

ENTREPRISES À IMPACT CHANGER D'ÉCHELLE

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS, BONNES PRATIQUES ET ERREURS À ÉVITER



Direction académique:

Thierry SIBIEUDE

Professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impac

Direction de l'étude :

Jérôme SCHATZMAN

Directeur Antropia ESSEC

Laure PATER

Responsable du programme SCALE UP d'Antropia ESSEC

Lea SCHÜLER-ALLAL

Assistante de recherche

Gwenda HAIKAL

Suivi de production

Melissa GUILLOU

SOMMAIRE

	ÉDITORIAL	5	<u>(i)</u>	10 ERREURS À ÉVITER	87
THANK	AVANT-PROPOS & REMERCIEMENTS	9	112	QUID DU NUMÉRIQUE ?	97
#	INTRODUCTION	13		DOSSIERS DES 9 ENTREPRISES ANTROPIA - ESSEC ÉTUDIÉES	99
	MOTIVATIONS	19		A.NUMÉRIQUE / TECH FOR GOOD	101
	STRATÉGIES	29	ŶŶŶŶ	B.INCLUSION / AUTONOMIE	111
<u>^</u>	3 POINTS D'ATTENTION	47		C.ENVIRONNEMENT	129
?	4 DOMAINES DE QUESTIONNEMENT	59	>>>	APRÈS-PROPOS	143
***	5 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	67		BIBLIOGRAPHIE CHOISIE	145
L/3	15 BONNES PRATIQUES	73			

ÉDITORIAL

Le changement d'échelle des entreprises à impact.

L'ardente obligation de l'engagement de la communauté financière pour soutenir les ambitions des entrepreneurs.

Ou comment passer de « belles histoires locales » à un « changement systémique et global ».

Le changement d'échelle des entreprises sociales constitue un enjeu clé pour la transformation juste et durable de la société, dont la crise actuelle illustre la brûlante urgence.

En effet, la crise que nous traversons n'est pas seulement géopolitique et sanitaire: elle est aussi sociale, climatique, énergétique et environnementale. Elle est le fruit d'une période au cours de laquelle une priorité quasi absolue a été donnée par les acteurs économiques, et notamment les investisseurs et les membres de la communauté financière, à la performance financière au détriment de toutes les autres dimensions de la création de valeur. Les entrepreneurs à impact se sont donc saisis ces vingt dernières années, de multiples causes et besoins, auxquels ni les politiques publiques ni le marché ne répondaient complètement, tant au plan quantitatif que qualitatif, pour proposer des solutions fondées sur des modèles économiques hybrides et des démarches d'évaluation de leur impact social.

Il est important de préciser que ce mouvement s'inscrit dans le prolongement et l'enrichissement de l'action des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire dans le secteur associatif, notamment pour le domaine social et médico-social, coopératif et mutualiste.

Nombre de solutions sont trouvées à une échelle locale à l'attention d'un groupe limité de bénéficiaires. C'est un beau résultat qui doit être salué et reconnu à sa juste valeur: mais ce n'est pas suffisant. Ces entrepreneurs n'ont en effet pas les moyens financiers, humains, en termes de compétences et d'organisation, techniques, ou même institutionnels et réglementaires, nécessaires pour dupliquer et généraliser la solution trouvée, alors même que le problème traité existe dans de nombreux autres territoires en France, en Europe et dans le monde.

Dans ses travaux de recherche, notre collègue Julie Battilana, Professeur à Harvard Business School et à Harvard Kennedy School, propose une classification en trois catégories de ces entrepreneurs sociaux:

- les « agitateurs » qui interpellent, alertent et mobilisent les parties prenantes pour susciter une prise de conscience;
- les « innovateurs » qui proposent des solutions et qui montrent qu'il est possible de répondre au besoin si on s'en donne les moyens;
- les « orchestrateurs », c'est-à-dire ceux qui vont à partir d'une solution qui a marché localement se déployer pour apporter une réponse systémique à un besoin.

C'est cette troisième catégorie d'entrepreneurs que nous avons voulu étudier dans cette démarche de recherche et d'étude, menée en partenariat avec BNP Paribas ces derniers mois.

Dans les travaux antérieurs de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'ESSEC, notamment sous la conduite d'Anne Claire Pache et Kevin André, nous avions identifié quatre types de changement d'échelle pour les entreprises sociales:

- « scale up » (étendre géographiquement ou élargir sur un même territoire son activité par croissance endogène ou absorption c'est-à-dire faire plus que ce que l'on fait déjà)
- « scale out » (diversifier ses activités c'est-à-dire faire autre chose que ce que l'on fait déjà)
- « scale deep » (approfondir et enrichir son activité au service de ses bénéficiaires, c'est-à-dire faire mieux que ce que l'on fait déjà)
- « scale across » (confier à d'autres organisations les moyens de développer l'activité au service d'un nombre accru de bénéficiaires c'est-à-dire faire faire à d'autres ce que l'on fait).

Dans le cadre de cette typologie, nous avons approfondi dans la présente étude les enjeux d'expansion (diversification et fusion absorption), de duplication (essaimage souple et essaimage en franchise), de coopération et de fertilisation. À chaque fois l'objectif est certes d'assurer la pérennité de l'activité et/ou de saisir une opportunité mais aussi et surtout de maximiser l'impact social de l'entreprise.

À cet égard, si la digitalisation et l'essor des technologies de l'information et la communication constituent un puissant facteur de maximisation de l'impact d'une entreprise sociale, il est intéressant de noter qu'aucun des entrepreneurs n'a mentionné spontanément ce facteur comme déterminant au cours des entretiens menés. Nous avons cependant réalisé un focus sur cette dimension en nous appuyant sur une recherche menée avec la Fondation Devoteam pour évaluer l'impact social de son programme de mécénat de compétence « Tech for People », proposé aux acteurs de l'ESS et aux entreprises sociales, en matière de digitalisation. Nous avons ainsi identifié deux grandes familles:

- » Les entreprises « Tech Driven » c'est-à-dire dont le modèle économique et le déploiement de l'activité reposent sur la technologie et que l'on retrouve souvent sous le vocable « tech for good ».
- » Les entreprises plus traditionnelles, « Tech Powered », qui sont confrontées aux trois grandes familles de besoins qui ont été identifiées dans les différents rapports consacrés à la Tech for Good ces dernières années, et que l'on peut résumer ainsi: (i) « Connecter/ mettre en lien », (ii), « Monitorer et tracker » l'information, (iii) Analyser pour optimiser et mieux prévoir.

Mais au-delà de la puissance du numérique, l'engagement de la communauté financière est bel et bien une condition impérative pour la mise en œuvre et la réussite du changement d'échelle, et la maximisation de l'impact social qui en découle.

Un certain nombre de conditions doivent donc être réunies pour permettre le développement à grande échelle de ces entreprises et relever ainsi avec succès, les défis environnementaux et sociaux auxquels notre société est confrontée et convaincre ainsi les investisseurs et les financeurs de s'engager.

Après une brève revue de littérature, dont une synthèse est présentée en introduction du document, notre étude présente, en s'appuyant sur les entretiens menés auprès de neuf entrepreneurs ayant été accompagnés dans le cadre du programme « Scale Up » d' Antropia ESSEC, différentes stratégies et différentes motivations pour changer d'échelle, en les illustrant avec des cas concrets.

L'activité des entreprises et leurs démarches de changement d'échelle sont analysées autour de 4 grands enjeux:

- » Ressources humaines et organisation
- » Financements
- » Besoins en accompagnement
- » Gouvernance et Mise en place de partenariats

Vous retrouverez la fiche descriptive de chacun d'eux en troisième partie du document.

Cette étude nous a permis de mettre en évidence :

a) trois points d'attention et de vigilance, qui constituent un pré requis à toute démarche de changement d'échelle:

- la cohérence avec le triptyque Vison /Mission /Objectifs;
- la réussite avérée du concept (la preuve de concept puis la preuve de marché);
- la capacité à mesurer son impact social.

b) cinq facteurs clé de succès pour l'entrepreneur:

- écouter et prendre soin de son équipe et aussi de soi-même;
- choisir les bons investisseurs pour bâtir une relation de confiance:
- bien s'entourer et constituer un réseau solide et efficace :
- établir des partenariats équilibrés et stimulants au sein de son éco système;
- faire de la mesure de l'impact social un outil de pilotage et de l'activité et de la performance.

Sur un plan encore plus pratique nous avons listé 15 bonnes pratiques et 10 erreurs ou pièges à éviter quand on se lance dans un changement d'échelle, directement issues de nos entretiens avec les entrepreneurs.

Nous espérons que ce travail contribuera à guider les entrepreneurs dans la maximisation de leur impact, et à convaincre les investisseurs qu'il est possible et intéressant d'encourager et de financer massivement les entreprises à impact, fer de lance d'une transformation juste et durable de notre société.

Nous tenons à remercier les équipes de BNP PARIBAS Banque de détail (Raphaele LEROY et Mélanie LAHAIX) et de la direction RSE de BNP PARIBAS (Maha KERAMANE et Antoine SIRE), qui ont rendu cette étude possible, ainsi que les 9 formidables entrepreneurs à impact qui nous ont partagés leurs expériences et leurs analyses.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et serons ravis d'entendre vos réactions et vos suggestions d'enrichissement de cette matière en évolution constante.





Thierry SIBIEUDE et Jérôme SCHATZMAN

AVANT-PROPOS & REMERCIEMENTS





Ce livret se veut le reflet de l'apport mutuel entre la dimension théorique et la dimension pratique et opérationnelle de cette problématique, afin de tendre vers une approche qui soit la plus holistique possible. Son objectif est de développer un cadre permettant d'intégrer et de mettre en relation les principaux éléments empiriques, en miroir des éléments théoriques, pour donner une grille de lecture pouvant être appliquée directement sur le terrain.

