



Agence d'ingénierie
et de services pour
entreprendre autrement

Stratégies de changement d'échelle

21/05/2019 – Habitâges



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

Fonds Social Européen UNION EUROPEENNE

L'AVISE ACCOMPAGNE LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Axes d'intervention

Origine

Créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et les grands acteurs de l'économie sociale.

Gouvernance

17 structures de l'ESS, la Caisse des Dépôts et des personnalités qualifiées

Équipe : 30 salariés

Des actions en partenariat

Avec les pouvoirs publics, acteurs de l'ESS et les entreprises



UNE AGENCE D'INGENIERIE ET DE SERVICES

Métiers



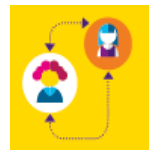
Repérer & analyser



Informier & outiller



Former



Animer



Accompagner

Portail d'information

avise Portail du développement de l'économie sociale et

DÉCOUVRIR ENTREPRENDRE DOSSIERS RESSOURCES

Accueil > Actualités

ACTUALITÉS

Besoin

488 résultats

APPEL À PROJETS

Jusqu'au 2

Innovation maladies neurodégénératives et chroniques

pratiques d

27 Octobre 2017

27 Octobre 2017

Créer sa structure

Consolider son activité

Changer d'échelle

Se faire accompagner

Se faire financer

Portraits de structures de l'ESS

Annuaire des acteurs et des dispositifs

Guides et ressources

Modes d'emploi



Dossiers thématiques



Repères/décryptages



Guides



TRAVAUX ET EXPERTISE SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

+ 4 **publications** depuis 2006, dont un guide pratique à l'attention des structures, en 2015 : *Stratégies pour changer d'échelle*



+ **Ateliers** de formations & de sensibilisation

+ Animation nationale du DLA (dispositif local d'accompagnement)

+ **Programmes d'accompagnement :**



+ **Gestion d'un appel à projets FSE portant sur le changement d'échelle**



Les acteurs de nos programmes d'accompagnement au changement d'échelle

LES LAURÉATS : Ils ont été accompagnés par nos programmes

Un programme porté par

Le programme **P'INS** accompagne des porteurs de projets socialement innovants dans leur stratégie de duplication.



Un programme porté par

Le programme **Silver Solidarités** soutient l'émergence et le changement d'échelle d'innovations sociales en faveur du bien vieillir.



Un programme porté par

PROGRAMME « mobilité inclusive »

Ce programme appuie la structuration et la professionnalisation du secteur des garages solidaires. Une trentaine de garages ont été accompagnés depuis 2017, dont :



LES EXPERTS : Ils ont participé à l'accompagnement



PROJETS SOUTENUS SUR LA PÉRIODE 2017-2020

PAR L'AVISE EN TANT QU'ORGANISME INTERMÉDIAIRE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN

Appel à projets *Changement d'échelle*

 solivers



wimoov

liberté, égalité, mobilité!



e-graine



croix-rouge insertion

FONDÉ PAR LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE +



1. **Comprendre le changement d'échelle**
2. **Comment changer d'échelle**
3. **Mettre en place et aller plus loin**

COMPRENDRE LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

1. De quoi parle-t-on ?

DES STRUCTURES À FORT IMPACT SOCIAL...



