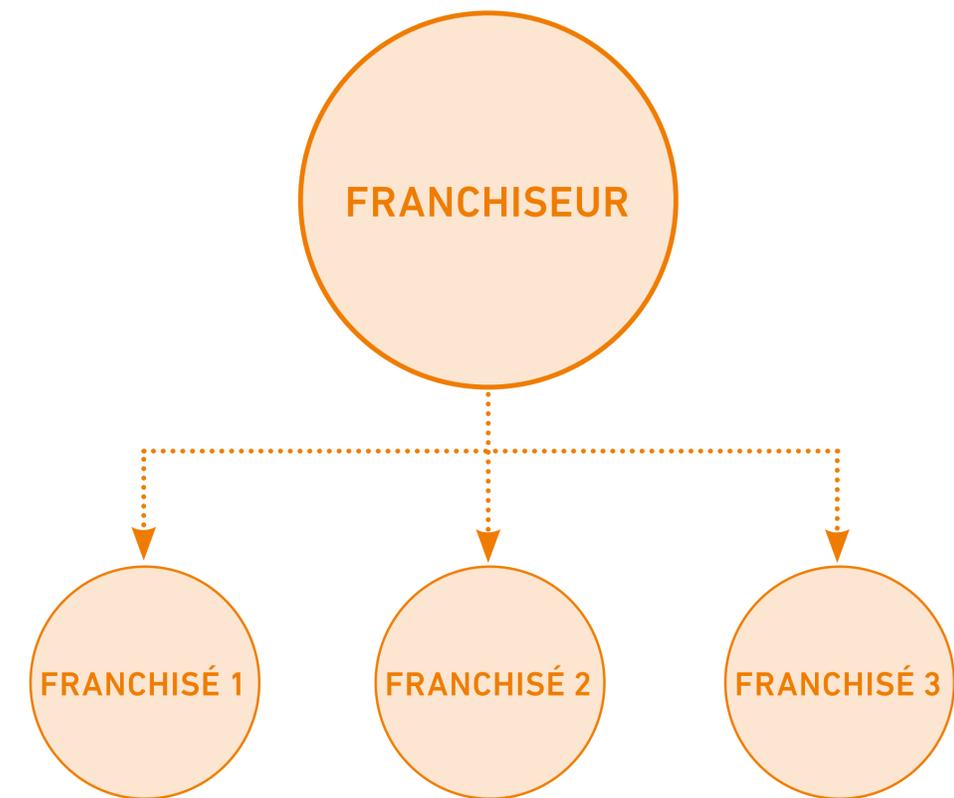
[www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)



Créé en 1985, le Réseau Entreprendre est une organisation qui propose un accompagnement et un soutien à la création d'entreprise. La tête de réseau fournit la méthode, gère la communication et propose des parcours de formation. A l'origine, l'initiative du développement était en interne. Elle est désormais en externe. Des études de faisabilité sont mandatées par le Réseau et le noyau dur des chefs d'entreprise locaux. La tête de réseau apporte une aide technique et une dotation financière de départ lors du montage de la nouvelle association. Ensuite, elle coordonne une recherche nationale de financements supplémentaires. Pour l'essentiel, l'association locale se charge de son financement. L'association verse une redevance annuelle au Réseau. Les statuts ne prévoient pas de solidarité du Réseau en cas de défaillance financière d'un de ses membres. Un membre délégué du Réseau est membre statutaire de chaque association régionale. Les associations sont autonomes dans leurs activités mais doivent respecter une charte éthique fondée sur trois valeurs : la personne, la gratuité et la réciprocité. Elles sont très liées entre elles, notamment par une volonté d'échanges des bonnes procédures appelées « échanges qualité ». La tête de Réseau formalise une expérience réussie et la diffuse à toutes les associations par un outil commun de 200 questions régulièrement actualisées. Le Réseau est composé aujourd'hui de 48 associations autonomes et gère 78 implantations en France.

### 3. L'ESSAIMAGE EN FRANCHISE

Cette option est également mobilisable dans le cadre de stratégies de « scale across » et « scale up ». La principale différence entre un essaimage souple et un essaimage en franchise réside dans le degré de contrôle et les liens juridiques existant entre la tête de réseau et les structures membres de ce réseau. Dans le cas de l'essaimage en franchise, les structures « franchisées » signent avec la structure fondatrice, le « franchiseur », un contrat par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, objectifs, outils et modes de fonctionnement, constitutifs d'une « marque ». Le franchiseur, qui détient la marque, est garant du respect de ce contrat par les structures franchisées. C'est lui qui anime la capitalisation de l'expérience au sein du réseau et fournit aux porteurs de projet locaux le programme « clés en main » qui peut être mis en œuvre directement de manière opérationnelle. Afin qu'il ait les capacités d'investir dans des services et outils communs pour tous les membres du réseau (manuels opératoires, comptabilité, marketing et communication, formations, etc.) ainsi que dans des procédures de contrôle (audits financiers et opérationnels) le franchiseur demande généralement aux franchisés de payer une redevance (cotisation, part du chiffre d'affaires, etc.) finançant tout ou partie du coût de ces services.



■ Initiative du développement

⋯➤ Transfert d'expertise



## ETUDE DE CAS

### HABITAT ET HUMANISME

[www.habitat-humanisme.org](http://www.habitat-humanisme.org)



Créé en 1985 à Lyon par Bernard Devert, ancien professionnel de l'immobilier devenu prêtre, Habitat et Humanisme agit en faveur du logement et de l'insertion des personnes en difficulté. Plus de 16.000 familles ont pu être logées depuis sa création.

C'est à partir de 1992 que des associations Habitat et Humanisme vont se créer sur d'autres territoires. En 1994, la Fédération Habitat et Humanisme est créée pour accompagner ce développement. Reconnue d'utilité publique depuis 2007, elle rassemble, en 2014, 53 associations. Il existe également une association partenaire en Belgique.

Des statuts types sont imposés pour toutes les associations locales qui adhèrent à la fédération avec un règlement intérieur commun. Elles doivent également utiliser des documents types (notamment le plan d'action, le plan comptable et un budget type). Une charte, qui rappelle les valeurs, la mission et les objectifs du mouvement, doit être signée par toutes les associations membres de la fédération. Des temps forts de rassemblement du mouvement permettent de créer une culture commune. Les structures locales doivent assurer leur équilibre budgétaire et reverser une cotisation à la fédération. Si les associations locales sont autonomes, il existe toutefois une liste de « décisions justifiant un avis de la fédération ». La fédération nationale est membre fondateur de chaque association locale et de son Conseil d'Administration. Elle reste néanmoins détentrice du nom et a un droit d'exclusion des associations locales.

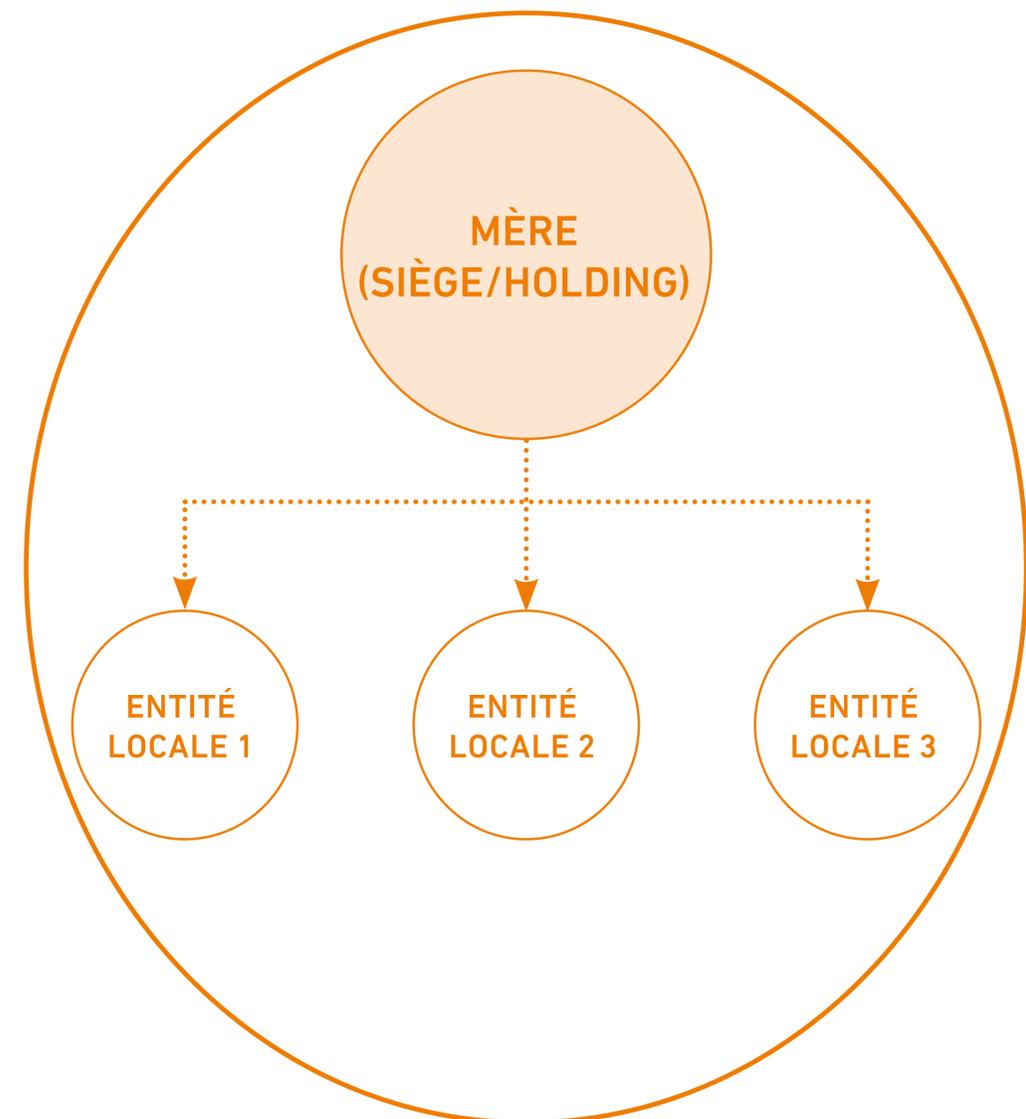
## 4. LE DÉVELOPPEMENT CENTRALISÉ

Cette option n'est mobilisable que dans le cadre de démarches de « scale up », le principe de développement en interne qui la fonde étant antinomique avec la stratégie de « scale across ». Ce mode de développement repose sur la création, par la structure fondatrice, d'établissements ou de filiales qui développent le concept sur de nouveaux territoires. Le principe de ce modèle est que la structure fondatrice garde un contrôle hiérarchique direct sur ces nouvelles entités.