Il s'appuie dans un premier temps sur une revue synthétique des enseignements issus de publications scientifiques diverses que nous avons identifiées sur la question. Il s'inspire notamment en filigrane du manuel *Changer d'échelle: manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales* (2014) d'Anne Claire Pache et Kevin André ainsi que du MOOC *L'entrepreneuriat social: changer d'échelle* (2020) de Thierry Sibieude

Dans la littérature émergente sur le changement d'échelle des entreprises sociales, les concepts discutés portent sur la théorisation des relations complexes entre les éléments fondamentaux qui renforcent ou limitent le potentiel de changement d'échelle.

Il rend ainsi compte des entretiens qui ont été menés auprès de 9 entrepreneurs sociaux qui ont conduit un changement d'échelle — les plus variés possible en termes de secteur, de taille et de stratégie appliquée — pour en extraire et en délivrer les éléments les plus significatifs, pouvant servir d'illustration et d'exemples concrets de mesures et que vous trouverez en dernière partie de ce livret. Ces 9 fondateurs ou co-fondateurs d'entreprises sociales ont fait partie du programme « Scale-up Entreprise » d'Antropia ESSEC sur la période de 2012 à 2019. C'est un programme annuel

de 6 mois ayant pour but de définir la stratégie de changement d'échelle et de démultiplication l'impact social,

Enfin, il propose des facteurs clés de succès, des bonnes pratiques et des obstacles pouvant servir de pistes de réflexion à un éventuel changement d'échelle, sur la base des précieux témoignages et ressentis de ces entrepreneurs.

Nous vous proposons en complément une vision plus pratique et terrain qui illustrera de façon concrète les enjeux auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux souhaitant amplifier leur impact.

Nous tenons tout d'abord à remercier les entrepreneurs qui ont accepté de nous accorder un peu de leur précieux temps et surtout de partager en toute transparence leur vécu et leurs conseils. Sans leur aide, ce travail de recherche n'aurait jamais pu voir le jour.

Nous remercions ensuite tout particulièrement et très sincèrement l'équipe d'Antropia ESSEC pour ses avis et éclairages toujours pertinent et plus particulièrement Aline Pehau, directrice des opérations, Emmanuelle Bomble, Alice Bourassin et. Matthieu Courtois, les responsables de programme.

INTRODUCTION





Haltpoir

L'intérêt pour l'entrepreneuriat social est croissant depuis une quinzaine d'années parmi les acteurs politiques et économiques. La littérature scientifique a commencé à s'approprier le sujet parallèlement, le terme étant apparu pour la première fois en 1993¹.

Comme tout type d'entrepreneur, l'entrepreneur social « peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources » (OCDE 1998). En plus de ces caractéristiques, « l'entrepreneur social, semble déployer les mêmes compétences, à l'exception de la faculté de distribuer des bénéfices monétaires » (OCDE 1998). Le début de sa démarche est le même que celle de l'entrepreneur « classique » dans le sens où son initiative émerge de la constatation d'un besoin collectif, mais celleci diffère ensuite dans la mesure où la démarche est conduite au bénéfice de l'intérêt général et non pas uniquement dans l'intérêt propre de l'entrepreneur et/ou celui de son entreprise. L'entreprise classique saisit une opportunité tandis que l'entreprise sociale cherche à répondre à un besoin non satisfait.

L'entrepreneur social est amené à chercher à générer toujours plus d'impact par son entreprise. Néanmoins, l'approche sémantique donne déjà quelques pistes de réflexion sur la différence qui existe entre entreprise « classique » et une entreprise sociale. Alors que l'on emploierait davantage les termes d' « expansion » ou de « croissance » dans une entreprise uniquement à but lucratif, les auteurs privilégient le terme de « changement d'échelle » du côté de l'entreprise sociale, l'objectif étant de déployer de nouvelles stratégies afin d'augmenter la contribution de son entreprise au changement social et d'amplifier les retombées positives sur la société, alors que les entreprises « classiques » ont pour but premier de privilégier et d'amplifier leurs bénéfices. On le voit bien, la devise « smart is beautiful » - qui prônait la dimension fortement locale et à taille humaine - n'est plus l'apanage de l'ESS, et cohabite dorénavant avec le « big is necessary »².

^{1.} Social Enterprise Initiative, Harvard Business School, 1993

^{2.} Fazle Hasan Abed, Fondateur du 'Bangladesh Rural Advancement Committee' (BRAC)

Avant de chercher à essayer de comprendre ce qu'est le « changement d'échelle des entreprises sociales », attelonsnous d'abord à définir ce qu'est une « entreprise sociale » plus précisément.

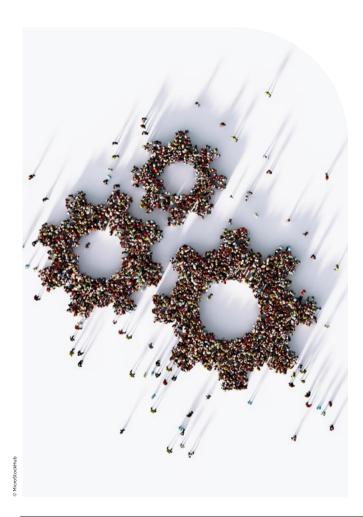
La définition d'« entreprise sociale » ne fait pas encore consensus parmi les auteurs. Néanmoins, une tentative de compréhension commune a été amorcée à l'échelon européen par la Commission en 2011 dans le cadre du plan d'action Initiative pour une entreprise responsable. Ainsi la Commission Européenne fait reposer la définition d'« entreprise sociale » sur trois piliers fondamentaux.

- **1. Entrepreneurial:** production de biens et de services de manière entrepreneuriale et innovante.
- **2. Social :** le but étant l'impact social plutôt que de générer des bénéfices pour les propriétaires et les actionnaires.
- **3. Gouvernance:** responsabilité, transparence et participation des parties prenantes.



« L'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes et internes (salariés, bénévoles) que sur la société en général issues de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capabilités, de pratiques sectorielles. d'innovations sociales ou de décisions

publiques¹ ».



Le degré de maturité des entreprises sociales et leur intégration totale dans le panorama économique est encore très variable d'un pays à un autre, conséquence d'une très grande diversité des mesures mises en place au niveau national pour favoriser l'émergence et le développement de ce type de structures au cours des dernières années. La France, au même titre que le Royaume-Uni ou l'Italie, fait partie des pays européens les plus avancés dans l'établissement d'un écosystème favorable aux entreprises sociales. À ce titre, la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire vise à favoriser un changement d'échelle de l'ensemble du secteur par la définition d'un cadre réglementaire permettant une restructuration du secteur et la mise en place de financements spécifiques à ces entreprises.

Le changement d'échelle représente très généralement « l'expansion, l'adaptation et la pérennisation de politiques, de programmes ou de projets couronnés de succès, programmes ou projets réussis dans différents endroits et au fil du temps pour atteindre un plus grand nombre de personnes » (Hartmann et Linn 2008). Pour simplifier cette définition, nous considérerons pour la suite qu'il s'agit de la stratégie mise en place par une entreprise sociale pour accroître et optimiser son impact social.

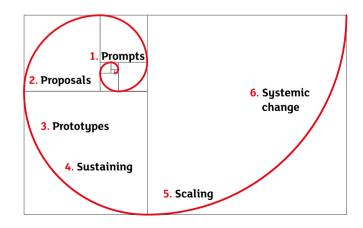
Le changement d'échelle (ou scale-up en anglais) est considéré comme le moyen le plus efficace et efficient de maximiser l'impact social d'une entreprise sociale, sur la base de son modèle opérationnel, afin de satisfaire la demande de produits et/ou services concernés. Ce terme met l'accent sur l'augmentation de l'impact social, plutôt que sur la croissance relative de l'entreprise sociale ellemême. Il est tout à fait possible de changer l'échelle de l'innovation sociale d'une entreprise à l'aide de mécanismes et de stratégies qui appliquent des principes autres que ceux auxquels a recours une entreprise conventionnelle (Weber, Kröger et Lambrich 2015).

Le changement d'échelle s'inscrit dans l'avant-dernière étape du cycle de vie d'une entreprise sociale, définie par la spirale de l'innovation sociale (Murray, Caulier-Grice et Mulgan 2010).

- 1. Besoins: identification des défis et possibilités.
- **2. Propositions:** génération d'idées pour répondre aux besoins.
- **3. Prototypages et essais:** développement et premiers essais des idées générées.
- 4. Soutien: analyses et leçons des premiers essais, développement plus approfondi des idées et prenant en compte la durabilité économique et sociale du projet.
- **5.Changement d'échelle:** développement ou élargissement de l'activité.
- **6. Changement systémique:** innovation sociale devient largement acceptée et fait partie intégrante de la vie; cependant toutes les innovations sociales ne sont pas vouées à avoir un changement systémique au même titre qu'elles n'auront pas toutes un changement d'échelle.

Quelle que soit la définition qu'on lui accorde, le changement d'échelle vise in fine à maximiser l'impact social d'une entreprise, c'est-à-dire à maximiser la fonction d'utilité sociale de ses activités. Cet objectif doit rester l'ultime finalité de cette démarche. L'idée du changement d'échelle est devenue une sorte de panacée pour le domaine de l'innovation sociale ces dernières années, et est souvent décrite comme le succès ultime dans ce secteur. Toutefois, on pourrait craindre qu'un passage à l'échelle mal maîtrisé ne se fasse au détriment de la mission sociale que se donne l'entreprise. et que la dimension économique ne prenne le pas sur la dimension sociale, que la gouvernance soit moins participative ou bien encore que le service apporté soit de qualité moindre du fait des effets de taille.