50 000
ménages logés⁽¹⁾



100 000
tonnes D3E traitées/an



140 000
bénéficiaires



FÉDÉRATION FRANÇAISE
DES ASSOCIATIONS
C R E S U S

7 441
personnes sorties du
surendettement⁽²⁾

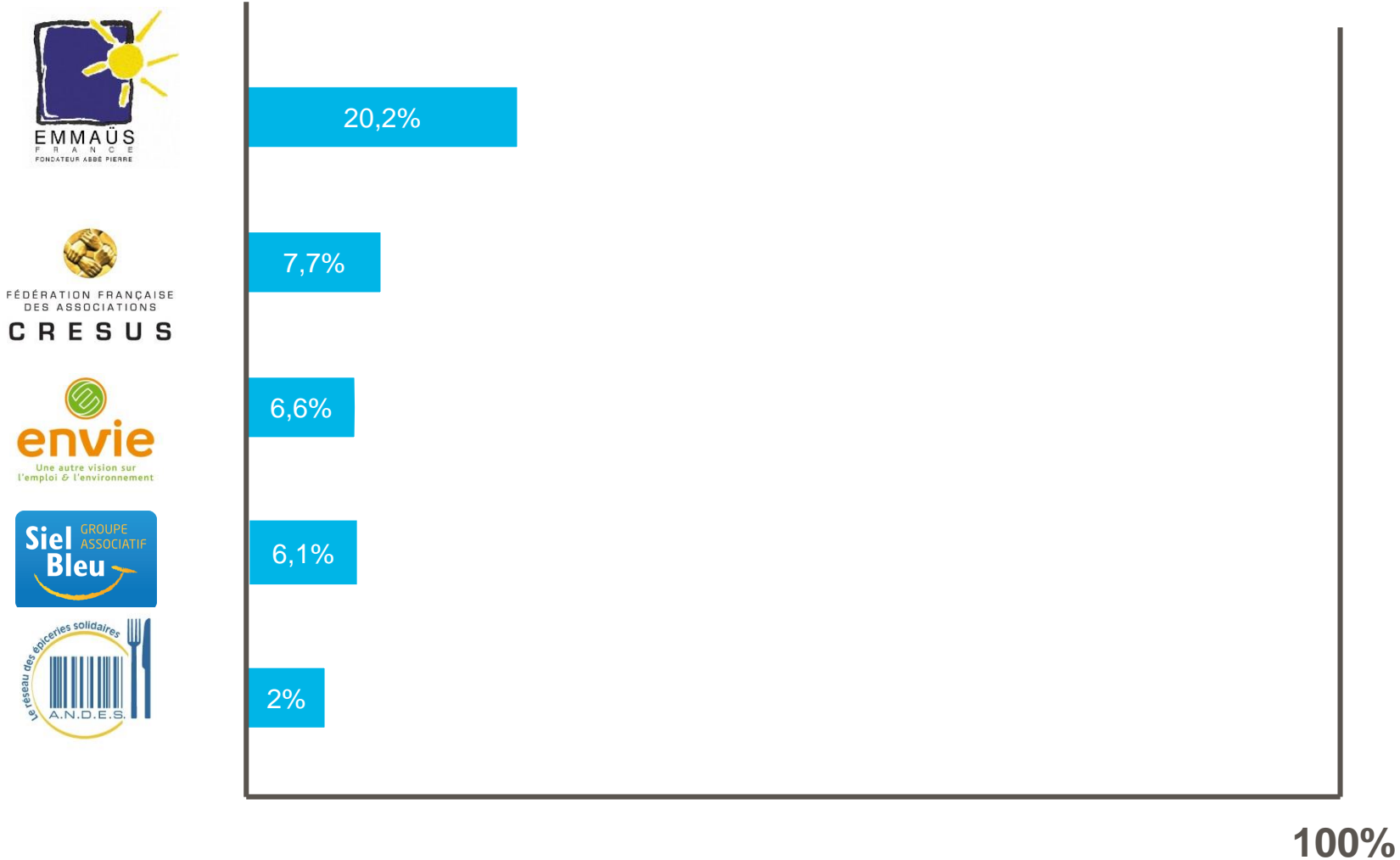


60 000
bénéficiaires/semaine
(personnes âgées,
malades et/ou en
situation de handicap)

(1) Source : site internet d'Emmaüs Habitat
(2) Etude d'impact réalisée par McKinsey