Deux formes de structures juridiques correspondent à ce modèle :

- Une entité unique gérant des établissements sans autonomie juridique (antennes associatives ou succursales commerciales en fonction du statut de la structure mère)
- Un groupe constitué d'une holding (associative ou commerciale), actionnaire majoritaire de filiales commerciales juridiquement autonomes

L'autorité hiérarchique exercée par la mère (siège ou holding) sur les entités locales (établissements ou filiales) n'empêche pas de conférer une grande autonomie de gestion aux entités locales, qui peuvent être totalement responsabilisées en termes de stratégie locale, de grands équilibres financiers (dépenses et recettes) et de gestion opérationnelle.



- Structure fondatrice
- Initiative du développement
- Transfert d'expertise



## ETUDE DE CAS

### L'AFEV

[www.afev.fr](http://www.afev.fr)



En 23 ans, l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville) a réussi à s'implanter dans 350 territoires avec pour but la mobilisation d'étudiants bénévoles dans des actions de solidarité, notamment dans les quartiers en difficulté. Ce développement s'est appuyé sur un modèle de développement centralisé, après un essai non concluant de développement en franchise. Du fait de la forte impulsion de la structure fondatrice dans le déploiement et la gestion des structures, le modèle centralisé s'est avéré plus pertinent.

Le déploiement est initié par l'association nationale en réponse à des sollicitations externes (ministère ou collectivités locales). Le siège valide le recrutement du porteur de projet local, le plus souvent identifié localement. Les entités locales doivent lever la majorité de leur financement, abondé par des fonds levés au niveau national. En dernier ressort, la structure nationale aide les antennes en difficulté. Le pouvoir opérationnel et politique est détenu par le comité de direction, composé des directeurs nationaux, du secrétaire général et de la présidente. Le délégué régional est responsable de la mise en œuvre opérationnelle des activités de l'association dans la région, après validation des grands équilibres financiers par le pôle financier national. Le maintien du cap sur les objectifs est assuré par la remontée de fiches projets par activité, le contrôle du délégué régional et les visites de personnes ressources sur le terrain qui permettent de s'assurer a posteriori du respect des objectifs. Un contrôle strict est mis en œuvre en revanche sur les aspects financiers et administratifs.

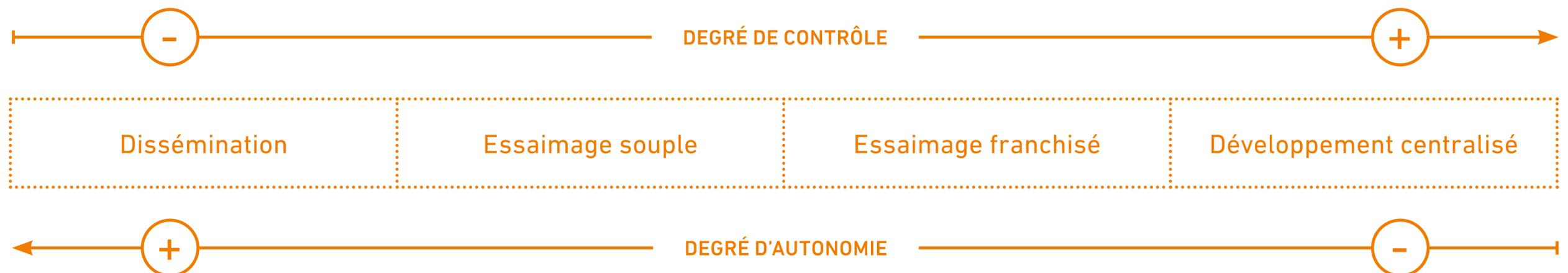
L'AFEV mobilise chaque année 7.000 étudiants bénévoles et 400 volontaires en service civique. Elle compte 120 salariés.

## 5. COMMENT CHOISIR ENTRE LES QUATRE OPTIONS ?

Plusieurs critères permettent de choisir entre ces quatre modèles organisationnels : volonté de contrôle, besoin d'une appropriation locale, nature du concept à développer, pouvoir de la structure fondatrice, risque financier, moteur du développement et secteur d'activité.

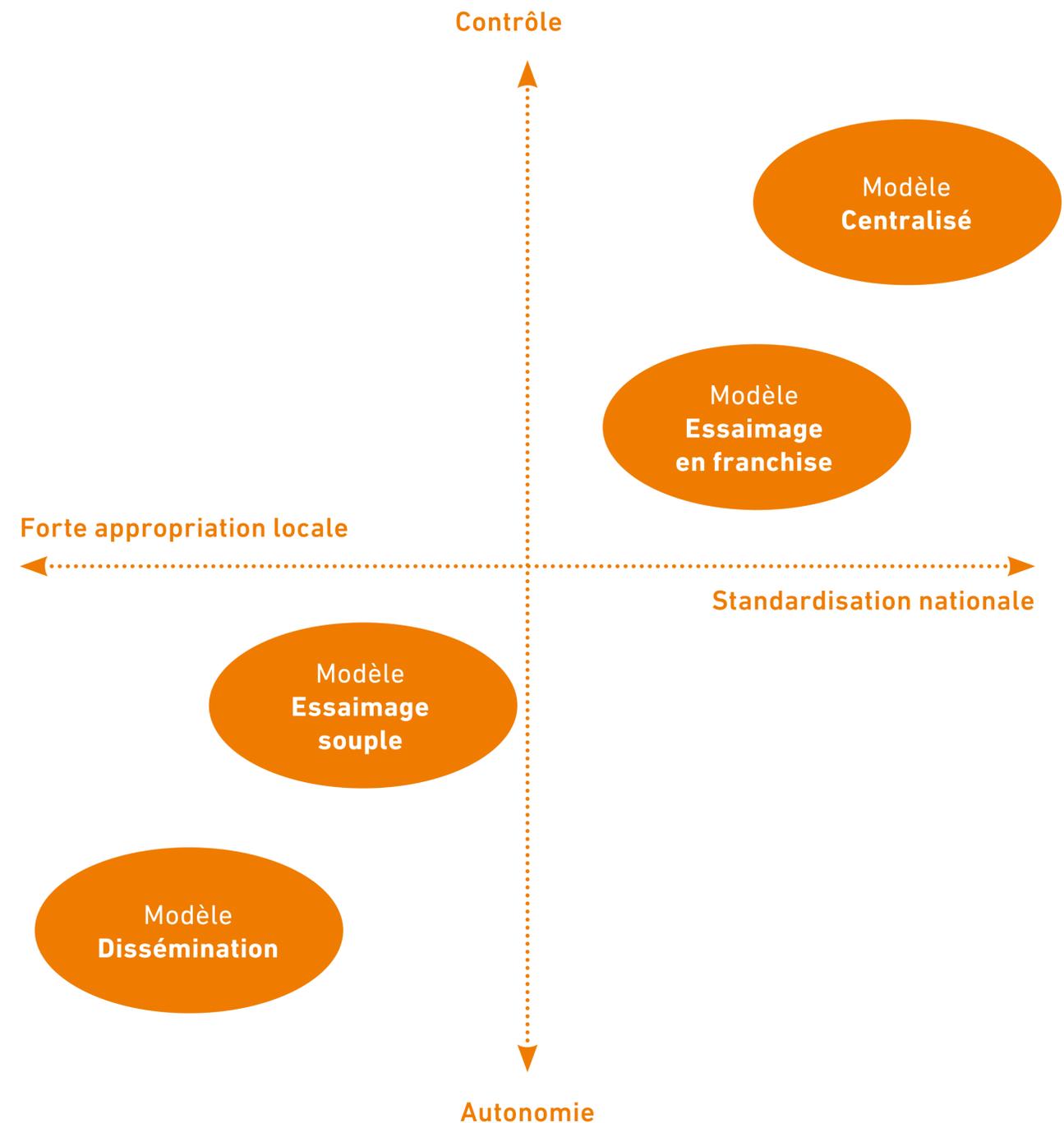
### 5.1. Volonté de contrôle

Le degré de contrôle par la structure fondatrice des nouvelles structures développées est un critère déterminant du choix du modèle. Quel droit de regard la structure fondatrice souhaite-t-elle avoir sur les nouveaux développements ? Est-ce qu'elle a la volonté de contrôler la manière dont les nouvelles entités s'approprient le modèle ? Souhaite-t-elle évaluer la qualité des résultats ? En a-t-elle les moyens ? Si l'option retenue est celle d'un contrôle fort, alors ce sont le modèle d'essaimage franchisé et le modèle centralisé qui apparaissent les plus adaptés.



## 5.2. Besoin d'une appropriation locale

Quelle importance a l'ancrage local dans le succès du projet ? Le modèle est-il répliquable sur différents territoires de manière standardisée ? Nécessite-t-il au contraire des adaptations importantes sur chacun de ses territoires d'implantation ? Est-il efficace et/ou nécessaire que des acteurs locaux s'approprient et s'impliquent dans le projet ? Les modèles de dissémination et d'essaimage (souple ou franchisé), par l'autonomie et la liberté qu'ils confèrent, sont particulièrement adaptés à des projets requérant une adaptation importante et une forte appropriation locale.



Source : Chalencon et Pache, 2006



## TEMOIGNAGE

### **PIERRE CHOUX**

Fondateur et Président du Groupe  
ID'EES

---

Le Groupe ID'EES, créé en 1985 par Pierre Choux et Jacques Danière, est un groupe d'entreprises d'insertion et de travail temporaire d'insertion. Avec 30 structures Id'éés intérim, le groupe salarie aujourd'hui environ 4.000 personnes chaque année avec un taux de sortie vers l'emploi durable de plus de 60 %.