Voyons donc quelles sont les principales motivations amenant l'entrepreneur à vouloir augmenter l'utilité sociale de ses activités.



MOTIVATIONS





Changer d'échelle n'est pas une fin en soi mais doit seulement être un levier/moyen à actionner par l'entreprise sociale.

1. POUR AUGMENTER L'IMPACT SOCIAL

Le premier but du changement d'échelle pour un entrepreneur est l'augmentation de l'impact social de son activité dans une optique de le maximiser à long terme. Il s'agit généralement d'une démarche proactive qui est insufflée par l'entrepreneur. Il lui faut alors identifier d'abord son principal objectif d'impact social. Il peut ainsi vouloir l'optimiser pour rechercher la performance, l'augmenter quantitativement par un taux de pénétration plus élevé, l'augmenter qualitativement sur chaque bénéficiaire ou le démultiplier en le reproduisant sur d'autres territoires.

Il y a quatre stratégies d'augmentation de son impact social pour un entrepreneur que nous avons caractérisées au sein de la chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'ESSEC dans le cadre de travaux de recherche menés, notamment par Anne Claire Pache et Kevin André:

- **Scale up** » (étendre géographiquement ou élargir sur un même territoire son activité par croissance endogène ou absorption c'est-à-dire faire plus que ce que l'on fait déià).
- **Scale out** » (diversifier ses activités c'est-à-dire faire autre chose que ce que l'on fait déjà).
- **« Scale deep »** (approfondir et enrichir son activité au service de ses bénéficiaires, c'est-à-dire faire mieux que ce que l'on fait déjà).
- **Scale across** » (confier à d'autres organisations les moyens de développer l'activité au service d'un nombre accru de bénéficiaires c'est-à-dire faire à d'autres ce que l'on fait).



MAXIMISER L'ESSAIMAGE LOCAL ET DUPLIQUER SUR D'AUTRES TERRITOIRES

L'association Rêv'Elles propose des programmes d'aide à l'orientation innovants à destination des jeunes femmes de milieux modestes afin de révêler leur potentiel.

L'association a débuté ses activités en Île-de-France en 2013 avant de se lancer à Lyon en 2020. En sept ans, l'association a aidé plus de 700 jeunes filles issues de milieux modestes à construire un projet professionnel. L'association a testé en 2021 « des parcours 100 % digitaux ».

L'association cherche aujourd'hui à changer d'échelle avec pour ambition de créer un réseau d'envergure nationale. Cependant, avant d'envisager un développement plus poussé en France, Rêv'elles se donne d'abord comme objectif d'être plus ancrée localement, avec un essaimage plus territorialisé pour que ses programmes puissent aider toujours plus de jeunes filles.

L'association prévoit de s'implanter à Lille en 2022.

CONTINUOUS IMPROVEMEN

2. POUR PÉRENNISER L'ORGANISATION

L'entrepreneur peut avoir pour objectif de pérenniser son organisation et assurer la viabilité de l'activité. Ainsi dans une conjoncture économique et financière difficile, l'entrepreneur peut se trouver en difficulté pour générer les ressources nécessaires au maintien activité, ce qui in fine a des répercussions négatives, avec comme conséquence directe une diminution de l'impact social. Pour y faire face, l'entrepreneur peut alors décider de réinterroger son modèle économique et être amené à se diversifier dans une autre activité, ou mobiliser des nouvelles ressources afin de survivre dans un premier temps, puis de reprendre sa dynamique de croissance. Dans ce cas, il faudra prêter attention à l'équilibre impact social / performance économique une fois la situation stabilisée et le développement relancé.

Dans le même ordre d'idée, le changement d'échelle peut faire apparaître le caractère indispensable de l'activité de l'entreprise sociale pour le territoire sur lequel elle est implantée: l'entrepreneur s'assure ainsi le soutien des pouvoirs publics garanti de la viabilité de l'entreprise.

On voit donc bien que l'impact social et la performance économique sont intrinsèquement liés, et la diminution de la seconde entraînera la chute du premier, d'où l'importance à accorder à la robustesse économique de l'organisation.

Alphonse

CHANGER D'ÉCHELLE POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE

« Les Talents d'Alphonse », une plateforme de mise en relation entre retraités passionnés et jeunes curieux pour des échanges autour d'une activité commune a été créée en 2016.

En 2018, les fondateurs se rendent compte qu'une simple mise en relation ne suffit pas car le vrai besoin des personnes retraitées face à la peur de devenir inutile et leur sentiment de relégation est plus large et plus global. La solution proposée ne répond en fait qu'au symptôme du problème sans en traiter la cause.

En outre la commission de 2 € pour la mise en relation n'est pas suffisante pour assurer la viabilité du système.

L'entreprise a réorienté sa stratégie vers l'accompagnement à la retraite, le cœur du problème, et à structurer ses services en 2 offres. Elle prévoit la création de 22 nouveaux postes en 12 mois. Changer d'échelle a donc conduit à repositionner l'activité, à l'élargir pour en assurer la survie économique et en augmenter l'impact sur les retraités.



3. POUR ÊTRE PLUS EFFICIENT

L'entrepreneur peut aussi vouloir atteindre une taille critique afin de réaliser des économies d'échelle et de gagner en efficience.

Cela permettra alors de réaliser des synergies de coûts, ce que l'on appelle des économies d'échelle, notamment pour les fonctions support (marketing, finance, Ressources Humaines, communication) et donc d'allouer davantage de temps et de ressources aux activités à haute valeur ajoutée pour maximiser l'impact social de l'activité.

Il s'agit aussi d'optimiser l'allocation de ressources : faire tout ce qui est nécessaire mais rien que ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif fixé et obtenir les résultats attendus.

L'efficience est une condition nécessaire mais non suffisante, au même titre que l'efficacité, de la maximisation de l'impact social.



CROÎTRE POUR ÊTRE PLUS EFFICIENT

L'association Aurore héberge, soigne et accompagne près de 42 000 personnes en situation de précarité ou d'exclusion vers une insertion sociale et professionnelle depuis 1871.

Son développement a permis de mutualiser un certain nombre de fonctions « supports » (comptabilité, ressources humaines, marketing, communication, etc.) pour améliorer l'efficacité et l'efficience en réalisant des économies d'échelle.

Aurore fonctionne en mode décentralisé et donne aux directions de pôle et aux services les moyens administratifs – délégations de responsabilités, compétences techniques – nécessaires pour le pilotage de leur projet de service. Les échanges de pratiques, la capitalisation et la mutualisation des ressources entre services et entre pôles sont favorisés.

Le résultat excédentaire de 2019 traduit également une amélioration de l'efficacité de gestion pour la plupart des activités et une recherche plus systématique d'économies d'échelle



4. POUR SAISIR UNE OPPORTUNITÉ

Enfin, dans certains cas, l'entreprise sociale peut vouloir saisir une opportunité qui lui est proposée. Cela peut être le cas lors d'une proposition de coopération avec un partenaire important, une sollicitation pour se développer dans un nouveau territoire ou encore un changement dans la législation.

Ce dernier point est intéressant dans la mesure où l'État intègre de plus en plus la nécessité de faire face à ses besoins dans les textes de loi et cherche de plus en plus à actionner des leviers pour développer des moyens permettant de répondre aux divers besoins sociaux / environnementaux auxquels la société est confrontée.

Ces nouvelles régulations visent à favoriser le développement d'entreprises sociales: les incitations fiscales peuvent ainsi venir renforcer le modèle économique de nombreuses entreprises sociales.



UNE ENTREPRISE QUI A SU SE SAISIR D'UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE



PHENIX s'est donné depuis 2014 la mission de lutter contre le gaspillage, visant un objectif de « zéro déchet », en accompagnant les grandes enseignes de la distribution dans l'anticipation, le traitement et la redistribution des invendus.

Son business model repose notamment sur la loi Garot portant sur le gaspillage alimentaire, votée le 3 février 2016, qui interdit aux grandes surfaces de plus de 400 m² de jeter de la nourriture et de rendre leurs invendus impropres à la consommation. Elles sont tenues de donner leurs invendus à des associations, et de publier leur plan de lutte contre le gaspillage alimentaire, le tout sous peine d'une amende de 3 750 € pour chaque infraction constatée, jusqu'à, depuis 2019, 0.1 % de leur chiffre d'affaires.

PHENIX permet de sauver 120 000 repas par jour, soit 50 tonnes de déchets et l'organisation travaille avec 1 500 associations caritatives pour donner une seconde vie aux produits invendus.

STRATÉGIES

Il n'existe pas une seule manière de changer d'échelle: il y aura autant de façons de changer d'échelle qu'il y a d'entreprises sociales qui changent d'échelle. Le changement d'échelle peut aussi se faire de manière individuelle (interne et organique) ou collective (externe et avec d'autres structures).

Cependant pour simplifier notre propos, nous pouvons les classifier en quatre stratégies différentes qui seront modulables L'entreprise sociale sera alors amenée à utiliser une stratégie en particulier, à en combiner plusieurs en même temps ou à des moments différents de son cycle de vie.

Attention cependant à une combinaison ou à une succession trop rapide des stratégies, qui pourraient apparaître assez risquées pour l'entreprise et dont l'impact serait in fine beaucoup moins certain, du fait d'une dispersion de l'attention et des ressources

La méthode des « petits pas », même s'il existe des contre-exemples, avec une progression maîtrisée reste bien souvent la plus efficace quand il s'agit de changer d'échelle.