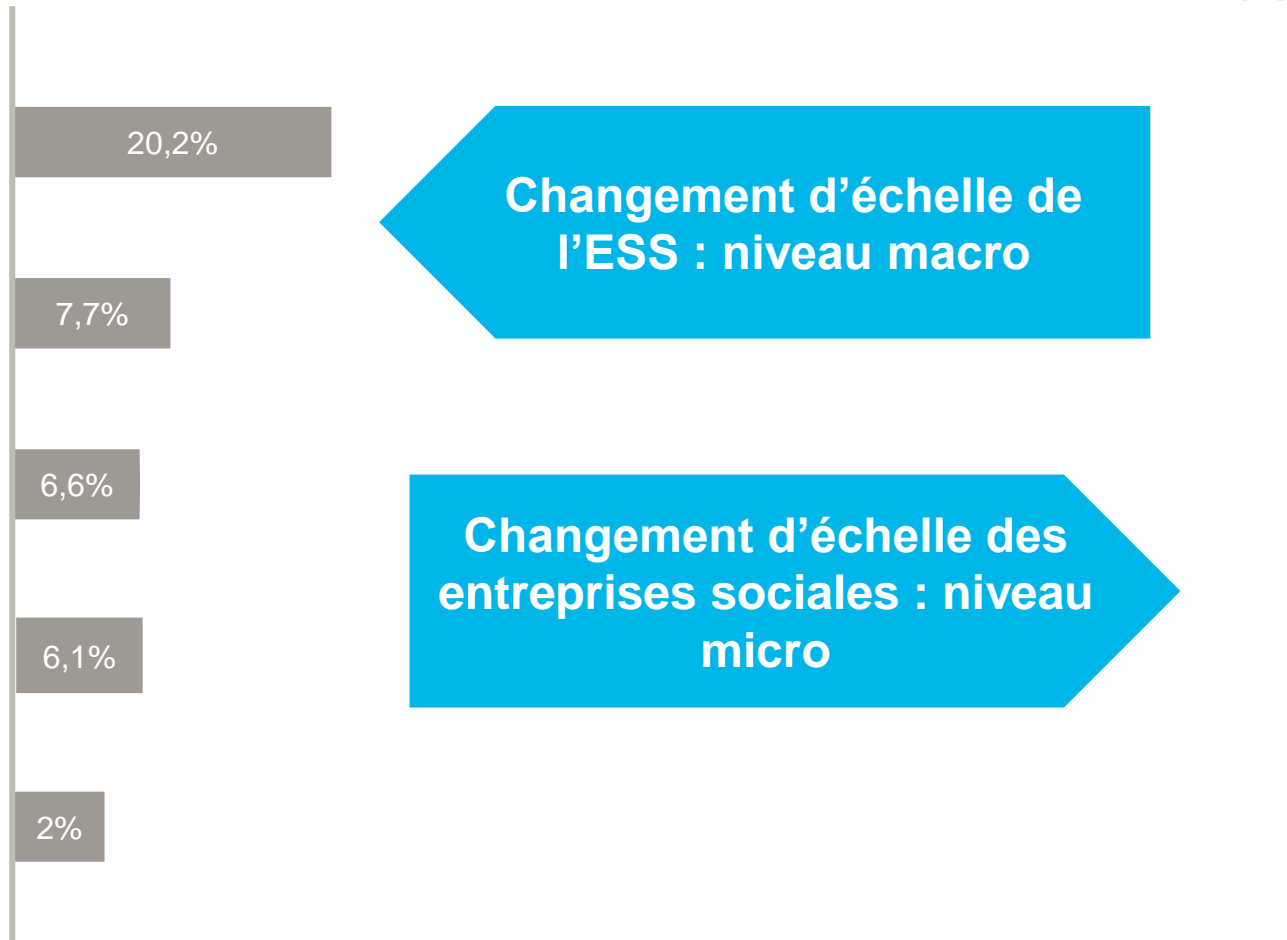
MAIS DES BESOINS SOCIAUX TRÈS NOMBREUX

Besoins



UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE NÉCESSAIRE

Besoins

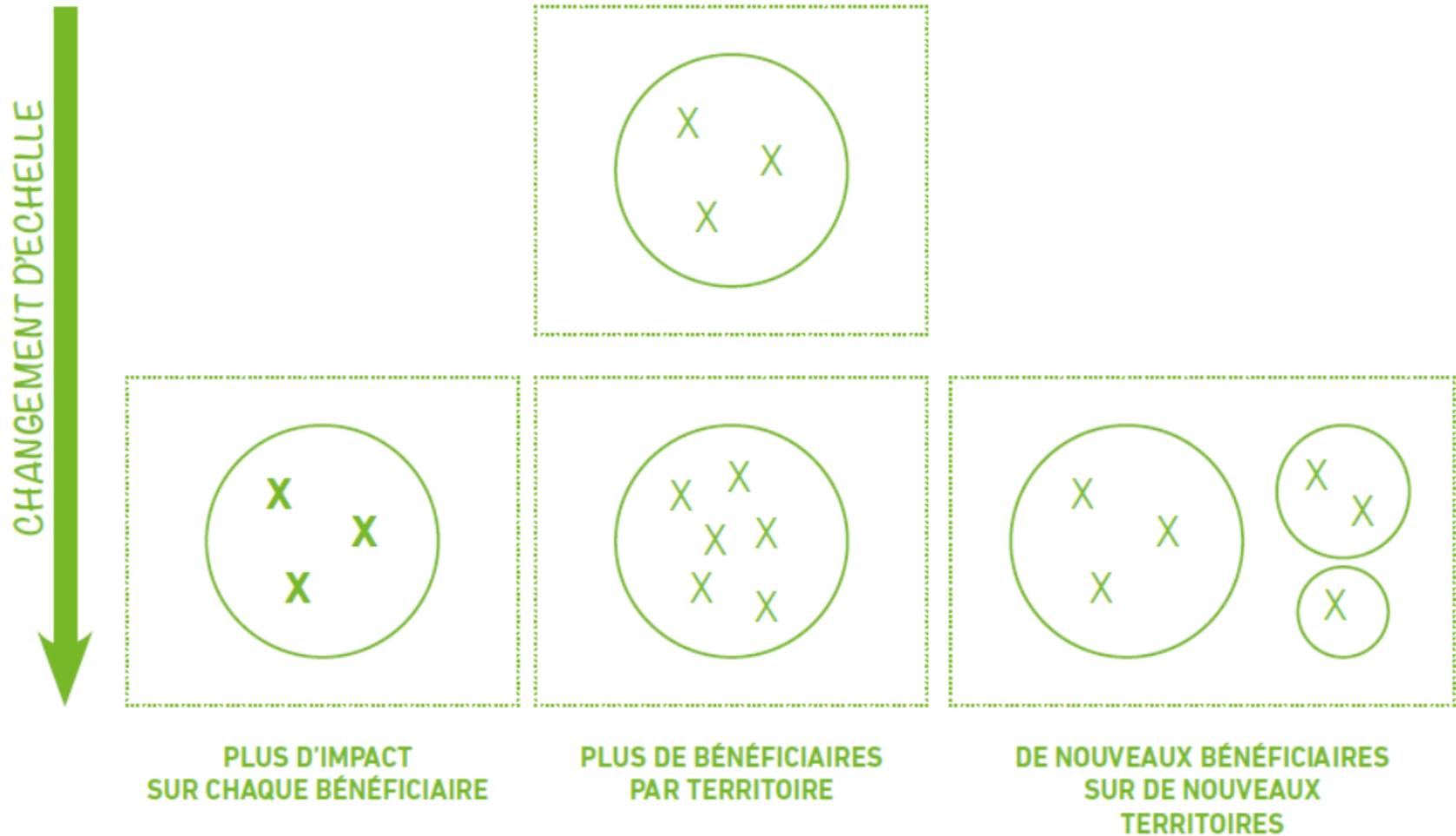


100%

DÉFINITION DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE DANS L'ESS

→ Processus par lequel la structure cherche à **maximiser son impact social**, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème

CHANGER D'ÉCHELLE POUR MAXIMISER SON IMPACT SOCIAL

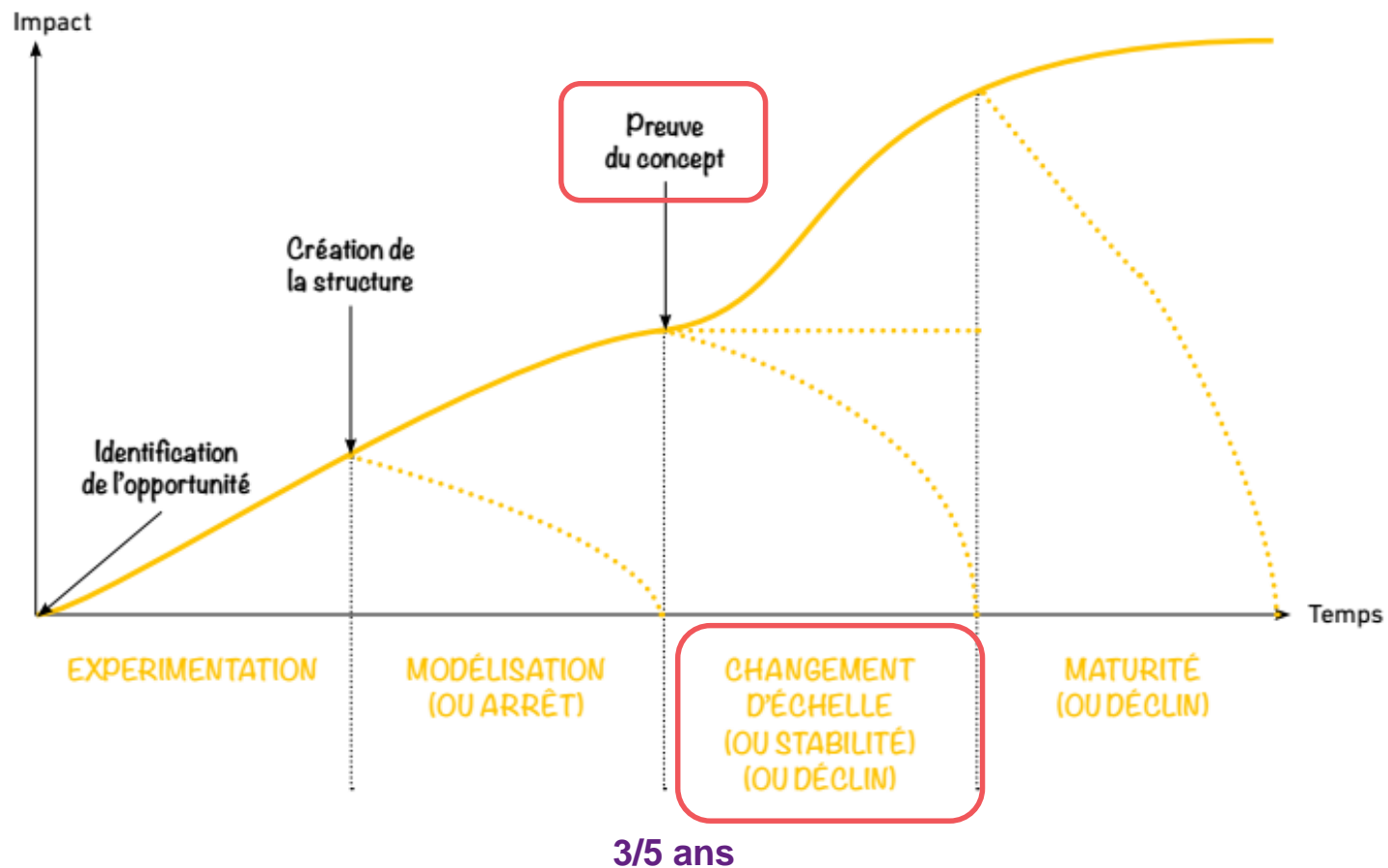


COMMENT CHANGER D'ÉCHELLE

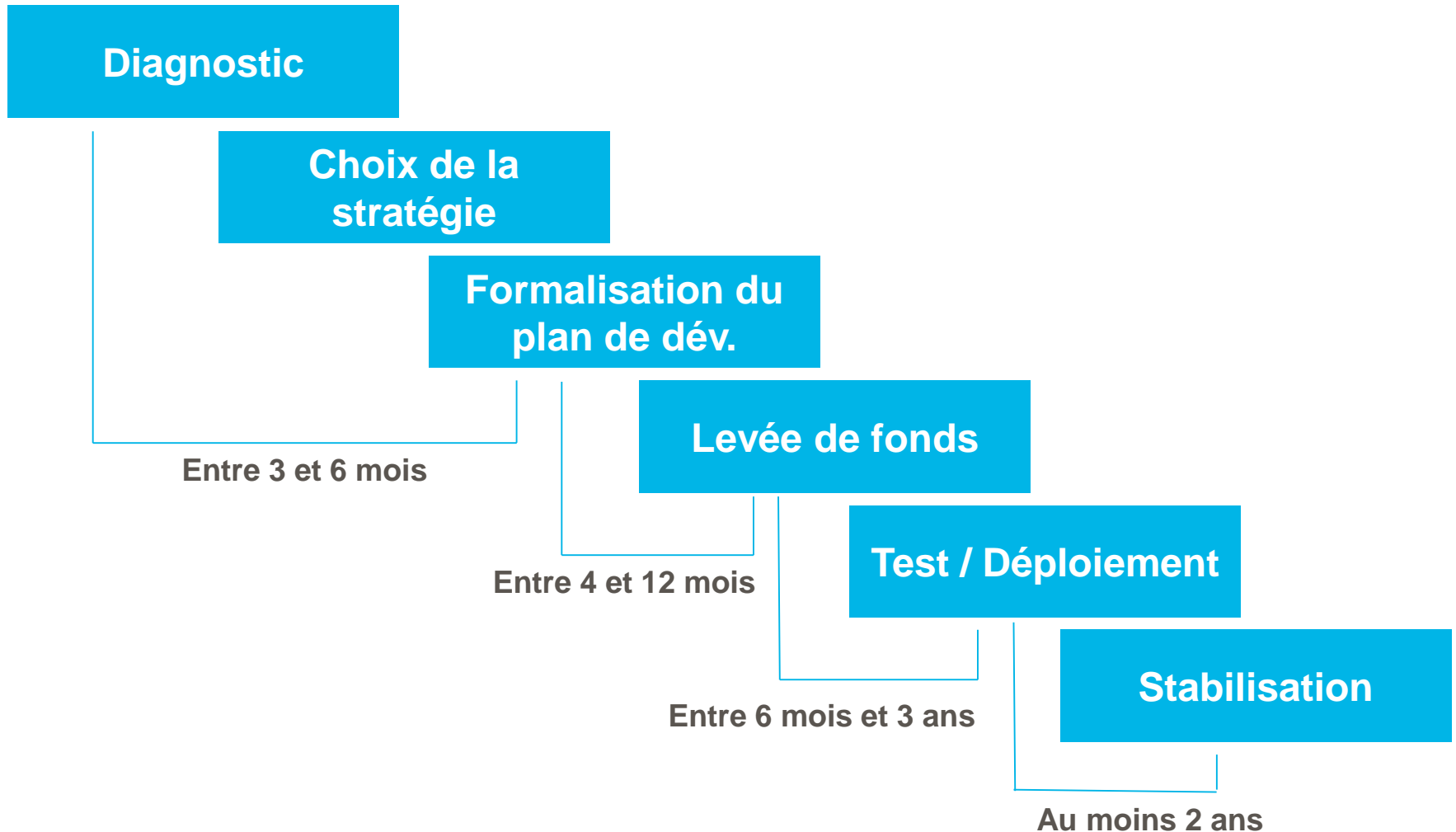
1. Quand changer d'échelle
2. Démarche type
3. Stratégies

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DANS LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET

LE CYCLE DE VIE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE



LA DÉMARCHE TYPE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- **Quelles sont les raisons pour lesquelles vous souhaitez changer d'échelle ?** (personnelles, internes, externes)
- **Quelle est LA raison principale selon vous ?**
- **Comment se positionnent vos parties prenantes sur le sujet?** (salariés, bénévoles, administrateurs, bénéficiaires)
- **Avez-vous clarifié/formalisé vos objectifs de changement d'échelle ?** (qualitatifs et quantitatifs?)
- **Quels sont-ils ?**

➔ **Questionnaire / canevas en annexe**

LES TROIS PILIERS DU DIAGNOSTIC

Analyse interne de la structure
« ce qu'elle sait faire »

- Preuve de l'**impact social**
- Viabilité du **modèle économique**
- **Formalisation et modélisation** du concept
- **Réplicabilité** du modèle
- Maturité de l'**organisation** (qualité de l'équipe et des ressources humaines, communication, etc.)