*« Le développement sur de nouveaux territoires doit réunir des conditions spécifiques à l'objet d'insertion par l'activité économique et certainement à la vision des politiques et institutionnels locaux : pour certains, l'appartenance aux réseaux locaux est un critère de légitimité, ce qui ne rime pas forcément avec efficacité. [...] La culture associative et institutionnelle a parfois tendance à refuser ce qui est vécu comme une arrivée extérieure, « usurpatrice » de la légitimité locale. Il peut arriver qu'un projet réunisse des avantages manifestes dans les domaines économiques, de coopérations dynamiques avec les entreprises, mais qu'il soit récusé au seul motif qu'il est porté par une structure « étrangère ». [...] Il n'est pas nécessaire de répliquer des opérations qui peuvent naturellement être mises en œuvre par des acteurs locaux. Il convient de privilégier des développements qui nécessitent des compétences acquises (filères techniques) ou, autre exemple, des procédures fortes mises en place avec des grandes entreprises ou des branches professionnelles. »*

### 5.3. Nature du concept à développer

Le degré d'adaptabilité ou de formalisme d'un projet, l'existence de contraintes liées à sa mise en œuvre et à sa reproduction sont des éléments permettant de caractériser le concept développé et pouvant servir de clé pour choisir le modèle le plus approprié. Plus le concept est fort, précis, consigné, plus le modèle de développement doit s'appuyer sur un contrôle important. Ce sont dans ce cas les modèles d'essaimage par franchise et centralisé qui apparaissent comme les plus pertinents. A l'inverse, des modèles plus libres semblent adaptés au développement de concepts souples et adaptables. C'est le cas notamment pour des organisations qui se définissent non pas par un concept ou un modèle précis mais par une vision ou une prise de position. L'exemple d'Emmaüs est de ce point de vue caractéristique. La charte d'appartenance à Emmaüs France se fonde avant tout sur « le refus d'une fatalité de la misère ». Les principes qui sont stipulés dans le reste de la charte restent très généraux et les différentes communautés Emmaüs ont développé des modèles diversifiés pour répondre à cette vision commune. L'exemple d'Emmaüs illustre le fait qu'un concept général et peu formaté donne lieu à une diversité importante de déclinaisons et conduit à une organisation peu centralisée, qui laisse beaucoup d'autonomie aux entités locales. La force de ce type de concept (« lutter contre la misère ») est de permettre un engagement large et important, à la différence d'un concept plus précis et plus formaté. L'inconvénient est que la capacité de mutualisation et de capitalisation entre les différentes formes de mobilisation est plus réduite.



## TEMOIGNAGE

### **VALERIE FAYARD**

Responsable du pôle « Appui et développement » à Emmaüs

---

Le Mouvement Emmaüs a été fondé par l'Abbé Pierre en 1949 avec pour mission de lutter contre toutes les formes d'exclusion. Emmaüs France regroupe 18.000 personnes (compagnons, bénévoles, salariés en insertion, personnes accueillies, ...) et fédère 283 groupes sur l'ensemble du territoire national.

[www.emmaus-france.org](http://www.emmaus-france.org)



*« Le développement du réseau Emmaüs depuis plus de 60 ans s'est fait sur une logique exclusive de réponse à la problématique de l'exclusion : « servir en premier » fut et reste notre devise. Les activités économiques ont toujours été conçues comme des moyens. Au fil des ans, c'est pour lutter contre une exclusion aux formes multiples que le mouvement a su diversifier ses modes d'action. [...] Ce développement est essentiellement la résultante d'une mobilisation formidable d'énergies multiples. D'où les limites du modèle : insuffisance de la conception d'outils et de la modélisation, trop faible mutualisation, grande hétérogénéité des structures et des modèles économiques et juridiques, ... »*

#### 5.4. Pouvoir de la structure fondatrice

La notion de pouvoir pose la question de la maîtrise décisionnelle que la structure fondatrice souhaite garder sur les structures nouvellement développées. La structure fondatrice peut souhaiter abandonner ou partager ce pouvoir. Elle peut au contraire décider de le garder afin de rester maître des grandes décisions stratégiques pour le réseau. Seul le modèle centralisé permet à la structure fondatrice de rester maître des décisions. Si elle est prête à partager la maîtrise décisionnelle sur d'autres aspects, alors c'est le modèle d'essaimage franchisé qui apparaît comme le plus approprié. Si la question du pouvoir n'est pas au cœur des préoccupations ou si ce sont des modes de fonctionnement collectifs et participatifs qui sont à privilégier, alors les initiateurs du développement pourront porter leur choix sur le modèle de dissémination (au sein duquel la notion de pouvoir est totalement absente) ou sur le modèle d'essaimage souple (au sein duquel le pouvoir est faible).



## TEMOIGNAGE

### **JEAN-PIERRE BULTEZ**

Ancien directeur chargé du développement des Petits Frères des Pauvres

---

Les Petits Frères des Pauvres est une association créée en 1946 qui accompagne des personnes souffrant d'isolement, de pauvreté matérielle et de précarités multiples. Elle intervient aujourd'hui en priorité auprès des personnes âgées de plus de cinquante ans. En 2013, 42 400 personnes ont été accompagnées à travers l'action de 10 300 bénévoles et de 539 salariés. Le budget de l'association s'élève à 45,3 millions d'euros, dont 80% est issu de la générosité publique.

[www.petitsfreres.asso.fr](http://www.petitsfreres.asso.fr)



*« La facilité consiste peut-être à croire que les acteurs locaux de l'association, par leur présence sur le terrain, captent forcément l'essentiel des changements en cours, tant dans la société que dans le secteur particulier où ils opèrent. Il vaut mieux parfois interroger les acteurs et conduire un changement par le « haut » (décisions en Assemblée Générale puis mode opératoire) que de laisser toujours la base chercher seule son développement. »*

### 5.5. Risque financier

Quel degré de risque financier la structure fondatrice est-elle prête à prendre ou peut-elle matériellement prendre ? Souhaite-t-elle et peut-elle s'engager financièrement dans le développement de nouvelles structures ? Est-elle prête à porter financièrement d'éventuelles pertes ? Si ce n'est pas le cas, alors les modèles de dissémination et d'essaimage (souple ou franchisé), fondés sur la création de structures autonomes, permettent de limiter fortement le risque financier, puisque celui-ci est alors porté par les nouvelles structures juridiques. En revanche, si elle est prête à porter la responsabilité financière sur l'ensemble des structures, elle pourra choisir le modèle centralisé.

### 5.6. Moteur du développement

Par qui le développement est-il impulsé ? Quel est le degré de volontarisme de la structure fondatrice en matière de développement ? Quelle est l'ouverture laissée à des propositions de développement venues de l'extérieur ? Les structures fondatrices qui n'ont pas de volonté intrinsèque de se développer, mais souhaitent simplement répondre aux sollicitations de développement en externe, s'orienteront vers le modèle de dissémination. Lorsque l'impulsion du développement vient à la fois de moteurs internes et externes, alors le modèle de développement par essaimage est le plus approprié dans la mesure où il permet à la fois un volontarisme dans le développement et l'appui sur des porteurs de projets locaux « autonomes ». Lorsque l'impulsion du développement est essentiellement interne, c'est le modèle centralisé qui est à privilégier.

### 5.7. Secteur d'activité

Il n'est pas possible de faire de recommandations sur le modèle organisationnel à privilégier sur la base d'une distinction entre les activités marchandes et celles non marchandes. En revanche, les modèles les plus maîtrisés (centralisé et essaimage en franchise) sont particulièrement adaptés à des environnements fortement concurrentiels puisqu'ils permettent un positionnement fort vis-à-vis de la concurrence, une maîtrise de la qualité et des prises de décisions relativement rapides. Dans des environnements moins concurrentiels, les modèles moins cadrés de dissémination et d'essaimage souple peuvent constituer des solutions adaptées.

# COMMENT CHOISIR SON MODÈLE ORGANISATIONNEL ?

<b>CONCEPT</b>	Adaptable		Assez fort à fort	
<b>VOLONTÉ DE CONTRÔLE</b>	Nulle	Faible	Forte	
<b>POUVOIR DE LA STRUCTURE FONDATRICE</b>	Absence	Faible	Partagé	Fort
<b>RISQUE FINANCIER</b>	Absence à très limité	Risque limité		Risque fort
<b>MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT</b>	Externe	Externe/Interne	Interne/Externe	Interne
<b>APPROPRIATION LOCALE</b>	Importante		Moins importante	
<b>SECTEUR</b>	Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement pas ou peu concurrentiel		Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement concurrentiel à très concurrentiel	
	↓	↓	↓	↓
	Modèle <b>DISSÉMINATION</b>	Modèle <b>ESSAIMAGE SOUPLE</b>	Modèle <b>ESSAIMAGE EN FRANCHISE</b>	Modèle <b>CENTRALISÉ</b>



**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**Quel est le modèle organisationnel que vous retenez pour votre changement d'échelle ?**

**Pourquoi avoir choisi ce modèle ? (cf. figure p. 108)**

**Le changement d'échelle de votre entreprise sociale nécessite-t-il un contrôle important ou au contraire une grande autonomie des nouvelles entités ? Pourquoi ?**

## CHAPITRE 6

QUELS SONT LES  
10 FACTEURS CLÉS  
POUR RÉUSSIR SON  
CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?



« Patience et longueur de temps  
font plus que force ni que rage. »

**Jean de la Fontaine**

« Le Lion et le Rat »

## 1. « CONNAIS-TOI TOI-MÊME »

Changer d'échelle nécessite d'être au clair sur les principaux éléments qui font la réussite du modèle. Il s'agit de faire le tri entre les éléments qu'il faut impérativement garder pour les dupliquer et ceux qui peuvent être abandonnés ou adaptés sans mettre en péril l'efficacité de l'action. Un projet à finalité sociale a peu de chance de pouvoir être « copié / collé » tel quel pour être transposé et dupliqué ailleurs. Pour répondre au mieux aux besoins sociaux locaux, il peut être important – même dans le cadre de modèles de développement centralisé - d'adapter le produit ou service à des spécificités locales. Le risque existe, cependant, d'adapter trop le modèle initial, au point de négliger les éléments essentiels qui ont fait jusqu'ici la réussite du modèle. Un changement d'échelle nécessite donc d'être capable de donner une définition simple, claire et concise de l'ADN de l'entreprise sociale. Il s'agit de définir les « incontournables » du modèle, le plus petit dénominateur commun à l'ensemble des entités qui vont émerger au cours du changement d'échelle. Cette première étape est essentielle, quelle que soit la stratégie de changement d'échelle retenue. Dans le cadre de démarches de « scale deep », elle permet d'identifier les points forts existants et de les approfondir. Dans les démarches de « scale across », elle permet d'identifier ce qu'il est important de partager avec d'autres acteurs. Dans les démarches de « scale up », elle permet de comprendre ce qu'il faut transférer sur d'autres territoires. Dans les démarches de « scale out », elle permet de comprendre quelles pourraient être les synergies possibles avec d'autres activités.



## ETUDE DE CAS

### **TEACH FOR AMERICA**

Se concentrer sur son cœur de métier

[www.teachforamerica.org](http://www.teachforamerica.org)



[www.teachforall.org](http://www.teachforall.org)



Wendy Kopp a fondé Teach for America (TFA) en 1990 avec l'objectif que tous les enfants américains reçoivent une éducation d'excellence, quelle que soit leur origine sociale. Pour se faire, TFA mobilise des jeunes diplômés issus des plus prestigieuses universités pour enseigner aux enfants dans les écoles publiques situées dans les quartiers pauvres.