1. EXPANSION

1.1. DIVERSIFICATION

La diversification consiste à créer une ou des nouvelles activités pour enrichir son modèle économique et son offre. Les organisations diversifient alors leurs activités, soit pour répondre à des besoins naissants sur le plan local, soit pour répondre à un même besoin sous plusieurs angles. Ceci leur permet de renforcer leur indépendance et de proposer une solution plus complète à leurs bénéficiaires.

Ceci peut se faire à trois niveaux différents (Weber, Kröger et Lambrich 2015) :

- **Vertical**: en amont ou en aval de la chaîne de valeur.
- **Horizontal:** dans leur secteur d'origine.
- **Congloméral:** une activité totalement différente de leurs activités et secteur d'origine.

Une diversification, et encore plus dans le troisième cas, demande un investissement conséquent et donc une réflexion approfondie sur les dynamiques de marché et les ressources de l'entreprise.



CHÊNELET

DES ACTIVITÉS SUR TOUTE LA FILIÈRE VERTICALE DU BOIS DE CONSTRUCTION



Pionnier du logement social écologique, Foncière Chênelet crée un habitat valorisant, en s'appuyant sur un réseau d'entreprises du bâtiment travaillant avec des personnes en insertion.

Le bâtiment n'est cependant pas son premier métier. C'est d'abord l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté qui motive ses fondateurs. Ils ont débuté par le maraîchage bio en 1992, puis développé l'exploitation forestière et la fabrication de palettes. En 1990, l'entreprise d'insertion Chênelet Construction se lance dans la réalisation de bâtis en ossature bois jusqu'à parvenir à construire des maisons complètes.

Créée en 2009, Foncière Chênelet a souhaité, en 2017, essaimer son modèle sur l'ensemble du territoire et se positionner en parallèle de la construction neuve sur la réhabilitation de logements anciens. Elle prévoit de produire 30 à 40 logements par an sur la période 2019-2028.



DE L'AIDE D'URGENCE À LA DIVERSIFICATION HORIZONTALE

BRAC (anciennement Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee) a été créée en 1972 après la guerre de libération du Bangladesh autour de la microfinance d'abord, avant de se diversifier progressivement dans l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'aide juridique, l'éducation, la préservation du climat, ainsi que la santé des mères et des enfants.

L'organisation emploie aujourd'hui plus de 90 000 personnes, dont environ 70 % de femmes, et touche plus de 126 millions de personnes grâce à ses services. Elle a pour objectif de passer à 250 millions de bénéficiaires en 2030.

BRAC a été reconnue en 2020 pour la cinquième année consécutive comme la plus grande et la meilleure ONG du monde par NGO Advisor qui édite chaque année un classement des 200 meilleures ONG.



DIVERSIFICATION CONGLOMÉRALE POUR ÉVITER LA DÉPENDANCE

Le Groupe Coopératif Demain est constitué d'entreprises coopératives spécialistes de l'économie circulaire, créatrices d'emploi pour tous.

Selon son directeur Matthieu Grosset, la diversité des activités du groupe est une vraie force:

« Nous avons commencé notre diversification autour de nouvelles activités dès 1998, pour ne pas être dépendant d'un seul client ».

Au total, le groupe intervient sur cinq métiers:

- **Demain Environnement** qui regroupe les activités d'ingénierie et d'expertise en services de recyclage;
- **Demain Emploi**, qui porte les activités d'accompagnement vers l'emploi (insertion et formation);
- **Demain Habitat**, entreprise de rénovation énergétique et solutions naturelles pour l'habitat;
- **Demain Services**, plate-forme de facility management;
- Demain Lab, incubateur d'innovations sociales, managériales et environnementales.

1.2. Fusion-absorption

La fusion-absorption d'entreprise est la mise en commun du patrimoine de deux entreprises ou plus, conduisant à la création d'une nouvelle entité ou à la prise de contrôle d'une entreprise par une autre. Généralement, ces deux entreprises ont des activités similaires ou complémentaires.

Dans le cas des entreprises sociales plus particulièrement, cette stratégie peut leur permettre de survivre à un mauvais contexte économique, par exemple grâce aux ressources financières et en savoir-faire apporté par l'autre entreprise; il engendre aussi un pouvoir de négociation plus fort et crée des supergies de coûts.

C'est aussi un bon moyen d'atteindre le seuil critique nécessaire pour assurer la viabilité économique d'un projet et garantir ainsi son impact social. On retrouve cette pratique dans des secteurs où l'État s'est beaucoup reposé sur d'autres acteurs comme le mouvement associatif (dans le médical social et l'accompagnement des personnes handicapées avec le mouvement parental) ou les partenaires sociaux (les mutuelles complémentaires de santé, le logement social, la formation professionnelle) pour apporter des réponses et des solutions aux besoins des populations et publics concernés.

Il convient de noter que le processus d'intégration est assez lourd et qu'il est tout sauf naturel : il génère des risques organisationnels et humains, notamment en termes de gouvernance, qui exigent des moyens importants de gestion du changement avec des compétences spécifiques d'accompagnement au changement, et qui sont à prendre en compte lors de la réflexion puis tout au long du processus, dans la mesure où ils peuvent provoquer l'échec de la fusion-absorption.



LA FUSION DE DEUX ASSOCIATIONS

L'association Mouvement Impact France a pour objectif de

« Proposer une alternative au Medef et un mouvement démocratique ancré dans les territoires »

Mouvement Impact France est issu de la fusion en 2020 de deux associations: MOUVES et Tech For Good France. Le MOUVES est le premier mouvement des entrepreneurs à impact social et environnemental positif en France, créé en 2010. Tech For Good France est le réseau qui fédère, représente et fait grandir les entrepreneurs et investisseurs de la #TechForGood, mettant l'innovation scientifique et technologique au service des 17 objectifs de développement durable

L'objectif de ce rapprochement est de gagner en importance et devenir un acteur crédible afin d'attirer plus d'argent pour financer la transition écologique et sociale.

À eux deux, ce sont 1000 adhérents/ entreprises qui sont représentés.

2. DUPLICATION OU RÉPLICATION

La duplication a pour objectif de reproduire (ou répliquer) le modèle économique qui a déjà fait ses preuves sur un ou plusieurs nouveaux territoires. Cette démarche est privilégiée par les entreprises sociales qui aspirent à toucher davantage d'utilisateurs ou de bénéficiaires et donc à accroître, leur impact social dans une approche quantitative.

Elle passe par une analyse des facteurs clés de succès du modèle original ayant un impact social et par son déploiement sur les nouveaux territoires en reproduisant ce qui a été fait sur le territoire initial, en prenant naturellement bien soin de ne pas refaire les mêmes erreurs. Néanmoins, le modèle ne sera jamais répliqué exactement à l'identique dans la mesure où l'entrepreneur devra prendre en compte les spécificités de chaque nouveau territoire (enjeux locaux, nouvelles parties prenantes, etc.) et adapter ainsi son modèle en fonction.



Nous ferons ici le choix de les diviser en trois catégories qui se distinguent par leur niveau de contrôle et leur degré de localité (Pache et Chalençon 2007):

- Essaimage souple: développement d'un réseau de structures juridiquement autonomes partageant certains points communs comme les valeurs
- Essaimage en franchise: les franchisés sont liés contractuellement à la société mère (le franchiseur) et doivent suivre les principes et outils constituant cette « marque ». Le recours à la franchise sociale est assez courant en ce qu'il facilite la duplication rapide, à l'identique, du modèle de gestion éprouvé d'une entreprise sociale par d'autres entreprises sociales, conformément à un ensemble de paramètres convenus avec l'organisation mère dans le cadre d'un accord de conformité (Mavra 2011).
- Développement centralisé: l'organisation mère crée des filiales locales (succursales) sur de nouveaux territoires qui doivent rendre des comptes à la structure fondatrice (Bradach 2003, Johnson et al. 2007)

Dupliquer permet donc de s'adapter directement aux spécificités locales tout en capitalisant sur des pratiques communes.

Dupliquer peut malgré tout s'avérer plus chronophage et compliqué qu'il n'y paraît, il ne faudra donc pas négliger l'investissement qu'une telle stratégie demande.



LA TABLE DE CANA

Le premier traiteur gourmand et engagé

UN ESSAIMAGE SOUPLE

En 1985, Franck Chaigneau distribue des repas aux personnes sans domicile fixe d'Antony en proche banlieue parisienne. Pour les aider à trouver un travail simple et valorisant, il crée une association de bénévoles, La Table de Cana, dont la mission est de former des personnes éloignées de l'emploi aux métiers de la restauration

Cette initiative suscite rapidement un intérêt au-delà de l'implantation d'origine. On compte aujourd'hui 9 Tables de Cana développées par des acteurs locaux s'inspirant du modèle d'Antonu.

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. L'Association Nationale est créée en 2016. Elle vise à renforcer la coopération au sein du réseau, accueillir de nouveaux membres, faire mieux connaître la diversité et l'impact du travail d'insertion réalisé par le réseau. Deux nouvelles structures sont en cours d'adhésion.



UN ESSAIMAGE EN FRANCHISE



Habitat et Humanisme est une fédération constituée de 56 associations locales. Son but est d'améliorer les conditions de logement de personnes précaires en favorisant l'insertion des personnes en perte d'autonomie et en améliorant le lien social depuis 35 ans.