Intention stratégique de la structure
« ce qu'elle veut faire »

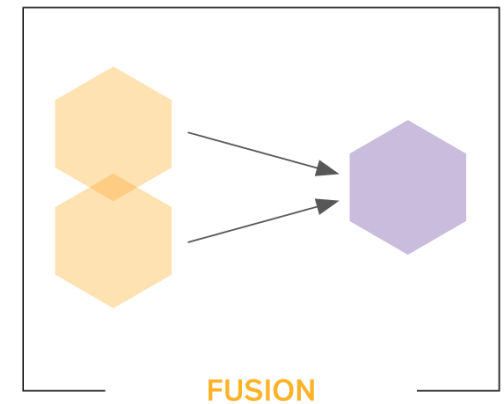
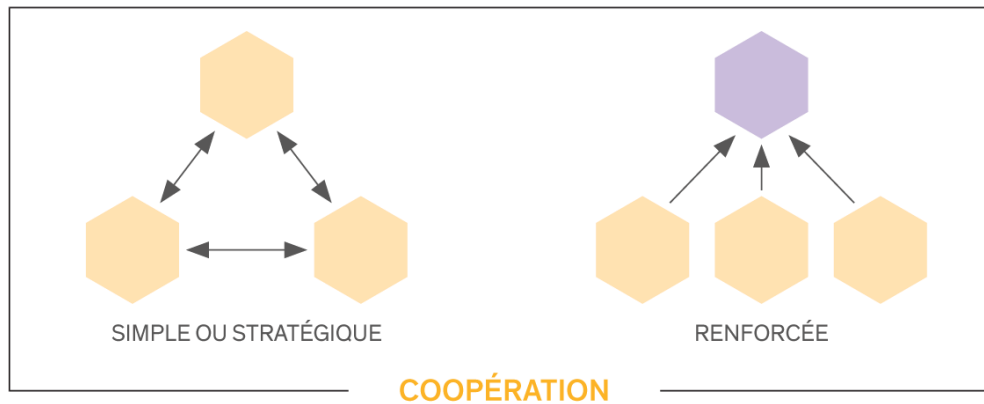
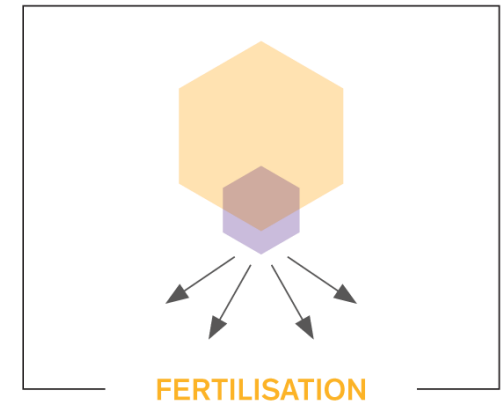
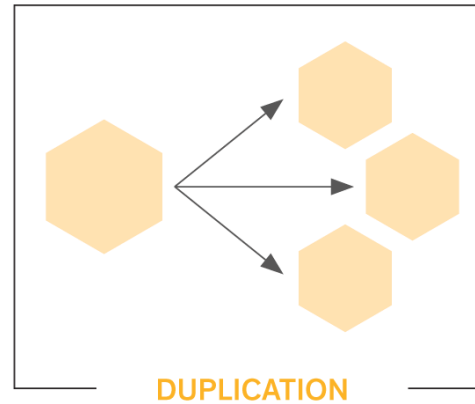
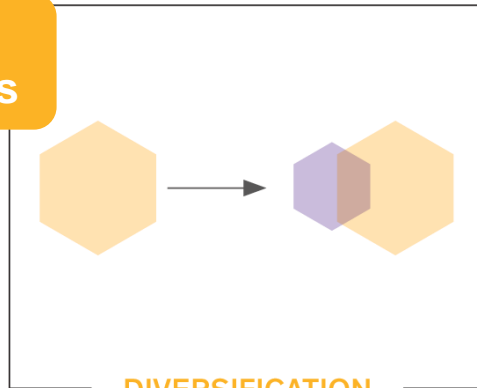
- Clarté et niveau de formalisation de la mission, la **vision**, les valeurs et l'ambition
- Intentions et positionnement de la **gouvernance**
- Attentes des **parties prenantes** existantes et potentielles

Analyse externe de l'environnement
« ce qu'il faut faire »

- Analyse prospective du **secteur d'activité**
- Évolution des **besoins** de bénéficiaires
- Présence du besoin social sur d'autres **territoires**
- Analyse de la **concurrence**
- Évolution des **partenaires et des ressources**

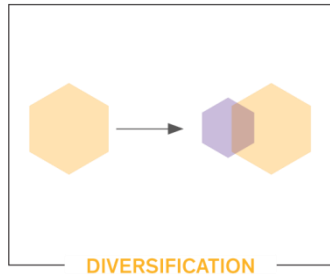
DES STRATÉGIES COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES

Stratégies individuelles



Stratégies collectives

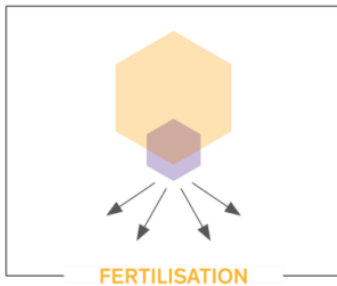
DÉTAIL DES STRATÉGIES INDIVIDUELLES



DIVERSIFICATION

CRÉER UNE NOUVELLE ACTIVITÉ
POUR ENRICHIR SON MODÈLE

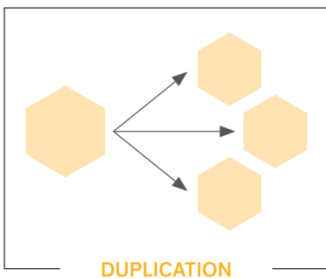
- Horizontale
- Verticale
- Conglomérale



FERTILISATION

DIFFUSER UN SAVOIR-FAIRE
À GRANDE ÉCHELLE

- Formelle
- Ouverte



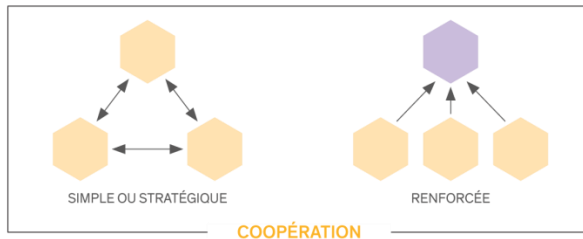
DUPLICATION

RÉPLIQUER SON MODÈLE SUR
DE NOUVEAUX TERRITOIRES

- Souple
- Franchisée
- Centralisée

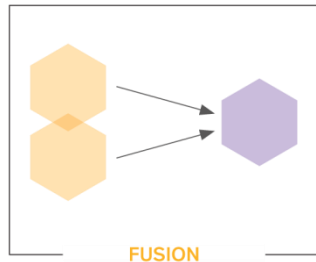


DÉTAIL DES STRATÉGIES COLLECTIVES



COOPÉRATION
SE RAPPROCHER POUR
FAIRE MIEUX ET PLUS

- Simple
- Stratégique
- Renforcée

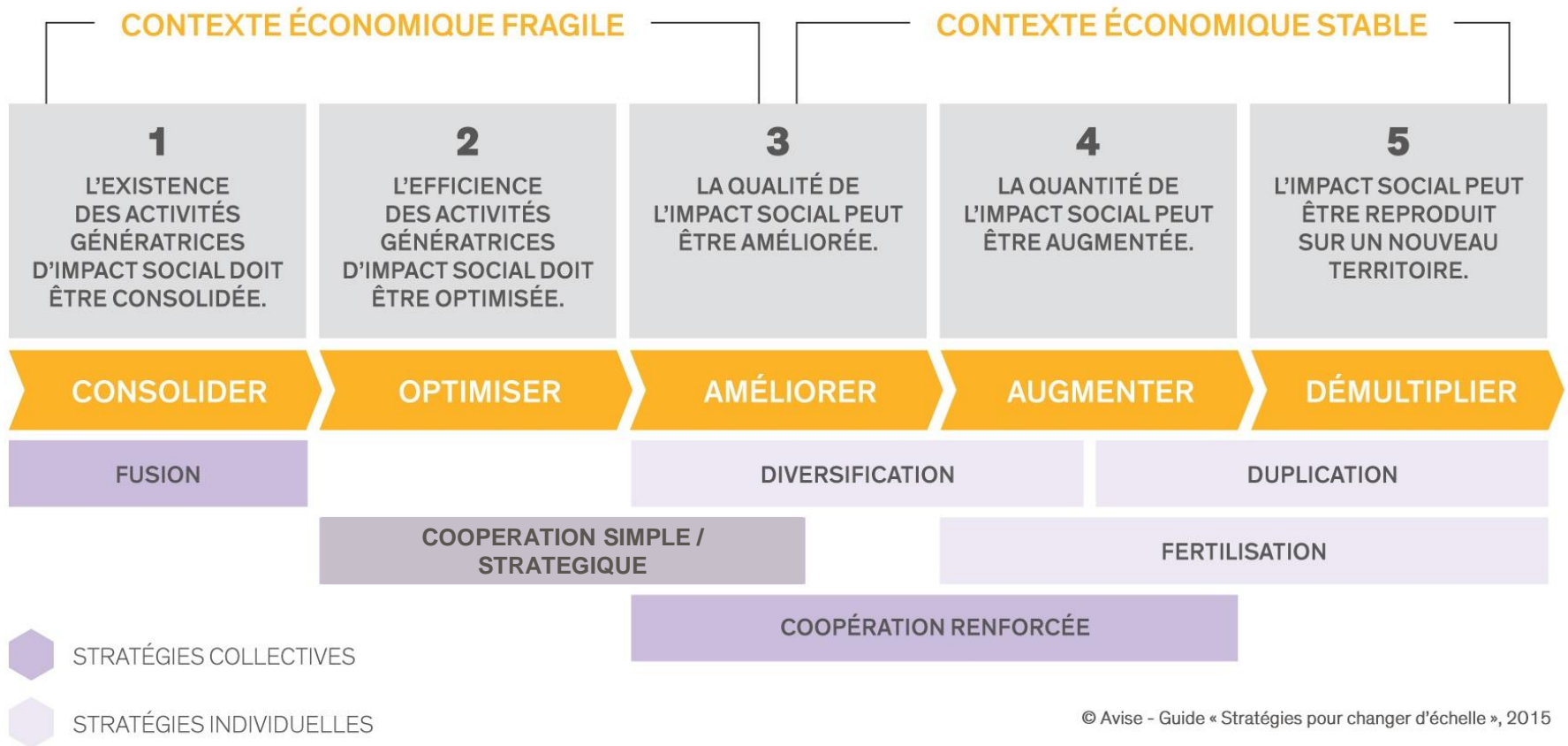


FUSION
METTRE EN COMMUN
LES PATRIMOINES
POUR CONSOLIDER
UN PROJET SOCIAL

- Fusion-absorption
- Fusion création



CHOIX DE LA STRATÉGIE



© Avise - Guide « Stratégies pour changer d'échelle », 2015

© Toute reproduction, interne ou externe sans autorisation préalable

A VOUS !