TFA mobilise chaque année plus de 9.000 diplômés à travers les États-Unis pour enseigner à plus de 600.000 élèves défavorisés. Cette organisation a donné naissance au réseau international Teach For All qui permet de capitaliser sur l'expérience menée aux États-Unis. En 2014, le réseau comporte 34 organisations nationales et est présent sur tous les continents.

Dans son livre « One day, all Children... », Wendy Kopp raconte comment TFA a failli disparaître lorsqu'elle a voulu approfondir et rendre plus systémique l'impact de son action en créant TEACH !, une organisation qui ne se fonde plus sur le recrutement de jeunes diplômés pour enseigner mais qui cherche plus fondamentalement à aider le système scolaire à mieux recruter, former et fidéliser les enseignants.

Cette tentative de changement d'échelle s'est révélée une erreur et a éloigné TFA de son cœur de métier, à savoir le recrutement et la formation de jeunes diplômés pour enseigner dans des écoles défavorisées :

« Une chose que j'ai apprise en côtoyant des philanthropes est qu'ils sont généralement plus intéressés par des initiatives systémiques. Ils demandent souvent : « En quoi votre projet peut avoir une influence sur le système ? » [...] TEACH ! semblait être une réponse non seulement aux problématiques liées à la qualité de l'enseignement [délivré par les jeunes diplômés] mais aussi à des problèmes plus systémiques [...] Les personnes qui soutenaient Teach for America de longue date étaient perdues [avec ce nouveau positionnement]. Elles ne comprenaient pas le lien entre TFA et TEACH ! Elles pensaient que nous en faisons trop [...] J'ai dû me résigner à arrêter TEACH ! »

## 2. RÉALISER LE BON ALIGNEMENT MISSION / STRATÉGIE / ORGANISATION

Aucune stratégie de changement d'échelle n'est intrinsèquement meilleure que les autres. Une démarche de « scale up » n'est pas meilleure en soi qu'une démarche de « scale deep ». De même, aucun modèle organisationnel n'est systématiquement plus performant que les autres. Le modèle d'essaimage en franchise n'est pas forcément plus pertinent qu'un modèle de dissémination. La bonne stratégie, c'est celle qui permet d'atteindre la mission de l'entreprise le plus efficacement possible, compte tenu de l'environnement dans lequel elle se trouve. L'enjeu majeur du changement d'échelle est donc de définir le bon alignement entre mission, stratégie et organisation. C'est en fonction de l'explicitation de la mission et de ce qui constitue l'ADN de l'entreprise sociale que se définit la stratégie la plus pertinente puis que se décide le modèle organisationnel. Il n'y a par ailleurs pas de bonne stratégie qui soit éternelle. Une évolution de la mission, des changements dans l'environnement, sont autant de facteurs qui doivent amener une entreprise sociale à faire évoluer sa stratégie de croissance.

L'exemple d'Unis-Cité (voir Etude de cas p. 65) est éloquent à ce titre : l'organisation a opté en 1999 pour une stratégie de « scale up » s'appuyant sur un modèle d'essaimage souple afin de garantir l'ancrage local de son projet dans un contexte où l'idée de service civique était méconnue en France. Souhaitant renforcer la cohérence et le partage de bonnes pratiques à travers son réseau, l'association décide en 2003 d'évoluer vers un modèle d'essaimage en franchise, afin de pouvoir garantir à tout jeune s'engageant à Unis-Cité sur le territoire français une expérience d'une qualité similaire. Avec la création du programme national de service civique volontaire par le gouvernement, Unis-Cité fait le choix d'évoluer vers un modèle de développement centralisé, afin de pouvoir engager une croissance plus forte et plus maîtrisée. En 2012, alors qu'Unis-Cité mobilise environ 2.000 jeunes dans 50 villes en France (environ 10% des volontaires engagés en France), elle décide de s'engager dans une démarche de « scale across » pour aider à l'émergence de nouveaux acteurs du service civique en France. Ainsi la stratégie de développement d'Unis-Cité a évolué à travers le temps, pour s'adapter au nouveau contexte et aux nouveaux enjeux de l'association.

### 3. LEVER LES (BONNES) RESSOURCES POUR GRANDIR

Dans la grande majorité des cas, changer d'échelle requiert des investissements financiers importants, pour investir dans de nouvelles ressources humaines, de nouveaux locaux, une nouvelle technologie ou du nouveau matériel. Il est rare que ces investissements puissent être financés en totalité sur les fonds propres existants. Réussir un changement d'échelle nécessite donc de réussir sa levée de fonds. Celle-ci peut prendre différentes formes : capital, dette, dons ou subventions. Réussir sa levée de fonds implique bien entendu de lever les montants nécessaires à la croissance. Mais cela implique également de trouver le type de financements pertinents compte tenu du modèle économique de l'entreprise et de trouver des financeurs. En effet, si l'agenda de l'investisseur n'est pas aligné avec celui de l'entrepreneur social, les tensions peuvent être fortes, et mener à de vraies difficultés (pressions pour modifier les pratiques ou les objectifs, crises de gouvernance, etc.). Dans un contexte de besoins importants, la tentation peut être grande d'accepter tout type de ressources, y compris celles apportées par des financeurs aux motivations différentes des siennes.

Il faut donc réussir à éviter les situations de dépendance excessive par rapport aux financeurs. Comme le rappelle Rony Brauman, ancien Président de Médecins Sans Frontières, avant d'accepter un financement, il faut toujours se demander si on peut le refuser : « Si on ne peut plus dire non, c'est qu'il y a un problème ! ».



## TEMOIGNAGE

### **GUILHEM CHERON**

Co-fondateur de La Ruche qui dit oui

---

La Ruche qui dit oui a été créée en 2011. C'est une plateforme qui favorise les circuits courts et le lien direct entre consommateurs et producteurs de produits alimentaires (fruits, légumes, viande, farines, miel, etc.). En 30 mois, 570 ruches locales ont été ouvertes au bénéfice de 75.000 clients et 3.000 producteurs. Entre 20 et 50 nouvelles ruches sont ouvertes chaque mois. Le projet est par ailleurs en train d'essaimer à l'international.

*« Les premiers investisseurs ont été des gens du web. Ils ont été les plus réactifs à notre projet. Ils connaissaient le web, avaient l'habitude des plateformes et savaient ce que cela pouvait donner. Après avoir prouvé le potentiel de notre approche, le second tour de table correspondait à un besoin de développement. Je ne viens pas du tout du milieu et donc je découvrais les investisseurs. Nous frappions à toutes les portes. On a eu beaucoup de « non » au début. Je les remercie car cela nous a permis de savoir avec qui nous voulions travailler. On s'est interrogé sur notre propre culture. On a cherché et trouvé des fonds qui collaient avec notre identité : un fonds «social et solidaire» et un autre pour les jeunes entreprises innovantes. Nous sommes en effet une entreprise de technologie au service d'une mission sociale. La troisième levée a été initiée dans une perspective de développement international. On a pris notre temps pour chercher de nouvelles options. Nous étions en contact avec des fonds d'investissement mais au dernier moment, nous avons changé d'orientation. Nous avons opté pour de la dette bancaire, ce qui nous permettait de ne pas avoir de dilution de capital, notre enjeu étant de garder la maîtrise de l'entreprise. Si nous faisons entrer de nouveaux investisseurs, on perdait la majorité et cela risquait de devenir compliqué en termes de gouvernance. On a réussi finalement à lever 1,5 million d'euros avec différents organismes bancaires, spécialisés sur l'entrepreneuriat social. »*

## 4. PRENDRE LE TEMPS

Réussir le phasage de son changement d'échelle est un facteur clé de sa réussite. Nous avons indiqué dans le chapitre 3 qu'il ne fallait pas se lancer dans un changement d'échelle trop tôt, c'est-à-dire pas avant d'avoir expérimenté et stabilisé le modèle initial. Une fois la décision prise de changer d'échelle, il est également important de ne pas aller trop vite. Le principe est le suivant : il faut d'abord apprendre à faire fonctionner le modèle. Il faut ensuite apprendre à le répliquer. C'est seulement après cette deuxième étape qu'il est recommandé de se lancer dans un plan de développement rapide et ambitieux. Par exemple, dans le cas d'une stratégie d'expansion géographique, il est important de stabiliser le premier site, puis d'apprendre à dupliquer cette initiative sur un nouveau territoire, apprenant au passage les enjeux de cette duplication : Quel est le bon profil pour le porteur du projet sur le nouveau territoire ? Où trouver les ressources pour ce développement ? Quels relais locaux mobiliser ? Le modèle économique est-il viable sur ce nouveau territoire ? Ce n'est qu'après avoir apporté des réponses à ces questions que la création simultanée de nombreux nouveaux sites devra être envisagée. Cette phase intermédiaire permet de tirer des enseignements qui permettront par la suite une industrialisation solide à très grande échelle.



## ETUDE DE CAS

### ACTIF ET ENVIE

Des phasages de changement d'échelle très différents

Année	ENVIE		ACTIF	
	Sites	Pers. en insertion	Sites	Pers. en insertion
1	1	4	3	0
2	1	7	3	18
3	1	7	5	18
4	2	29	5	19
5	5	37	6	25
6	6	45	6	31
7	8	97	4	44
8	16	122	4	36
9	22	200	4	48
10	21	310	5	46

ACTIF et ENVIE sont deux entreprises sociales françaises qui visent à réinsérer professionnellement des personnes éloignées du marché de l'emploi par le biais de la remise en état et de la revente de biens usagés. Les trajectoires de ces deux acteurs ont été très différentes. Ainsi, ENVIE a développé un premier site à Strasbourg et l'a perfectionné pendant 3 ans avant d'envisager une première duplication. Celle-ci a eu lieu à Marseille. Pendant une année, les fondateurs se sont attachés à faire fonctionner ce deuxième site. Ce n'est qu'en cinquième année qu'ENVIE est rentré dans une dynamique de croissance rapide, créant jusqu'à 8 nouveaux sites par an les meilleures années.

ACTIF, convaincu de l'existence d'un fort besoin social, a choisi de créer simultanément 3 sites la première année, à Paris, Lyon et Bordeaux, puis deux nouveaux sites la troisième année. Malgré la réussite de ces premiers sites, la capitalisation de l'expérience entre les différents sites a été limitée, et rapidement, faute de s'appuyer sur un modèle très abouti, certains sites se sont trouvés en difficulté et ont dû fermer, obérant de fait l'impact social global de l'entreprise.