Les associations locales sont fortement autonomes, mais les projets de budget et de plan d'action sont soumis au Conseil d'administration de la fédération, qui a un droit de veto. Il existe aussi une liste de « décisions justifiant un avis de la fédération » : partenariats associatifs et projets immobiliers par exemple.

Elles doivent aussi avoir des bases communes: statuts et documents types, règlements intérieurs, charte rappelant les valeurs, missions et objectifs ainsi que des regroupements nationaux.

Le mouvement dispose de 8 750 logements en gestion ou acquis en propre.



UN DÉVELOPPEMENT CENTRALISÉ

L'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) est une association nationale qui mobilise chaque année 9 000 étudiant(e)s pour accompagner des jeunes en difficulté scolaire et créer du lien dans les quartiers populaires. Leurs actions reposent sur du mentorat étudiant, l'accueil de jeunes en service civique et des colocations à loyer modéré.

Après un essai de franchise et la création de 4 AFEV indépendantes, l'association est revenue à un modèle centralisé. Le pouvoir de décision est entre les mains du comité de direction

En 29 ans, l'AFEV a réussi à s'implanter dans 350 quartiers. Ce développement a été complètement impulsé par l'association nationale, qui a répondu aux sollicitations externes (ministères ou collectivités locales). Grâce aux financements négociés nationalement, l'association s'est implantée sur de nouveaux territoires puis a cherché à mobiliser les collectivités locales.

3. COOPÉRATION

La coopération consiste à rapprocher deux ou plusieurs structures autonomes (à la différence de la fusion) dans le but de mutualiser les forces respectives pour avoir plus d'impact grâce aux synergies qui découlent de cette coopération.

Ces coopérations peuvent prendre plusieurs formes selon leur degré d'implication (France Active 2015):

- Groupement: coopération significative et durable associée à une participation unilatérale ou bilatérale à la gouvernance de l'autre entreprise. Elle permet de créer à deux ou à plusieurs des solutions innovantes pour répondre à un besoin social grâce aux compétences et aux ressources propres de chacun.
- Réseau: coopération significative et durable associée à une indépendance complète en matière de gouvernance. Cette typologie de coopération stratégique permet un ancrage généralement important des adhérents sur leur territoire d'implantation, facilitant l'adaptation du modèle aux réalités locales dans une logique de proximité.
- **Écosystème:** coopération accessoire et/ou ponctuelle. Il s'agit d'une mise en commun des ressources qui est généralement limitée dans le temps.

Encore plus dans le cas d'une coopération renforcée, cela nécessite en priorité de faire particulièrement attention au choix de son partenaire et au niveau de cohésion culturel des équipes, ainsi que de prendre le temps de bien apprendre à se connaître et de savoir ce qui est important pour l'autre avant de coopérer. Il faudra aussi veiller à définir avec précision les fondements communs de la coopération en matière d'impact social et des modalités d'évaluation de cet impact.



UN GROUPEMENT ASSOCIANT PRODUCTEURS, CONSOMMATEURS ET COOPÉRATIVES

Biocoop est une société coopérative créée en 2002 et spécialisée dans la distribution de produits biologiques.

Elle assure principalement la fonction de groupement d'achat pour ses sociétaires, des entreprises de production ou de distribution de produits bio implantées dans toute la France, et repose sur un comité de direction centralisé pour mener à bien sa mission.

Pour affirmer leurs principes fondateurs, les magasins Biocoop ont établi une charte de déontologie qui régit l'ensemble de leurs activités.

Le Conseil d'Administration de Biocoop est composé de quatre collèges. Y siègent, au même titre, des représentants des magasins, des représentants de groupements de producteurs, un représentant des salariés et un représentant des consommateurs.



UN RÉSEAU NATIONAL



ELISE est une société créée en 1997 spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau, avec l'ambition de créer une activité stable à des personnes en difficulté d'insertion, notamment du fait d'un handicap A partir de 1992, Elise décide d'organiser la réplication de cette activité sur l'ensemble du territoire français et créer le réseau Elise.

Le réseau compte aujourd'hui 41 sites, qui partagent la même activité et le même engagement solidaire, tout en étant indépendants en matière de gouvernance. Chaque site ELISE est porté par une société ancrée localement, qui est liée contractuellement au réseau ELISE par un contrat de franchise et qui met en œuvre localement la totalité du processus.

Le Réseau ELISE possède plus de 10 200 entreprises partenaires et a créé plus de 475 emplois essentiellement pour des personnes en situation de handicap ou en difficulté d'insertion professionnelle.



LES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE)

UN ÉCOSYSTÈME ŒUVRANT À LA COOPÉRATION LOCALE

économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire qui s'associent à des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de ou toute autre personne physique ou stratégie commune et continue de de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants durable » (loi relative à l'ESS – 31 juillet 2014, article 9 alinéa 1).

Le choix de la coopération et non de la concurrence a ainsi donné naissance à de nombreux « écosystèmes productifs locaux » issus d'une économie plurielle. Le Labo de l'ESS estime que 56 PTCE sont aujourd'hui actifs.

4. FERTILISATION

La fertilisation a pour but de diffuser un métier ou un savoir-faire ayant déjà fait ses preuves auprès d'autres acteurs tiers par le partage de connaissance; et cela afin qu'ils puissent s'approprier les moyens utilisés et les reproduire à leur échelle.

Généralement, cette stratégie se fait en complément d'une autre stratégie et elle permet de démultiplier l'impact par pollinisation croisée (Murray, Caulier-Grice et Mulgan 2010). C'est donc une arme très efficace pour accroître l'impact social d'une innovation particulière sans buter sur les obstacles d'un élargissement que l'organisation initiatrice n'est pas forcément en mesure de surmonter.

Cette stratégie peut s'appliquer d'une manière plus ou moins formalisée selon la volonté de l'organisation :

- **De manière formelle:** contraintes particulières, chartes, labels, formations rendues obligatoires
- **De manière informelle (ouverte)**: pas de contraintes spécifiques; ce phénomène s'est récemment amplifié par la démocratisation du phénomène d'open source

Dans le cas d'une fertilisation ouverte, la définition des conditions et des valeurs d'adhésion au projet sont absolument fondamentales pour conserver une base solide et une maîtrise minimum quant à l'utilisation de la solution qui pourra en être faite.

labelvie

FERTILISATION FORMELLE PAR LA LABELLISATION



Label Vie est une association qui a conçu une méthode avec des experts en management environnemental permettant aux lieux de vie de la petite enfance d'intégrer des pratiques plus respectueuses de l'environnement, du bien-être des publics accueillis et des professionnel(le)s.

Le processus de labellisation passe par 7 étapes: diagnostic de départ, module de formation « Démarrer », entrée dans la démarche Label Vie, module « Se former », module de formations

« Labelliser », soumission pour labellisation, poursuite de la démarche.

Le 1^{er} label de développement durable a été lancé en 2009 avec le label Écolo Crèche[®]. 2 autres labels s'y sont ajoutés: le label Eco Accueil Petite enfance destiné aux assistantes maternelles et le label Eco Accueil Loisirs développé pour les centres de loisirs.

580 lieux de vie sont engagés dans ce réseau.



UNE FERTILISATION INFORMELLE EN OPEN SOURCE



Disco Soupe est une association créée en 2012 et spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Le mouvement a un fonctionnement en open source avec une mise à disposition gratuite d'un ensemble de principes et d'outils pratiques essentiels à l'utilisation de ce concept, et l'organisation de manifestations est donc ouverte: n'importe qui peut organiser une Disco Soupe, tant qu'elle respecte les valeurs contenues dans les « discommandements » qui résument l'esprit de l'association. Ces valeurs sont l'accès et la participation de tous, la diffusion de la philosophie antigaspillage, et l'indépendance vis-à-vis de toute affiliation politique, religieuse, ou de marques et entreprises.

Le Disco Soupe Crew, groupe de discussion sur Facebook, permet de créer un sentiment communautaire et une stimulation mutuelle positive.

3 POINTS D'ATTENTION









DÉFINIR

Les mécanismes à l'œuvre pour augmenter l'impact social consistent à (Dees et Anderson 2004):

- Définir son innovation: modèle organisationnel, programme, principes.
- Répandre cet impact: dissémination, affiliation, ramification. Les « 5 R » (Readiness, Receptivity, Resources, Risks, and Returns; préparation, réceptivité, ressources, risques et rendements en français) permettent de trouver la meilleure stratégie.
- Apprendre à évoluer, ajuster sa stratégie de mise à l'échelle pour la maintenir alignée sur les « 5 R ».

Les chances de succès augmentent si les entrepreneurs sociaux envisagent la gamme complète des options, prennent des décisions réfléchies sur la façon de définir leur innovation, sélectionnent un mécanisme de mise à l'échelle et adaptent continuellement leur stratégie en s'inscrivant dans le cadre des « 5~R ».

Même en appliquant ces stratégies particulières, on peut trouver nombre d'entreprises sociales qui échouent dans leur changement d'échelle ou dont le changement d'échelle ne donne pas entière satisfaction. De nombreuses organisations restent petites malgré leurs efforts d'expansion, et de nombreuses organisations qui grandissent ne parviennent pas à augmenter leur impact. Cette dynamique se produit souvent parce que les organisations se sont engagées trop rapidement dans un changement d'échelle. Elles considèrent généralement que leur capacité de poursuivre un impact à grande échelle est acquise et que la démarche se fera naturellement et « biologiquement », sur leur modèle du moment.

Or, les organisations qui réussissent à étendre leur impact social commencent presque toujours ce processus ambitieux en démontrant qu'elles sont prêtes et « dignes » de ce changement d'échelle (Meehan et Jonker 2018).