- **Quelles sont, dans votre cas, les prérequis du changement d'échelle ?** (que reste-t-il encore à consolider ?)
- **Quel est votre principal blocage / difficulté pour changer d'échelle ?**
- **Comment allez-vous soulever ces difficultés ?**
- **Quelles sont les 3 formes que peut prendre votre changement d'échelle ?**
- **Quelle est la plus cohérente avec votre modèle ?**

➔ 10 minutes de réflexion - 10 minutes d'échange

METTRE EN PLACE ET ALLER PLUS LOIN

1. Premières recommandations
2. Facteurs clés de succès
3. Acteurs de l'accompagnement
4. Ressources

PREMIÈRES RECOMMANDATIONS

Prendre le temps de requestionner sa stratégie

Vision / mission / valeurs doivent rester alignés.

L'ambition est de maximiser l'impact social

Ne pas sous-estimer :

- le temps nécessaire,
- les compétences RH nécessaires,
- les moyens financiers nécessaires.

Ne pas hésiter à :

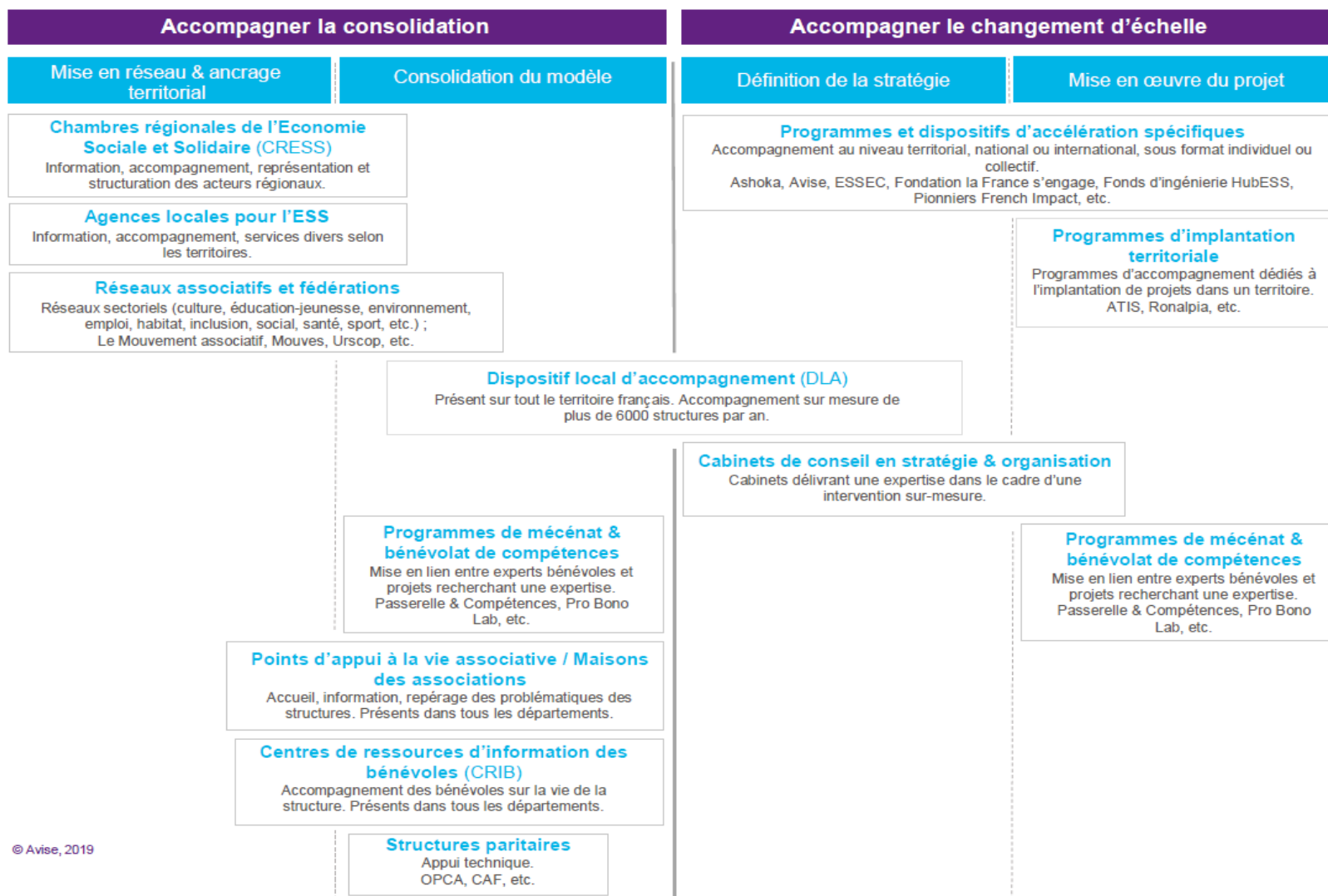
- Solliciter l'accompagnement de réseaux experts
- Chercher des retours d'expérience auprès de pairs
- Prendre le temps de tester et repositionner sa stratégie si nécessaire

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Facteurs clés de succès	Ecueils à éviter
<ul style="list-style-type: none">• Analyser sa capacité à changer d'échelle, en s'entourant de personnes qui pourraient apporter une vision externe• Modéliser son concept, formaliser les processus clés et les éléments qui font la réussite du projet• Réaliser un pilote et tester avant de développer son concept à plus grande échelle• Adapter son concept au territoire : quelles sont les préoccupations des parties prenantes, quelle est la culture du territoire, quels sont les risques?• Comprendre les attentes des structures créées, définir à chaque étape le degré d'autonomie attendu• Mobiliser les parties prenantes et les acteurs à de multiples niveaux	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas sous-estimer la complexité de la démarche et le besoin en ressources humaines, financières et en temps de maturation de la stratégie• Comprendre le rôle fondamental du dirigeant, il ne suffit pas d'avoir un chargé de développement pour mener à bien cette démarche car elle interroge le sens et la vision de la structure tout entière• Prendre le temps d'échanger en profondeur avec les différents partenaires et construire une vision commune

ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

CARTOGRAPHIE DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CONSOLIDATION ET AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE



IDENTIFIER LES BONS ACTEURS > RDV SUR <https://hubess.fr/>



Plateforme d'orientation pour trouver des acteurs nationaux et régionaux avec leurs programmes d'accompagnement adaptés à chaque projet ESS



QUELQUES RESSOURCES UTILES

Changement d'échelle

- *Se préparer au changement d'échelle*, UNIPSO, 2018
- *Cahier de la Franchise Sociale*, ScaleChanger, 2018
- *Enjeux Juridiques et Financiers de la Coopération*, JurisAssociation, 2017
- *Changement d'échelle et maximisation de l'impact des entreprises sociales*, OCDE, Commission européenne 2016
- *Stratégies pour changer d'échelle*, Avise, 2015
- *Changer d'échelle, manuel pour maximiser l'impact*, ESSEC, 2014
- *Make it big. Strategies for scaling social innovation*, Nesta, 2014

Dispositifs d'accompagnement

- **Cartographies et ressources sur le site de l'Avise :**
<https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner>
- **Plateforme HubESS : <https://hubess.fr/>**

MERCI POUR VOTRE ATTENTION !



à télécharger sur www.avise.org

Prunelle GORGET

01 53 25 11 73

Prunelle.gorget@avise.org

avise

Agence d'ingénierie
et de services pour
entreprendre autrement

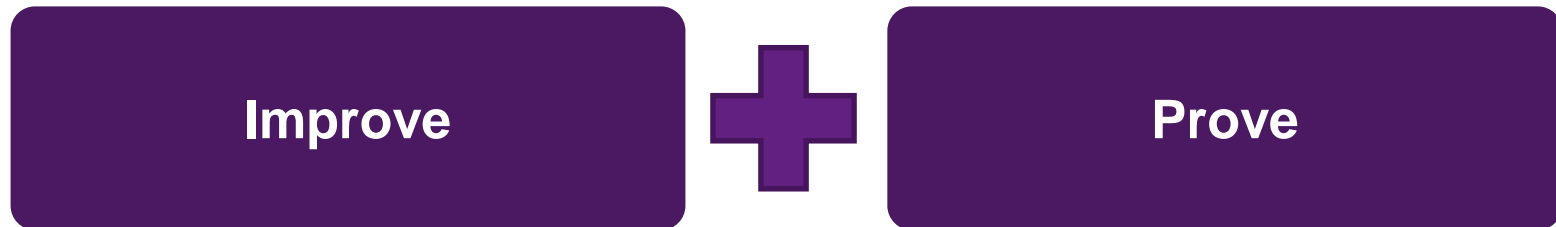


ANNEXES

IMPACT SOCIAL : DEFINITION ET OBJECTIFS

« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

Conseil supérieur de l'ESS



UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA VALEUR



EVALUATION IMPACT SOCIAL > A CHAQUE ENJEU SA METHODE

	Enjeux	Méthodes
Pertinence	Valider les besoins sociaux et la réponse apportée S'adapter au besoin Comprendre son effet sur les bénéficiaires	<i>Entretiens, groupes de paroles</i> <i>Cartographie d'impact</i> <i>Etudes sciences humaines</i>
Efficacité	Vérifier l'atteinte des objectifs sociaux Se comparer Piloter son activité sociale	<i>Indicateurs standardisés</i> <i>Indicateurs sectoriels</i> <i>Indicateurs « maison »</i>
Efficience	Comparer les ressources investies dans le projet et le résultat	<i>Retour sur investissement social</i> <i>Coûts évités</i> <i>Evaluations contingentes</i>
Impact net	Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet Pérennisation d'un projet/changement d'échelle	<i>Etudes « randomisées »</i> <i>Comparaisons de groupe</i> <i>Analyse avant après</i>

D'après Stievenart, E., Pache, A-C, (2014) « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, n° 331.

Raisons du changement
d'échelle

Personnelles

- ✓
- ✓
- X

Internes

- ✓
- ✓
- X

Externes

- ✓
- ✓
- X

Position des parties
prenantes

Salariés

- ✓
- X

Bénévoles

- ✓
- X

Administrateurs

- ✓
- X

Bénéficiaires

- ✓
- X

Objectifs du changement
d'échelle

Qualitatifs

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Quantitatifs

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

2

Comment changer d'échelle ?

Validation des pré-requis, blocages & leviers

Preuve de l'impact ✓ ✗

Viabilité économique ✓ ✗

Formalisation et modélisation
du projet ✓ ✗

Maturité de l'organisation
(RH, etc) ✓ ✗

Analyse du modèle choisi

- AVANTAGES DU MODÈLE POUR MON PROJET
- INCONVÉNIENTS DU MODÈLE POUR MON PROJET
- NOUVEAUX DÉFIS ET RISQUES SOULEVÉS PAR CE TYPE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE
- NOUVELLES OPPORTUNITÉS SOULEVÉES PAR CE TYPE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE
- EST-CE QUE CETTE STRATÉGIE PERMET DE MAXIMISER L'IMPACT ?
- EST-CE QUE CETTE STRATÉGIE PERMET DE CONSOLIDER / CONSERVER LA VIABILITÉ DE MON MODELE ÉCONOMIQUE ?
- EST-CE QU'IL Y A DES PARTENAIRES INTÉRESSÉS ?
- QUELLES RESSOURCES SERONT NÉCESSAIRES ?

3

Choisir son modèle

++/-- ?

Détailler les raisons de vos choix

LEADERSHIP DE
L'INITIATIVE

DEGRE DE CONTROLE

NIVEAU D'ADAPTATION
DU CONCEPT

NIVEAU DE PARTAGE
DES DECISIONS
STRATEGIQUES

BESOIN DE
RESSOURCES
FINANCIERES

NIVEAU DES RISQUES