Le temps qu'ENVIE a pris pour développer son modèle, le dupliquer sur un premier site la quatrième année, puis sur plusieurs sites l'année d'après, s'est avéré un bon investissement pour assurer une réplique ambitieuse.

Si une expansion géographique ambitieuse passe d'abord par une réplique à petite échelle sur un deuxième site, le choix de cette deuxième implantation s'avère par conséquent crucial. On observe que de nombreuses structures échouent dans leur tentative pour franchir cette étape.

Plusieurs entreprises lauréates du programme « Scale Up » ont été confrontées à cette problématique, notamment Farinez-vous (boulangerie solidaire située à Paris), Main Forte (entreprise d'insertion et de transport routier située dans le Pas-de-Calais) ou encore Puerto Cacao (concept de chocolaterie artisanale et bar à chocolat à Paris, s'appuyant sur une démarche écoresponsable).

Voici les six principaux enseignements que l'on peut retenir de leurs expériences pour réussir l'ouverture de la deuxième implantation :

- Ouvrir un seul nouveau site (et non plusieurs simultanément).
- Choisir une implantation aussi proche que possible de la structure initiale. Idéalement, l'entrepreneur devrait pouvoir faire un aller-retour entre les deux sites dans la même journée.
- Etablir des critères mesurables *a priori* pour s'assurer à la fois de l'existence d'un besoin social non satisfait et d'un marché ouvert à de nouveaux entrants.
- S'appuyer sur des acteurs locaux qui soutiennent le projet de réplique avant sa mise en place effective : signature de partenariats ou de premiers contrats, soutien des collectivités locales ou de réseaux d'entrepreneurs, ...
- Recruter (ou détacher) un porteur de projet (ou une équipe) qui possède l'ensemble des compétences nécessaires et l'autonomie pour le management opérationnel du site.
- S'assurer que le projet de réplique est soutenu par les parties prenantes de la structure fondatrice (salariés, financeurs, administrateurs, ...).

Cette deuxième implantation réussie, les développements futurs seront grandement facilités.

## 5. BIEN S'ENTOURER

L'un des facteurs clés décisifs pour réussir son changement d'échelle est de bien savoir s'entourer. Cela passe par le renforcement stratégique de plusieurs cercles.

Le premier cercle est celui des salariés et des collaborateurs. La réussite d'un développement (nouvelle activité, nouvelle implantation, etc.) est d'abord une affaire d'hommes et de femmes qui sauront porter et mettre en œuvre ces nouveaux challenges. Parvenir à identifier et mobiliser ces personnes « clés » est donc une étape cruciale du changement d'échelle. Pour cela, il sera important de déterminer le profil requis pour ces personnes (entrepreneur ? expert ? commercial ? développeur ?...). Si la croissance s'avère forte, il pourra ensuite être nécessaire de créer progressivement des fonctions support et de recruter des profils de gestionnaires (direction administrative et financière, direction des ressources humaines, direction du développement, ...), fonctions importantes pour capitaliser et consolider l'infrastructure de gestion. Un des enjeux sera d'apprécier à quel moment ces créations de postes sont nécessaires, leur rentabilité étant par définition indirecte.

Dans le cadre de l'ensemble de ces recrutements, une question importante se posera quant au profil des personnes à mobiliser. Au-delà de leurs compétences techniques ou de leurs profils personnels, ces personnes devront avoir un profil hybride leur permettant de déchiffrer à la fois les logiques sociales et les logiques économiques – et parfois même les logiques publiques. Ces profils sont rares et ils peuvent être difficiles à trouver. Faute de pouvoir mobiliser des individus hybrides, il pourra être intéressant de créer des équipes hybrides qui combinent ces différentes compétences au travers de leurs différents membres.

Le deuxième cercle à considérer pour bien s'entourer est celui de la gouvernance. Pour piloter le

développement de l'entreprise sociale, il est essentiel que l'entrepreneur ou le dirigeant bénéficie d'un conseil d'administration suffisamment diversifié et compétent pour qu'il puisse tout à la fois lui donner accès à de nouveaux réseaux et de nouvelles ressources, le conseiller et le challenger. Composer ce conseil d'administration de manière stratégique est donc une étape essentielle dans la construction réussie d'un changement d'échelle. La composition pertinente variera, là aussi, en fonction de la mission de l'entreprise, de son stade de développement, et de ses enjeux principaux. Mais les études suggèrent que la diversité de sa composition est souvent un facteur important de performance, même si cette diversité peut être source de tensions et d'incompréhensions, si elle n'est pas gérée de manière adéquate.

Par ailleurs, un entrepreneur social pourra avoir besoin, dans cette phase cruciale de changement, d'un coaching stratégique complémentaire de celui de son conseil d'administration, afin de prendre la distance nécessaire pour penser ces évolutions. Le programme « Scale Up », co-construit par l'ESSEC et les Fondations Edmond de Rothschild, part de cette idée qu'un changement d'échelle peut être facilité par l'accompagnement stratégique de l'équipe dirigeante.



## TEMOIGNAGE

### **CHRISTIAN MÉNARD**

Directeur associé chez Edmond de Rothschild Corporate Finance  
Accompagnateur Pro-Bono au sein  
du programme Scale up

*« Les dirigeants sont souvent assez seuls. Ce sont des personnalités fortes qui ont besoin d'être challengées sur leurs décisions, notamment lorsqu'elles engagent la stratégie de leur entreprise. Je pense que nous pouvons jouer au sein du programme « Scale Up » le rôle de « sparing partner », similaire à celui d'un actionnaire professionnel, pour questionner les dirigeants à un moment charnière de la vie de leur entreprise. C'est ce que nous faisons dans notre métier [en tant que banquier d'affaires] lorsque nous conseillons nos clients à des moments clés du développement de leur entreprise. Cela peut être à un moment où les actionnaires se posent la question d'un rapprochement avec un concurrent pour accélérer leur développement et changer d'échelle. Cela peut aussi correspondre au besoin d'avoir une réflexion à 360° sur leur stratégie, à la fois patrimoniale mais aussi business. Cela peut aussi être un moment où ils souhaitent céder leur entreprise parce que l'environnement compétitif les amène à la conclusion que leur entreprise se développera mieux si elle est adossée à un nouvel actionnaire. Nous les aidons à rentrer dans ce type de réflexion. »*

Au-delà de la gouvernance et des salariés, l'un des atouts des projets à finalité sociale est de pouvoir s'appuyer sur un cercle de soutiens plus large. Lorsque les entrepreneurs sociaux développent leur initiative, ils peuvent souvent s'appuyer sur des personnes qui sont prêtes à s'engager à leur côté, à donner de leur temps et de leur énergie, voire à proposer de développer le projet sur de nouveaux territoires ou dans d'autres pays. Si certains deviennent avec le temps des collaborateurs, d'autres s'engagent parfois en tant que bénévoles, parrains ou ambassadeurs. Ils continuent à contribuer parce que cela fait sens pour eux et parce qu'ils croient à l'utilité du projet. Un projet à finalité sociale peut être le moyen pour eux de participer à une communauté qui partage les mêmes centres d'intérêt, les mêmes préoccupations ou les mêmes valeurs. Les structures qui réussissent à développer et animer de manière forte et pérenne une communauté d'individus engagés, au-delà des salariés, sont mieux armées pour réussir leur changement d'échelle. Elles peuvent essaimer sur de nouveaux territoires plus rapidement et avoir un développement qui est moins consommateur en termes de ressources.

Si cette dimension a toujours existé dans l'économie sociale, ce phénomène prend une nouvelle envergure avec l'arrivée des technologies digitales et des réseaux sociaux. D'abord, l'engagement est devenu protéiforme et les frontières du bénévolat deviennent plus floues. Ensuite, il est devenu plus facile de partager et de rencontrer d'autres personnes, y compris quand la distance géographique est importante. Si les réseaux sociaux sont un moyen de communication efficace, notamment avec les jeunes générations, ce n'est pas une fin en soi. C'est un outil qui doit être au service de deux objectifs. Il doit d'abord permettre de créer et de renforcer le sentiment d'appartenance. Cela passe notamment par la création d'un langage et de symboles communs, l'exemple de MakeSense développé ci-après étant particulièrement intéressant de ce point de vue. L'utilisation des réseaux sociaux doit permettre ensuite de faciliter la participation et la contribution au projet. Le digital devient alors un moyen de se retrouver plus facilement dans la vie réelle pour participer à des événements communs.



## ETUDE DE CAS

### **MAKESENSE**

Développer sa communauté

[beta.makesense.org](http://beta.makesense.org)



[www.facebook.com/  
makesensefanpage](http://www.facebook.com/makesensefanpage)



MakeSense est une plateforme communautaire de soutien à l'entrepreneuriat social créée en 2011. Elle propose d'aider les entrepreneurs sociaux à résoudre des défis en organisant des brainstormings avec des personnes bénévoles. Cette communauté a mobilisé en à peine trois ans plus de 15.000 bénévoles et a organisé près de 700 brainstormings dans 100 villes à travers le monde. L'une des raisons qui explique la réussite de Makesense est probablement l'usage particulier des réseaux sociaux, notamment de Facebook, couplé à des événements physiques réguliers qui ont lieu partout dans le monde, qui permettent aux membres/bénévoles de se sentir proches les uns des autres même s'ils habitent à des milliers de kilomètres. La communauté a fonctionné pendant ses trois premières années d'existence sans site web, l'ensemble des informations étant relayées via Facebook. Mais ce qui est le plus frappant est sans doute le champ lexical que Makesense a décliné autour de son concept. Les brainstormings s'appellent des « hold-up ». Les volontaires qui animent ces hold-up sont des « gangsters », faisant eux-mêmes partie du « gang ». Par ailleurs, Makesense a développé une série d'événements, le plus souvent informels, facilitant les rencontres entre les membres avec là aussi une déclinaison d'un champ lexical propre à la communauté : « SenseDrink », « SenseMorning », « SenseCamp », ... L'ensemble de ces déclinaisons du concept permettent de renforcer le sentiment d'appartenance et d'animer de manière très efficace la communauté afin de pouvoir ensuite la mobiliser pour contribuer aux différents projets. Notons cependant qu'il y a un effet générationnel : la grande majorité des personnes qui rejoignent la communauté ont moins de 30 ans.