En effet, les meilleures entreprises sociales sont capables de maîtriser sept éléments qui constituent le « leadership stratégique » et qui fonctionnent comme un système : mission, stratégie, évaluation d'impact, perspicacité et courage, organisation et talent, financement et gouvernance. Une entreprise qui affiche de solides performances dans les sept domaines devient un « moteur d'impact » et est normalement capable d'avoir un impact réel à une échelle adaptée aux besoins actuels (Meehan et Jonker 2017).

Nous porterons donc maintenant notre attention sur les trois conditions essentielles du changement d'échelle.

Certaines conditions sont en effet impérativement requises pour pouvoir démarrer et potentiellement réussir un changement d'échelle. L'entrepreneur ne devrait pas se lancer dans un changement d'échelle tant que ces trois conditions ne sont pas remplies.

1. COHÉRENCE AVEC LE TRIPTYQUE MISSION / VISION / VALEURS

Tout d'abord, un changement d'échelle doit être pensé en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise et cette question doit donc être prise en compte au tout début de la réflexion sur la démarche: elle en constitue le socle.

Les entreprises qui réussissent poursuivent une mission claire et ciblée et ne peuvent raisonnablement espérer prospérer durablement si leur objectif principal est perdu de vue. Gérer le changement d'échelle implique la préservation constante de la mission sociale. L'élaboration d'un plan de croissance réfléchi aidera le dirigeant d'une organisation à clarifier ses objectifs et son orientation stratégique, et lui permettra également de différencier plus facilement les opportunités qui valent la peine d'être saisies par rapport à celles qui sont plus susceptibles de menacer la mission de l'entreprise (The Bridgespan Group 2005). Les valeurs doivent également rester pérennes pour conserver au cours du changement d'échelle la cohésion de l'équipe ainsi que la base initiale des bénéficiaires. Il s'agit d'éviter que les uns et les autres ne se détournent pas du projet par délitement de l'impression d'appartenance.

Cette question se posera continuellement au cours du changement d'échelle: chaque évolution et chaque inflexion stratégique engendreront des adaptations de l'organisation, des modifications de la répartition des tâches et des compétences nécessaires pour lesquelles l'entrepreneur aura à s'assurer qu'elles sont bien cohérentes et alignées avec le triptyque fondateur. Le principal défi pour l'entrepreneur social est de se donner les moyens de contrôler le processus afin de ne pas le laisser dériver progressivement et

insensiblement loin de la mission initiale: il s'agit de s'assurer que l'effet de taille qui l'éloigne inévitable du terrain, la formalisation de processus de gestion et la mise en place de procédures respectent sa motivation première et n'altèrent pas le projet, c'est-à-dire la mission sociale à accomplir qu'il s'est fixé pour un sujet qui lui tient à cœur.

La théorie de la dépendance pousse parfois l'entrepreneur à se conformer aux demandes des parties accordant des ressources et de négliger les besoins des parties sans ressources ce qui peut mettre à mal la raison d'être de l'entreprise et son objectif de départ.

Par ailleurs, la mesure de l'impact social peut dans certains cas avoir des effets secondaires négatifs puisqu'elle peut amener l'entrepreneur à écarter des actions considérées comme ayant un impact insuffisant par ce que difficile à mesurer, et alors que ces actions sont malgré tout nécessaires à l'impact social.

L'entrepreneur est donc mis au défi d'optimiser les processus grandissants sans tomber dans le travers de la bureaucratisation et de la standardisation et en veillant à limiter l'éloignement des bénéficiaires finaux. Pour cela, il devra trouver et maintenir un équilibre entre efficacité organisationnelle et attention à l'humain.

L'enjeu est de développer l'entreprise sociale dans le cadre d'un modèle organisationnel dont le cœur est la bienveillance en supportant l'attention chez tous les membres organisationnels, en encourageant les relations d'attention et en développant une organisation capable de savoir écouter toutes les voix. (Pache et André 2014).



UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE INSCRIT DANS L'ADN DE L'ASSOCIATION

Enactus France a été créée en 2002 avec pour ambition: « faire émerger une génération de leaders entreprenants, responsables et engagés ».

Cette association s'est ainsi donné pour mission de développer l'esprit d'entreprendre et l'engagement des jeunes au service de la société.

Enactus a lancé ses activités au sein de 4 universités partenaires et 18 étudiants ambassadeurs avec une première antenne en Île-de-France. 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 puisse s'engager dans un projet entrepreneurial responsable. L'association a ainsi ouvert une antenne dans les Hauts-de-France, en Auvergne-Rhône-Alpes et dans le Grand Est.

Plus de 10 000 étudiants ont été accompagnés depuis 2002 et plus de 1 000 lycéens depuis 2015 dans toute la France.

2. DÉMONSTRATION DE LA PREUVE DU CONCEPT (POC) ET DE LA PREUVE DE MARCHE (POM)

La preuve du concept (proof of concept) doit avoir été validée.

Il s'agit d'une réalisation courte à échelle réduite d'une certaine innovation pour démontrer sa faisabilité. La preuve de concept est habituellement considérée comme une étape importante sur la voie d'un prototype pleinement fonctionnel.

Le changement d'échelle est un processus qui consiste généralement à renforcer l'organisation au niveau économique dans le souci d'augmenter son impact social. Trouver l'équilibre le plus juste entre les deux est une condition sine qua non à laquelle l'entrepreneur doit répondre avant, au cours et après le changement d'échelle. Aussi, l'entrepreneur doit-il se demander prioritairement : l'entreprise a-t-elle fait la preuve de son concept et notamment de son impact social ? Si oui, il peut lancer sa démarche. Si non, il lui faut renforcer et consolider le projet initial.

L'objectif premier est de bénéficier à un groupe spécifique de personnes, en transformant de façon positive et durable leur vie par la modification d'un déséquilibre socio-économique afin qu'il leur soit plus favorable. En effet, le bénéficiaire appartient généralement à un segment de la société économiquement défavorisé, vulnérable ou marginalisé et n'a pas les moyens de transformer ses perspectives sociales ou économiques sans aide extérieure. L'action, et donc le bénéfice qui en découle peut être étendue à un groupe de personnes élargi, une fois que le projet a su fournir la preuve du concept.

Pour réussir, ces entreprises doivent à la fois poursuivre des objectifs sociaux et respecter des contraintes financières strictes. Au-delà de cette *preuve de concept,* l'entreprise doit également valider la « *preuve du marché* ».

En effet, il se peut que le besoin social existe, que la réponse proposée existe et soit adaptée techniquement mais qu'il n'y ait pas de marché et/ou que l'entreprise ne reçoive pas ou pas assez de financements pour que son action soit totalement viable.

L'entreprise doit en effet être financièrement viable, sinon la recherche de l'équilibre socio-économique nécessitera un flux constant de subventions extérieures qui sont difficiles à garantir indéfiniment. Pour être durable, les coûts qui ne sont pas financés directement par l'activité d'une entreprise devraient diminuer, autant et chaque fois que possible, à mesure que le nombre de ses bénéficiaires augmente, ce qui permet à l'entreprise de réduire sa dépendance à l'égard du soutien philanthropique ou gouvernemental à mesure qu'elle se développe. (Osberg et Martin 2015).

Autrement dit, l'entreprise devrait se montrer capable de formuler une proposition de valeur rassemblant la capacité à payer (ability to pay) et la volonté de payer (willingsness to pay).

C'est après avoir passé cette étape assurant une première forme de stabilité que le développement peut se poursuivre vers un changement d'échelle réussi.

LE MICROCRÉDIT: RÉELLE AVANCÉE SOCIALE OU MIROIR AUX ALOUETTES?

QUELLE PREUVE DU CONCEPT?

L'objectif du microcrédit était de sortir les gens de la pauvreté. Dans les années 2000, le microcrédit était supposé changer de manière mesurable des vies dans le monde entier et à grande échelle (il touche aujourd'hui environ 200 millions de personnes). Muhammad Yunus a reçu le Prix Nobel de la paix en 2006 pour son action avec Grameen.

Il y a finalement eu de nombreux exemples de réussites locales et individuelles, mais il manque des preuves d'un effet réellement positif sur le recul de la pauvreté au plan global. Quelques histoires de personnes piégées par le sur endettement dans le cadre de ce dispositif ont en outre été rapportées ces dernières années, prouvant que contrairement à ce que l'on pourrait penser, le microcrédit a aussi certains effets négatifs (voir les travaux de Duflo et Banerjee).

Autrement dit, le microcrédit illustre le fait qu'une action sociale peut rencontrer un immense succès à très grande échelle, sans que son utilité sociale ne soit véritablement avérée, toujours et pour tous ses bénéficiaires finaux. C'est la question des externalités négatives.

3. EVALUATION ET MESURE DE L'IMPACT SOCIAL POUR SA MAXIMISATION

Enfin, l'entrepreneur doit savoir et pouvoir évaluer et mesurer son impact social: un très large consensus s'est dégagé à propos de cet enjeu.

La question de l'outil et du comment de cette évaluation n'est à ce jour cependant pas tranché. En effet, divers travaux ont été développés pour proposer des outils d'évaluation et de mesure d'impact. Néanmoins, on ne distingue pas actuellement un outil général que les entreprises sociales devraient appliquer: elles peuvent plutôt s'inspirer d'outils et les décliner selon leurs spécificités. Le choix de l'outil est difficile et s'avère d'autant plus épineux et crucial que certains auteurs estiment que la mesure d'impact social n'est pas toujours utile si l'outil utilisé n'est pas le bon, si le moment n'est pas le plus opportun, si cela n'est pas faisable ou bien si l'on n'est pas certain que cela en vaille la peine (Gugerty et Karlan 2018).

Pour éviter de prendre la décision de ne pas faire du tout de mesure d'impact social, du fait de la complexité de cet exercice, l'entrepreneur doit considérer cette évaluation comme une démarche globale visant à piloter son activité et à alimenter les échanges et les décisions avec ses parties prenantes. Il s'agit donc ne pas réduire cet exercice à quelque chose de purement technique et théorique mais *a contrario* à faire preuve de pragmatisme, de rigueur et de transparence dans l'analyse (Stievenart et Pache 2014).

Nous avons donc préféré vous proposer une synthèse du process universel posant les jalons de la mesure d'impact social et pouvant s'adapter à chaque entreprise et à chaque type d'outil utilisé.

3.1. Définir les objectifs

Avant de se lancer dans une mesure d'impact, il faudra cadrer son étude et commencer par s'interroger sur les objectifs, la cible et les moyens en recherchant pertinence, faisabilité notamment, puis transparence vis-à-vis des parties prenantes et du grand public éventuellement

3.2. Construire la cartographie des parties prenantes

Ensuite, il est important d'avoir une vue d'ensemble de ses parties prenantes avant de choisir celles qui constitueront le périmètre d'étude. Il s'agit de prendre en compte à la fois les parties prenantes sur lesquelles l'entreprise souhaite étudier son impact et aussi celles que l'entreprise souhaite impliquer dans le projet de mesure d'impact. En général, on choisira les parties prenantes qui sont les plus impactées par l'activité et celles qui sont le plus impliquées dans le projet.

3.3. Construire la théorie du changement

La théorie du changement constitue la base de l'évaluation de l'impact social. Il se définit comme « un processus continu de réflexion visant à étudier le changement en profondeur et comment il se produit – et ce que cela signifie pour ce à quoi contribuent les organisations dans un contexte, un secteur particulier et/ ou un groupe de personnes » (Cathy James 2012). La théorie du changement aide à concevoir l'intervention, mais aussi l'évaluation et à déterminer les données à collecter. L'entreprise sociale pensera ainsi sa méthodologie et la manière dont elle souhaite atteindre les incidences et les résultats les plus importants pour ses bénéficiaires

et les autres parties prenantes. Elle décidera des mesures les plus appropriées pour expliquer la théorie du changement et les incidences obtenues.

3.4. Mesurer et évaluer

L'entreprise pourra alors uniquement à cette étape mettre en place une méthodologie plus formelle (avec un choix précis et pertinent des indicateurs) pour mesurer précisément les impacts : elle peut y penser tout au long du processus mais rien n'aura pu être définitivement tranché avant d'avoir mené à bien les 3 étapes précédentes.

Elle peut ensuite procéder à la collecte des données et analyser les résultats.

3.5. Tirer les enseignements et les améliorations

La restitution des résultats est une étape importante pour retranscrire les efforts et les points clés de l'étude.

Les réseaux britanniques de philanthropie et d'entrepreneuriat social utilisent la formulation « Prove and improve » (« Prouver et améliorer ») pour résumer l'évaluation de l'impact social. Il s'agit pour les entreprises sociales de convaincre leurs parties prenantes externes de l'intérêt de leur action pour qu'elles continuent, voire augmentent leur financement / aide / soutien, mais aussi en interne d'accompagner l'amélioration des pratiques afin de maximiser l'efficacité et l'impact généré (Stievenart et Pache 2014).

Nous le voyons donc, pour réussir son évaluation d'impact, il est préférable pour l'entreprise de bien se connaître, de savoir dans quel sens elle souhaite aller et d'y aller accompagnée.

Les organisations sociales très performantes effectuent des évaluations régulières pour mesurer les résultats, et elles s'appuient sur une boucle de rétroaction qui permet aux données de façonner et de remodeler la stratégie de façon quasi continue. Les organisations qui déclarent suivre les résultats depuis le début semblent atteindre un budget de 2 millions de dollars plus rapidement qu'une organisation témoin qui n'a pas fait de mesure d'impact social (Janus et Threlfall 2016). Cette constatation est sans doute due au fait qu'elles peuvent ensuite utiliser les données pour améliorer leurs programmes au fur et à mesure de leur croissance, ainsi que communiquer leur impact d'une manière plus axée sur les données ce qui attire les investisseurs et les financeurs. Cela les met alors dans une bonne position pour collecter les fonds dont ils ont besoin pour évoluer.

À ce titre, évaluer son impact social sert trois causes pour un dirigeant d'une entreprise sociale: démontrer que son activité est utile pour la société en démontrant sa valeur sociale (en plus de sa valeur économique), améliorer sa performance ou ses pratiques et constituer un moyen de communiquer et d'attirer des investisseurs potentiels (Avise 2017).

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

 SIBIEUDE, T. (2019). MOOC Évaluation & Mesure d'Impact Social. Coursera



MESIS

LA DIFFICILE MISSION DE L'HARMONISATION DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL

La méthode MESIS (Mesure et suivi de l'impact social) a été développée par la Caisse des dépôts, BNP Paribas et INCO, accompagnés par KIMSO, cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social.

Cette méthodologie s'articule autour de trois objectifs: harmoniser les démarches existantes et capitaliser sur les bonnes pratiques, faire émerger des outils de mesure partagés et promouvoir une appropriation par les financeurs et les porteurs de projets.

Le tableau de bord réalisé avec cette méthode offre à ses destinataires la possibilité de bien mettre la finalité sociale au centre de leurs indicateurs de performance et de vérifier qu'ils ne s'éloignent pas de leurs objectifs initiaux en se concentrant sur sept domaines d'actions sociales définis comme l'accès à l'emploi, au logement ou la protection contre l'environnement par exemple.

Cette méthode a permis de classer 257 structures selon des critères homogènes et précis.

4 DOMAINES DE QUESTIONNEMENT



Une partie des changements d'échelle des innovations sociales échouent du fait du « stagnation chasm » (Deiglmeier et Greco 2018). Nous avons identifié 4 enjeux stratégiques pour éviter ce phénomène.

D'abord un trop grand isolement de l'entrepreneur: l'entreprise évolue dans un écosystème fragmenté. Il lui faudra donc construire des relations à la fois dans le secteur public, dans la société civile et dans la communauté financière, avec des interlocuteurs ayant chacun leurs spécificités et que l'entrepreneur ne peut toutes connaître et maîtriser.

Ensuite un financement inadéquat ou insuffisant. En effet, une entreprise sociale a des besoins conséquents en financement pour permettre sa croissance et la diffusion de ses services ou produits. Ces financements doivent être adaptés en quantité et en nature

Ensuite une gouvernance inadaptée: l'entrepreneur doit souvent développer les ponts entre des secteurs différents (par exemple

entre le public et le privé) et prendre le temps de s'investir dans les collaborations et les partenariats avec ses différentes parties prenantes pour identifier les partenaires les plus adaptés et mettre en place des relations de long terme (le court terme est encore moins possible pour une entreprise sociale). À cet égard l'évolution de la composition du conseil d'administration avec l'accueil de personnalités apportant une expertise leur permettant de soutenir l'orientation nouvelle, est trop souvent négligée.

Enfin un déficit d'attention dans la gestion des talents: l'entreprise sociale est amenée à investir dans les compétences et les ressources humaines. Pour cela, l'entreprise doit veiller à investir dans l'équipe entière, et pas uniquement dans le dirigeant, pour cultiver au sein de l'équipe les compétences managériales et techniques supplémentaires nécessaires.

Ce sont ces points plus particuliers que nous allons approfondir dans la suite de cette synthèse.



1. ACCOMPAGNEMENT

Le changement d'échelle commence généralement par une planification préalable des différentes étapes et des tâches à exécuter. Il existe une multitude de ressources pour aider à évaluer la faisabilité du changement d'échelle, la mesure de l'impact social et la capacité de croissance et de durabilité (Gillespie 2013).

Le succès d'un changement d'échelle ne peut reposer uniquement sur les ressources internes de l'entreprise (dirigeant, équipe, conseil d'administration). La question de l'expertise et des compétences de ces ressources internes devra donc être posée sans tabou. Dans le cas où des compétences clés sont manquantes ou doivent être consolidées, l'entrepreneur pourra se faire aider, ponctuellement ou dans la durée, par des consultants ou des experts, dans des domaines clés pour l'évolution du modèle économique de l'entreprise (par exemple la levée de fonds, l'évaluation de l'impact social, la supply chain ou la gestion des ressources humaines).

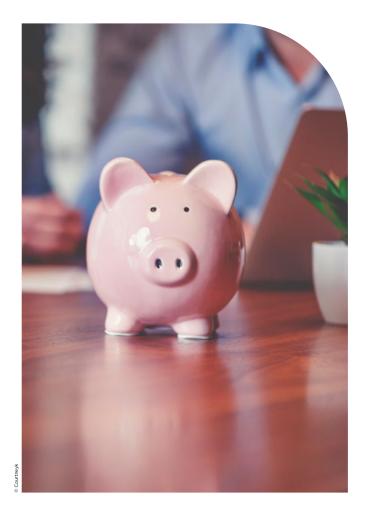
Une start-up/entreprise « classique » accompagnée augmente considérablement ses chances de pérennité et de croissance. Le taux de faillite d'une start-up/entreprise non accompagnée est de 40 %, contre 20 % pour une start-up bénéficiant d'un accompagnement. Elle a 2 fois plus de chances de survivre à 5 ans aux États-Unis si elle se fait accompagner (Guide Boussole et BCG 2018).