Enfin, il ne faut pas oublier l'importance pour le dirigeant de s'entourer de conseils, c'est-à-dire des personnes ou des structures qui peuvent être sollicitées pour leur expertise dans un domaine précis. Il est notamment très important de ne pas hésiter à s'entourer d'avocats spécialisés, que ce soit pour formaliser une augmentation de capital, pour valider un contrat de franchise ou pour gérer des cas complexes de droit du travail. Faire des économies sur ces dépenses peut, parfois, coûter très cher à l'entreprise.

## 6. COMBINER CONTRÔLE ET PARTAGE

Lorsque l'entreprise sociale fait le choix de son organisation dans le cadre de son changement d'échelle, un enjeu important pour elle consiste à trouver le bon équilibre entre contrôle et autonomie. Contrôle pour garantir que l'ADN de l'entreprise sera respecté, autonomie pour favoriser la responsabilisation et l'appropriation la plus large possible du projet. Il est parfois considéré que ces deux dimensions sont exclusives l'une de l'autre, et qu'il faut choisir entre contrôle et autonomie. L'analyse des entreprises qui ont réussi à changer d'échelle avec succès suggère que ce sont celles qui ont su combiner contrôle et autonomie.

Ainsi, les entreprises qui s'appuieront sur les modèles d'organisation centralisés devront se poser la question de comment favoriser l'autonomie et l'ancrage local de leurs différentes entités. Certaines entreprises créent, par exemple, des comités de pilotage locaux, sans responsabilité juridique propre, mais qui confèrent à un groupe d'acteurs locaux la responsabilité de porter et promouvoir le projet localement. C'est une condition importante pour éviter l'écueil d'un siège qui se coupe du « terrain » et qui impose ses décisions de manière unilatérale.

*A contrario*, les entreprises qui se développent selon les modèles très propices à l'autonomie (dissémination, essaimage souple), mais moins propices au contrôle, auront pour enjeu principal celui de trouver comment introduire des formes de contrôle nécessaires à la qualité du projet : le risque est effectivement que les entités soient tellement autonomes qu'elles développent des approches très différentes les unes des autres, dont certaines peuvent éventuellement dysfonctionner au point de nuire à la structure fondatrice ou aux autres membres du réseau. Pour éviter cette dérive, il pourra être intéressant de réfléchir à des modalités d'auto-évaluation entre membres d'un même réseau, de favoriser les échanges au maximum pour permettre l'auto-contrôle ou d'investir dans une tête de réseau forte capable de fédérer et de prévenir d'éventuelles dérives.

## **7. INDUSTRIALISER... SANS PERDRE SON ÂME**

L'un des moteurs de la création d'entreprises sociales est l'attention que porte l'entrepreneur ou l'équipe fondatrice aux problèmes que vivent certaines catégories de personnes : chômage de longue durée, solitude, extrême pauvreté, handicap, ... C'est souvent parce que les fondateurs ont manifesté une forme d'empathie ou de compassion qu'ils ont voulu agir et trouver des solutions. Changer d'échelle permet de transformer cette attention non plus seulement sur quelques bénéficiaires mais sur un enjeu de société pour lequel l'entrepreneur espère trouver une réponse plus systémique. Il s'agit donc de passer d'une logique artisanale à une logique d'industrialisation. Celle-ci s'appuie généralement sur la formalisation et la standardisation de procédures sans lesquelles il n'est pas possible de mener une action efficace pour un grand nombre de bénéficiaires.

Cette ambition comporte cependant un risque important pour l'entrepreneur et son organisation, qui peuvent reporter progressivement leur attention sur ces procédures, au détriment de l'attention portée aux bénéficiaires. C'est un problème auquel sont confrontées toutes les entreprises qui connaissent une croissance importante. Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, préserver cette attention pour les bénéficiaires de l'action est d'autant plus important qu'elle est sa raison d'être. Une entreprise sociale qui a grandi mais qui n'a pas préservé sa capacité à rester à l'écoute des besoins de ses bénéficiaires a certainement perdu son âme... et probablement échoué dans l'atteinte de sa mission.

Pour éviter que l'industrialisation inhérente au changement d'échelle ne conduise inéluctablement à cette perte d'âme, l'entreprise sociale peut s'appuyer sur les trois recommandations suivantes :

1. Permettre à chacun de contribuer directement à la mission sociale de l'entreprise

Lorsque l'organisation croît, elle est amenée à recruter de nouveaux collaborateurs et/ou de nouveaux administrateurs qui peuvent se concentrer principalement sur des enjeux de gestion, sans relation directe avec les bénéficiaires. Il est important d'investir dans leur formation et leur sensibilisation à la mission de l'entreprise, et de les inciter à participer régulièrement à des activités en lien direct avec les bénéficiaires : ceci permet d'éviter qu'ils ne soient déconnectés de la raison d'être de l'entreprise.

2. Encourager le soutien et l'écoute entre collaborateurs

L'un des enjeux complémentaire de cette industrialisation est de maintenir une attention pour les collaborateurs, notamment ceux qui travaillent en relation avec les bénéficiaires. Le risque d'épuisement est toujours présent pour les membres de l'organisation qui sont en contact direct avec des personnes en grande difficulté. Pour qu'ils prennent soin de manière efficace des bénéficiaires, il faut que l'organisation prenne soin d'eux. Cela peut passer par exemple par des séances de régulation ou des échanges de pratique où les collaborateurs peuvent partager leurs difficultés et trouver ensemble des moyens de progresser.

3. Créer une organisation fondée sur la diversité et la capacité d'écoute

Ce risque de perte d'âme sera d'autant plus facilement évité que la gouvernance s'appuiera sur une diversité de parties prenantes, incluant notamment des représentants des bénéficiaires, qui peuvent ne pas oser, ne pas savoir ou ne pas pouvoir se faire entendre facilement ou spontanément.



## TEMOIGNAGE

### **XAVIER EMMANUELLI**

Fondateur du Samu Social

A l'occasion de sa démission de la  
présidence du Samu social

---

Xavier Emmanuelli a fondé le Samu social en 1993 dans le but de fournir aux personnes sans-abri un accès aux soins d'urgence (y compris le logement, la santé et l'aide sociale) à travers une ligne de téléphone directe et des équipes mobiles qui sont mobilisées pour aller à la rencontre des personnes, jour et nuit. En 1998, le SAMU Social international a été créé pour répliquer le modèle à l'étranger.

Xavier Emmanuelli a démissionné du Samu social en 2011 mais continue à présider l'action internationale. Ce sont plus de 20.000 personnes sans-abri en France qui bénéficient chaque année de l'action du SAMU social. On compte également près de 11.000 bénéficiaires en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe.

*« Ce n'est plus gérable. L'urgence sociale, personne n'y croit, ça appartient aux petits hommes gris, comme disait Nietzsche. Les technos, les mecs qui pensent structure, budget, et pas souci de l'autre. C'est comme dans le dessin animé de Tex Avery, tout le monde se refile le bâton de dynamite avant qu'il pète. On est dans le « c'est pas moi, c'est toi » : c'est du ressort de l'Etat, non, c'est de celui de la mairie. Ils se tirent dans les pattes, ils n'ont pas les mêmes objectifs, c'est à celui qui ne paiera pas ou, au contraire, qui se dira le plus généreux. Je me suis battu toute ma vie, je ne veux pas couvrir ça. Je ne regrette pas le temps passé, de toute façon, je suis un fossile. Mais j'ai le droit de dire que je n'adhère pas à cette époque parce que ce ne sont pas mes valeurs. Les lobbys de la bien-pensance ont tout mis au carré. Dans un souci de gestion, de puissance, de contrôle. Avant, où que vous soyez dans la hiérarchie, tout le monde était fier de travailler au Samu social parce que chacun s'appropriait une petite étincelle du secours. Mais quand vous êtes dans la gestion, dans un rapport de force, ce n'est plus possible. C'est comme au Samu. Maintenant, l'aide médicale urgente, c'est des postes, il faut faire des publications, rentrer dans des procédures, des protocoles. Rien à voir avec des mecs qui taillent leur chemin à la machette, qui se penchent vers autrui, qui prennent le temps... »*

*Le Monde, 19 juillet 2011*

## 8. ANTICIPER LES ENJEUX DE LÉGITIMITÉ

Pour réussir son changement d'échelle, une entreprise sociale ne doit pas seulement se préoccuper de son efficacité mais également de sa légitimité. Comme l'évoquait Pierre Choux précédemment (cf. témoignage page 114), un projet peut être pertinent au regard des besoins locaux, mais peut cependant être rejeté car perçu par diverses parties prenantes comme inapproprié, étranger, ou illégitime.

La particularité des entreprises sociales est qu'elles requièrent une double légitimité, à la fois dans la sphère économique et dans la sphère sociale. Si une entreprise ne parvient pas à convaincre l'ensemble de ses parties prenantes, tant sociales qu'économiques, de son bien-fondé, il lui sera extrêmement difficile de mobiliser les soutiens nécessaires pour son développement. Investisseurs ou banquiers n'investiront pas dans une entreprise qu'ils considèrent comme peu ressemblante aux entreprises « classiques ». Partenaires publics et acteurs sociaux ne soutiendront pas un projet dont ils doutent de la sincérité ou de l'engagement social. Cette problématique est exacerbée par le recours à certains attributs de l'une des deux sphères : le statut associatif est par exemple perçu comme peu professionnel par les acteurs de la sphère économique alors que le statut commercial est perçu comme suspicieux car favorisant l'enrichissement personnel par les acteurs de la sphère sociale.

L'exemple de MKT Sociétal illustre bien l'importance des questions de légitimité. Cette entreprise sociale installait et gérait des centres d'appels en milieu carcéral. L'entreprise constituée sous forme de SAS avait identifié un besoin fort, dans les prisons françaises, d'offrir des missions rémunérées et formatrices aux détenus. Le modèle combinait un impact social positif avec un modèle économique compétitif. Cependant, MKT Sociétal a été confronté lors de son développement à un environnement institutionnel que les fondateurs ne connaissaient pas et au sein duquel ils n'étaient pas légitimes. Ces derniers avaient certes une expérience préalable importante et très utile en matière de gestion de centres d'appels à but lucratif, mais ils n'avaient aucune expérience, et donc aucune légitimité, dans le secteur social ou dans le domaine carcéral. Ils se sont confrontés à des enjeux et des problématiques qu'ils maîtrisaient mal (droit du travail au sein des prisons, réinsertion, etc.) auxquels ils n'ont pu apporter de réponse convenant à l'ensemble des acteurs. Faute d'avoir su acquérir cette légitimité et donc le soutien qui leur manquait, MKT sociétal a fini par devoir déposer le bilan.



## TEMOIGNAGE

**PHILIPPE LEGAL**

Co-fondateur de MKT Sociétal

« Au démarrage en 2009, nous ne connaissions rien du travail en prison. L'idée est venue d'exercer notre métier, le centre d'appels, au sein des établissements pénitentiaires après une discussion sur les problèmes d'emploi en prison avec un élu. La légitimité était théoriquement évidente, fournir un travail qui plus est qualitatif aux détenus qui en manquent, les former à un métier qui recrute afin de faciliter leur réinsertion. Ceci se faisant dans le cadre d'emplois payés à l'heure (le travail en prison est en général payé à la tâche) et ce à un taux horaire 25% plus élevé que le salaire minimum pénitentiaire.

Les débuts furent prometteurs, inauguration par la Garde des sceaux, clients satisfaits, premier investisseur, ouverture d'un second site, travaux pour un troisième, premières détenues réinsérées, et d'immenses satisfactions humaines. Mais nous avons omis au moins un facteur crucial, la légitimité du mode d'exploitation du travail en prison dans la société française ou plutôt dans certains corps intermédiaires et dans les médias. Le travail en prison ayant de multiples contraintes liées à la sécurité et au « rythme » carcéral, l'Etat a préféré donner un « avantage en creux » aux employeurs : ce ne sont pas des emplois d'insertion aidés et encadrés mais c'est la rémunération inférieure au SMIC qui est censée compenser. Les détenus auto-subventionnent donc leur emploi.

Comme nous étions, fort benoîtement, fiers de notre modèle de « Social Business » nous avons communiqué, ainsi MKT Sociétal est devenu le porte-drapeau de « l'exploitation » des détenus. L'enchaînement a commencé, Prud'homme (bien que juridiction incompétente en la matière), campagne de presse assassine, perte de confiance des investisseurs et plus grave, des clients. Tout ceci ayant abouti à un dépôt de bilan en juillet 2012. Avions-nous au moins une loi pénitentiaire d'avance ? Avions-nous tort d'avoir raison trop tôt ? C'est l'avenir qui nous le dira. »

## 9. MESURER L'ÉVOLUTION DE SON IMPACT SOCIAL

Dans le chapitre 3, l'une des trois conditions à remplir avant de changer d'échelle est d'apporter la preuve de son concept, notamment par le biais d'une évaluation de son impact social. Cependant, la mesure de l'impact social n'est pas une affaire uniquement de preuve ponctuelle mais aussi une démarche d'amélioration continue. Il est en effet essentiel d'intégrer dans les processus de gestion de l'entreprise le suivi de la performance sociale.

Il s'agit d'abord de vérifier que le changement d'échelle se traduit bien par une augmentation de l'impact social et non uniquement par une croissance de l'activité (cf. le chapitre 1 sur la définition du changement d'échelle). Il s'agit ensuite d'être doté d'un outil d'aide à la décision qui permette de faire des arbitrages si nécessaire entre la dimension économique et la dimension sociale. Le développement des entreprises sociales demande en effet de chercher en permanence un équilibre entre l'augmentation de l'impact social et l'augmentation des ressources qui permettent de créer cet impact. Pour accompagner cette recherche d'équilibre, il est essentiel que les dirigeants de l'entreprise ne prennent pas leur décision « à l'aveugle », et qu'ils s'équipent pour cela des outils de mesure de la performance économique ainsi que des outils de mesure de la performance sociale.



## ETUDE DE CAS

### START ATELIER SERVICES

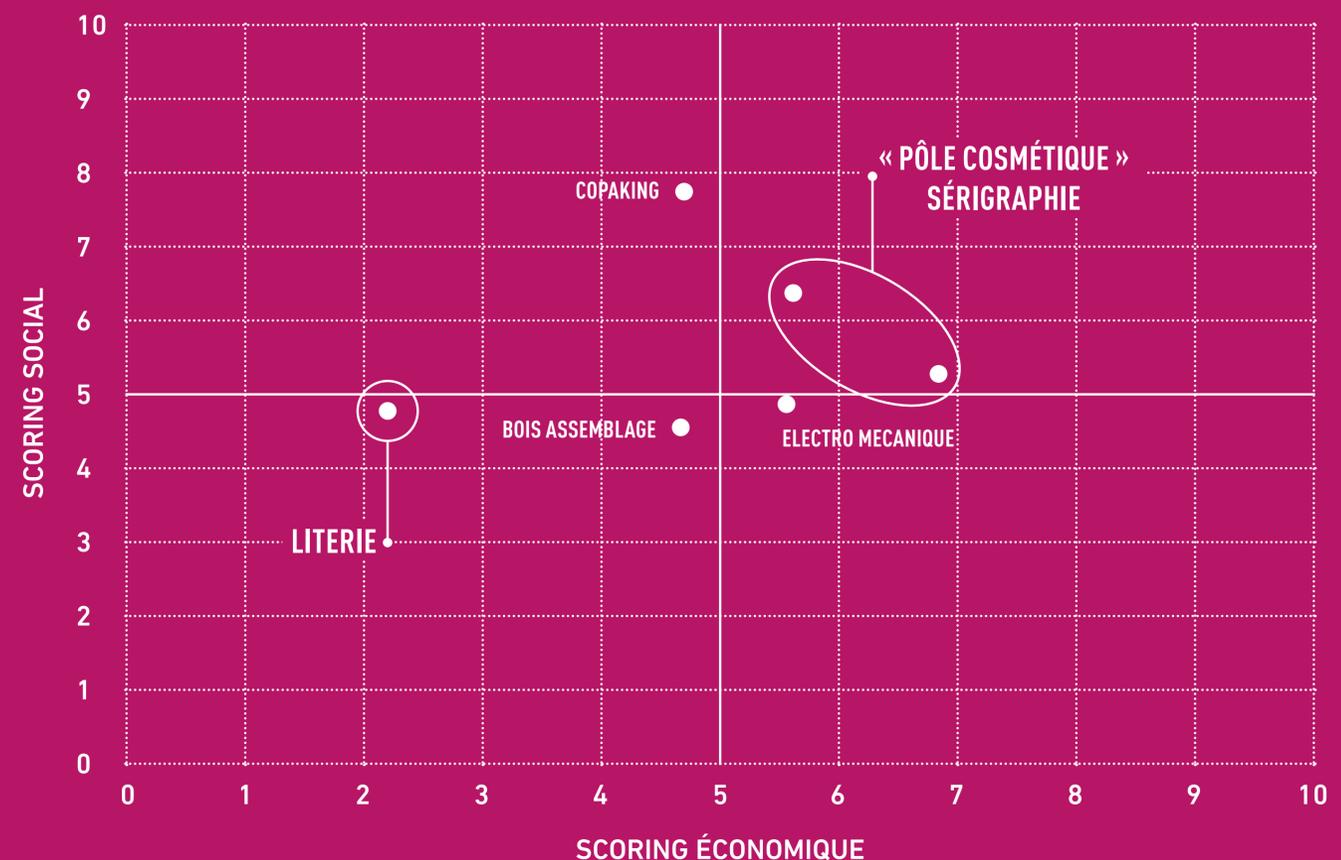
Une mesure conjointe de la performance économique et de l'impact social

[www.start-atelier-services.com](http://www.start-atelier-services.com)



Créé en 2001, Start Atelier Services est un sous-traitant industriel réalisant des prestations techniques (assemblage, montage, ébavurage, impression par sérigraphie, ...). Sa mission sociale est de proposer des activités professionnelles adaptées pour des personnes en situation de handicap. Start Atelier Services emploie, en 2014, 110 salariés en région Bretagne. Dans le cadre de son changement d'échelle, Start Atelier Services a mené un scoring à la fois économique et social de son portefeuille d'activités. L'objectif était d'identifier les activités les plus contributrices dans l'une et/ou l'autre des deux dimensions. Comme on le voit dans le graphique ci-dessous, cette démarche a permis de confirmer que les services de literie étaient peu performants sur le plan économique pour un impact social relativement moyen alors que le pôle sérigraphie combinait au contraire une performance plus élevée dans les deux dimensions.

Start Atelier Services parie donc sur un développement important de son activité de sérigraphie pour le compte de grandes marques de cosmétique.



## 10. EVITER LE « SYNDROME DU FONDATEUR »

Lorsque qu'une entreprise se crée, elle est le plus souvent très fortement personnalisée autour de son (ses) fondateur(s). L'entrepreneur ou l'équipe fondatrice concentre entre ses mains la majeure partie des compétences et des décisions. Avec le changement d'échelle, ce type d'organisation n'est plus possible. Il faut que les fondateurs apprennent à déléguer et à s'entourer. Industrialiser signifie aussi dépersonnaliser pour que l'activité puisse continuer à se développer, même après le départ des personnes qui étaient présentes au démarrage du projet.

Le changement d'échelle pose aussi parfois la question des compétences du fondateur, qui a su inventer, expérimenter et créer une structure, mais qui peut ne pas être la bonne personne pour mettre en œuvre l'industrialisation. Ainsi, ce ne sont pas nécessairement les mêmes individus qui mènent la création et qui conduisent le changement d'échelle. Ces deux étapes du cycle de vie de l'entreprise sociale requièrent des compétences différentes mais également des motivations différentes. Il est du coup de la responsabilité du fondateur de se poser la question de sa capacité et de son envie à porter cette nouvelle étape, et de s'entourer des personnes qui, le cas échéant, sauront le faire mieux que lui. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra éviter le « syndrome du fondateur », mal qui frappe les organisations dont les fondateurs n'ont pas su anticiper leur obsolescence ou leur passage de relais. Encore une fois, le propos n'est pas ici de dire que la présence des fondateurs sur le long terme est systématiquement néfaste pour l'entreprise. En fonction du profil du fondateur et des besoins de l'entreprise, la présence des fondateurs sur le long terme peut parfois être souhaitable et bénéfique, et elle peut l'être à différentes fonctions (direction, présidence, conseiller spécial, ...). Ce qui est en revanche nécessaire, c'est que la question de leur présence et de leur pertinence soit régulièrement posée afin de garantir la croissance et la durabilité de l'organisation.



## TEMOIGNAGE

### **PATRICK SAPY**

Co-fondateur de MicroStart

---

En 2010, Patrick Sapy crée MicroStart en Belgique, avec le soutien de Maria Nowak, présidente fondatrice de l'ADIE. Il avait auparavant travaillé depuis 1993 à l'ADIE où il avait évolué pour devenir directeur des partenariats, du développement et de l'accompagnement. Avec six agences à la fin de l'année 2014 réparties sur le territoire belge, 16 salariés et un budget de 1,3 m€, MicroStart est une institution de micro-finance qui a pour mission le financement et l'accompagnement des créateurs d'entreprises et des indépendants n'ayant pas accès au crédit bancaire. Près de 800 microcrédits ont été octroyés depuis la création de MicroStart.

[www.microstart.be](http://www.microstart.be)



« Je suis très clairement dans l'optique de passer la main. Je m'en suis ouvert à mon équipe. D'abord parce que lorsque nous avons monté le projet en Belgique, nous nous sommes dits qu'il nous fallait trouver un président de conseil d'administration qui soit belge, ce que l'on a trouvé. Je pense aussi qu'il est plus logique que celui qui prene la direction de l'organisation soit un belge plutôt qu'un français. D'un point de vue personnel, ce qui m'intéresse dans le projet, c'est de le co-construire avec l'équipe et les partenaires. C'est de le développer et de le faire changer d'échelle. Ensuite, je ne suis pas persuadé, en toute modestie, d'être le meilleur pour gérer le projet dans la durée. Je pense qu'il y a des gens qui sont bien meilleurs que moi pour pouvoir le faire. Très clairement, dans dix ans, il est fort probable que je ne sois plus à la tête de Microstart. »



**QUESTIONS**  
AUX ENTREPRENEURS  
QUI VEULENT  
CHANGER D'ÉCHELLE

**En quoi votre mission, votre stratégie de changement d'échelle et votre organisation sont alignées ?**

---

---

---

**Quelles sont les personnes clés dont vous avez besoin autour de vous pour changer d'échelle ?**

---

---

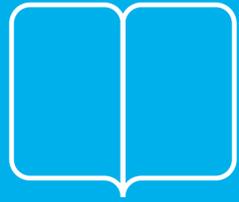
---

**Comment comptez-vous éviter le « syndrome du fondateur » ?**

---

---

---



# BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

**POUR ALLER PLUS LOIN**

Barthélémy, A., Keller, S. et Slitine, R. (2014). *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'Echiquier.

Bloom, P.N. et Dees, G. (2008). "Cultivate your ecosystem", *Stanford Social Innovation Review*, 6, 47–53.

Bloom, P.N. et Smith, B.R. (2010). "Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS", *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 126–145.

Bloom, P.N., (2012). *Scaling Your Social Venture: Becoming an Impact Entrepreneur*, Palgrave Macmillan.

Bloom, P.N. et Skloot, E. (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*, Palgrave Macmillan.

Bradach, J. (2010). "Scaling Impact", *Stanford Social Innovation Review* 8, 27–28.

Bradach, J. (2003). "Going to Scale", *Stanford Social Innovation Review*.

Carrick-Cagna, A. M. et Santos, F. (2009). *Social vs. Commercial Enterprise: The Compartamos Debate and the Battle for the Soul of Microfinance*, Cas pédagogique INSEAD.

Chowdhury, I. et Santos, F. (2010). *Scaling social innovations: the case of Gram Vikas*, Cas pédagogique INSEAD.

Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group.*

Dees, J.G., Anderson, B.B. et Wei-Skillern, J. (2004). "Scaling social impact", *Stanford Social Innovation Review* 1, 24–33.

Defourny, J. (2004). « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, (3), 9–23.

De Colombe, B., Pache, A.-C. et Sibieude, T. (2011). *Médecins sans frontières, Cas pédagogique*.

Foster, W. (2008). "Money to grow on", *Stanford Social Innovation Review*.

Foster, W. et Fine, G. (2007). "How nonprofits get really big", *Stanford Social Innovation Review* 5, 46–55.

Graham, P. (2013). *Do Things That Don't Scale*.

Kania, J. et Kramer, M. (2011). "Collective impact", *Stanford Social Innovation Review* 1, 36–41.

LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kaveternik, J., Robinson, A. et Alarcon, I. (2006). *Scaling capacities: Supports for growing impact*, Working paper.

Massarsky, C.W. et Gillespie, J.F. (2013). *The State of Scaling Social Impact, Results of a National Study of Nonprofit. Social Impact Exchange & Veris Consulting.*

Murray, P. (2013). "The Secret of Scale", *Stanford Social Innovation Review* 11, 32–39.

Pache, A. C., et Chalencon, G. (2007). « Changer d'échelle: Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, (305), 32–48.

Pache, A-C. (2006). *Scaling Social Enterprises: The case of ENVIE and ACTIF in France*, Cas pédagogique INSEAD.

Sibieude, T. et Trellu-Kane, M. (2011). *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, Rue de l'Echiquier.

Stievenart, E., et Pache, A. C. (2014). « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (331), 76-92.

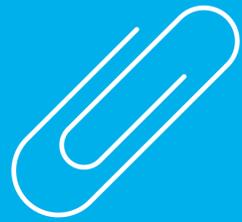
Summerville, G. (2009). "Laying a Solid Foundation: Strategies for Effective Program Replication", *Public/Private Ventures*.

Trent, T.R. et Chavis, D.M. (2009). « Scope, scale, and sustainability: What it takes to create lasting community change », *The Foundation Review* 1, 96–114.

Uvin, P. et Miller, D. (1996). "Paths to scaling-up: Alternative strategies for local nongovernmental organizations", *Human Organization* 55, 344–354.

Waitzer, J.M. et Paul, R. (2011). « Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins », *Innovations* 6, 143–155.

Yunus, M., Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2010). « Building social business models: lessons from the Grameen experience », *Long Range Planning* 43, 308–325.



# **LISTE**

DES ENTREPRISES  
SOCIALES ÉTUDIÉES

NOM	CRÉATION	ACTIVITÉ	PAYS	PAGE(S)
ACTIF	1995	Insertion / Recyclage	France	119
ADIE	1989	Micro-finance	France	60
AFEV	1991	Éducation populaire	France	98
Aludéo (2014)	1994	Tourisme social	France	82
Aravind	1976	Santé	Inde	20
Ateliers du Bocage(2013)	1992	Insertion / Recyclage	France	41
BRAC	1972	Développement	Bangladesh	34:72
Cafés suspendus	ND	Lien social	Italie	58
Compartamos	1990	Micro-finance	Mexique	23
Croc' la Vie (2014)	2009	Restauration collective	France	36:72
Ecodair (2014)	2004	Insertion / Recyclage	France	15
Emmaüs	1949	Insertion / Recyclage	France	103
ENVIE	1984	Insertion / Recyclage	France	119
Épiceries solidaires	2000	Alimentation	France	92
Farinez-vous (2012)	2009	Insertion / Boulangerie	France	120
FM2J (2014)	2006	Formation	France	62
Gawad Kalinga	2003	Développement	Philippines	76
Grameen Bank	1983	Micro-finance	Bangladesh	78
Grameen Veolia Water	2008	Gestion de l'eau	Bangladesh	43:73:75:78
Groupe SOS	1984	Lutte contre l'exclusion	France	45:72
Groupe ID'ESS	1985	Insertion	France	101
Habitat et Humanisme	1985	Logement	France	96

NOM	CRÉATION	ACTIVITÉ	PAYS	PAGE(S)
Réseau de Cocagne	1991	Insertion / Agriculture	France	85
Juratri (2012)	1993	Insertion / Recyclage	France	47
L'Accorderie	2002	Lien social	Canada	38
La ruche qui dit oui	2011	Alimentation	France	117
Les Petits Frères des Pauvres	1946	Lien social et lutte contre la pauvreté / Alimentation	France	105
Main Forte (2014)	1995	Insertion / Logistique	France	120
MakeSense	2010	Entrepreneuriat Social	France	125
Médecins sans Frontières	1980	Santé	France	20:116
Microstart (2014)	2011	Micro-finance	Belgique	135
MKT Sociétal (2012)	2004	Insertion / Centres d'appel	France	125
PHARES	2007	Handicap	France	37
PQPM	2002	Égalité des chances	France	25
Puerto Cacao (2011)	2006	Commerce équitable	France	120
Recyclivre.com (2013)	2008	Culture / Recyclage	France	80
Réseau Entreprendre	1985	Entrepreneuriat	France	94
SAMU Social	1993	Urgence sociale	France	129
Soeries du Mékong (2013)	2006	Commerce équitable	Cambodge / France	13
Start Atelier Services (2014)	2001	Insertion	France	133
Teach for America	1990	Education	USA	114
Tissons la Solidarité (2013)	2004	Insertion / Textile	France	71
Unis-Cité	1994	Éducation populaire	France	56:115



### **Anne-Claire Pache**

Anne-Claire Pache est directeur général adjoint, en charge de la grande école et des masters de l'ESSEC et professeur titulaire de la chaire philanthropie. Elle est diplômée de l'ESSEC (MiM), d'Havard (MPA) et de l'INSEAD (PhD). En tant que professeur, elle enseigne l'entrepreneuriat social et la philanthropie en formation initiale et continue. Ses recherches se situent à l'intersection de la théorie des organisations et de l'innovation sociale, s'intéressant plus particulièrement aux organisations hybrides et aux processus de croissance dans les organisations. Elle a publié des articles dans des revues académiques internationales telles que l'Academy of Management Review ou l'Academy of Management Journal, ainsi que plusieurs ouvrages. Avant de rejoindre le monde académique, Anne-Claire a co-fondé Unis-Cité, l'association pionnière du service civique en France.



### **Kévin André**

Kévin André est ingénieur de recherche et co-directeur à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. Titulaire d'un DEA de philosophie et d'un doctorat en sciences de gestion à l'Université Paris-I Panthéon-Sorbonne, diplômé de l'ESSEC, ses travaux de recherche portent sur l'innovation sociale, la mesure de l'impact social et le changement d'échelle des entreprises sociales. Il est par ailleurs co-fondateur de deux entreprises sociales : Zup de Co, sur la thématique de l'égalité des chances, et Kawaa, concernant la création de lien social.



### **Clémentine Gheerbrant**

Clémentine Gheerbrant est chargée de recherche à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. Diplômée de l'EM LYON, elle a été consultante dans le domaine de la gestion des déchets, du développement durable et de l'économie circulaire.

Face à l'ampleur des besoins sociétaux actuels, il existe des entreprises dont l'impact, l'innovation et le modèle original méritent d'être dupliqués à plus grande échelle.

Ce livre est conçu comme un manuel pour des initiatives dont la mission est à la fois de défendre leur pérennité économique et de maximiser leur impact social. Il s'appuie sur des travaux de recherche et des études de cas menées notamment dans le cadre du programme « Scale Up », un partenariat fructueux entre l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC Business School et les Fondations Edmond de Rothschild.



**ESSEC Publishing**

**Novembre 2014**

**ISBN : 978-2-36456-122-9**

**© ESSEC**

CONCEPT & RÉALISATION :  
Edmond de Rothschild Communication S.A.