La notion d'accompagnement est moins couverte par la littérature scientifique et se retrouve directement dans des fascicules plus pratiques élaborés directement à destination des entrepreneurs et que vous retrouverez dans la bibliographie.

2. FINANCEMENT

Contrairement à certaines entreprises à but lucratif, les entreprises sociales ne peuvent pas toujours payer des prix compétitifs pour les facteurs de production (Oster 1995). Les entreprises sociales ont donc des difficultés plus nombreuses et particulières à leur statut, pour générer les ressources telles que le capital financier ou économique, humain et social nécessaire pour accroître leur impact social et attirer des investisseurs privés et institutionnels qui les conduisent à recourir à une multiplicité accrue de partenaires (Austin et al. 2006). Néanmoins, par rapport à des entreprises à but lucratif, les entreprises sociales doivent souvent faire face à moins de flexibilité et de spécialisation dans le choix des financements, même si la situation évolue progressivement et lentement. Les entrepreneurs sociaux ont donc moins de canaux pour accéder à des sources de capitaux.

Certains chercheurs ont démontré qu'un cercle vicieux alimentait le sous-financement persistant des entreprises sociales. Tout d'abord, les investisseurs ont souvent des attentes inatteignables quant au coût de gestion d'une entreprise sociale. Or, les entreprises sociales se sentent généralement obligées de se conformer aux attentes inatteignables des investisseurs. Les entreprises sociales répondent alors à cette pression en dépensant trop peu en frais généraux et en sous-déclarant leurs dépenses sur les formulaires fiscaux et dans le matériel de levée de fonds. Cette sous-utilisation et cette sous-déclaration perpétuent à leur tour les attentes inatteignables des investisseurs. Au fil du temps, les investisseurs s'attendent à ce que les bénéficiaires en fassent de plus en plus avec de moins en moins. Un cycle appelé « cycle de la famine » par les chercheurs achève lentement les entreprises sociales et leur donne moins de facilité de se maintenir dans le panorama économique (Goggins Gregory Howard 2009).



En outre, l'entrepreneur social doit parfois se reposer très longtemps, voire perpétuellement sur ces sources et soutiens initiaux puisque les activités n'atteignent que très tardivement voire jamais, le seuil de rentabilité sans le soutien de donateurs, et ce même lorsque ces entreprises ont un chiffre d'affaires élevé (Foster et Bradach 2005). Le capital est donc un élément essentiel du changement d'échelle.

Cette analyse mérite toutefois d'être nuancée, car il existe beaucoup de contre-exemples d'entreprises sociales qui ont acquis une indépendance financière équivalente à celle de n'importe quelle autre entreprise plus « classique ».

Un entrepreneur social doit donc être capable de gérer une plus grande diversité de relations avec des investisseurs de diverses natures et de divers horizons car les ressources financières sont moins facilement disponibles. L'entrepreneur social doit souvent travailler en collaboration avec d'autres organisations à but non lucratif, les pouvoirs publics locaux et nationaux pour mobiliser et obtenir les ressources essentielles au développement de l'activité.

Les compétences en matière de gestion des relations sont de la plus grande importance pour les entrepreneurs sociaux en matière d'investissements dans la mesure où ils ne maîtrisent pas forcément une grande partie des leviers sur lesquels ils comptent pour réussir à développer leur entreprise: ceux-ci sont assez souvent portés par le conseil d'administration. Les recherches suggèrent que les relations entre investisseur-entrepreneur constituent souvent un facteur déterminant plus puissant dans le choix d'investissement que les motivations plus rationnelles (Grønbjerg, Martell et Paarlberg 2000). Choisir les bons investisseurs représente donc un aspect primordial de cette période.

3. GOUVERNANCE

Nous l'avons vu dans le troisième point de la définition, une entreprise sociale a une gouvernance qui incite à la responsabilité, la transparence et la participation de l'ensemble des parties prenantes.

Il sera donc important d'avoir un conseil d'administration solide, qui fournit également une contribution stratégique essentielle au dirigeant (Janus et Threlfall 2016). Les membres du conseil d'administration devront être actifs dans leur rôle et impliqués au service de l'entreprise. Il est préférable de les choisir avec des expertises et des réseaux complémentaires afin de pouvoir s'appuyer sur eux pour couvrir le plus grand nombre de problématiques.

L'entrepreneur peut parfois demander à ses administrateurs qu'ils s'engagent de manière opérationnelle dans les activités qui sont le cœur de l'entreprise – même si c'est assez rare en réalité – pour en s'en imprégner directement et être plus à même de répondre à tout type de problématique (Meehan et Jonker 2017).

Enfin, les conseils d'administration sont conduits à développer de nouvelles compétences et à faire évoluer leur « modèle de pensée » pour accompagner ce changement d'échelle, qui nécessite une vision audacieuse, le développement de relations différentes et plus larges et un savoir-faire opérationnel et technique nouveau. Comme pour l'équipe de direction, les compétences et l'expertise des membres du conseil au stade du changement d'échelle doivent évoluer pour développer une pensée systémique, la collaboration intersectorielle et soutenir la croissance. Les membres du conseil d'administration – s'ils ont été bien choisis – sont équipés de manière unique pour « réseauter » dans tous les secteurs, surveiller les changements dans le paysage plus large, attirer de nouveaux investisseurs, encourager les organisations à prendre des risques maîtrisés, créer de nouveaux partenariats et élaborer des collaborations à fort impact afin d'accroître leur impact (Deiglmeier et Greco 2018).



4. LE FACTEUR HUMAIN ET LA GESTION DES TALENTS

4.1. Le fondateur / les co-fondateurs

Tout d'abord, le dirigeant devra porter en lui la volonté et la force de changer d'échelle, s'il veut convaincre son équipe et toutes les parties prenantes existantes ou futures de s'engager. Il est le seul à en avoir la légitimité. C'est lui qui insuffle l'énergie nécessaire et impulse la dynamique. Pour cela, il doit extrêmement bien se connaître, savoir mobiliser ses points forts mais aussi avoir conscience de ses faiblesses. Deuxièmement, et c'est souvent le plus difficile, le rôle du fondateur doit évoluer. À un certain point, le fondateur devra déléguer des responsabilités et donner à son équipe le pouvoir de diriger les opérations, institutionnaliser les connaissances implicites, pour concentrer son temps et son énergie sur la diffusion de la vision. Pour les leaders charismatiques qui ont nourri leur innovation depuis plusieurs années et qui y sont extrêmement attachés, cette transition peut être plus difficile que tout ce qui a précédé (Waitzer et Paul 2011).

Ensuite, sa capacité à gérer le processus de changement d'échelle de manière professionnelle et à gérer les équipes en ce sens constitue un deuxième enjeu crucial. En effet, il peut arriver que le fondateur soit tourné vers l'innovation au sens technique et ait moins d'appétence pour les compétences de gestion. En général, le changement d'échelle des entreprises sociales s'inscrit dans les mêmes processus que celui des entreprises « classiques » : définition des objectifs, établissement de budgets, contrôle et évaluation des résultats via des rapports d'activité et des tableaux de bord. L'acquisition de compétences en matière de gestion pour les entreprises sociales est donc particulièrement importante. Ceci explique pourquoi le curriculum vitæ du fondateur peut être extrêmement valorisé (au sens littéral et figural du terme) lors d'une levée de fonds, notamment quand il s'agit de la première.

4.2. L'équipe

Malgré de nombreuses similitudes avec les entreprises classiques, la nature des ressources humaines (et financières) de l'entrepreneuriat social diffère sur certains aspects essentiels, principalement en raison des difficultés de leur mobilisation. Contrairement à un entrepreneur classique qui dispose souvent des ressources financières nécessaires ou d'incitations avec les perspectives de gains financiers alléchants, pour recruter et de retenir les talents, les entrepreneurs sociaux sont rarement en mesure de payer les salaires du marché pour les embauches clés au démarrage de leur activité (Oster 1995). Ils ne peuvent pas non plus offrir d'autres incitations financières telles qu'un intéressement aux bénéfices ou un plan de « stock option », même si l'activité est développée dans le cadre d'une structure à but lucratif puisque la lucrativité est par nature très limitée et encadrée. Cette difficulté est néanmoins aujourd'hui contrebalancée par un intérêt grandissant des nouvelles générations pour des organisations proposant un meilleur équilibre entre la rémunération et le bénéfice lié au sens et à la mission que s'assigne l'entreprise ainsi que les moyens qu'elle se donne pour remplir sa mission.

Enfin, le succès d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'entrepreneur social. L'embauche précoce de dirigeants et de collaborateurs à fort potentiel apparaît essentielle pour la capacité d'une organisation à évoluer. L'équipe de direction est une source importante d'expertise pour la définition de la stratégie. En outre les collaborateurs qui peuvent gérer le travail quotidien et assurent la gestion opérationnelle de l'activité sont essentiels, pour soutenir le changement d'échelle car l'entrepreneur peut alors se concentrer sur la stratégie et la levée de fonds, que ce soit en termes de temps, d'énergie et de charge mentale. De bonnes décisions d'embauche constituent donc un élément essentiel du changement d'échelle. Des mauvaises décisions d'embauche peuvent être extrêmement coûteuses à l'organisation, retarder sa croissance et engendrer des risques supplémentaires. (Janus et Threlfall 2016).

5 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

ÉCOUTER ET PRENDRE SOIN DE SES SALARIÉS ET DE SOI-MÊME

1. Les salariés

Les personnes œuvrant au sein d'une entreprise sociale sont souvent ultraengagées et peuvent être amenées à « trop en faire » par rapport à leurs capacités, sans forcément s'en rendre compte, au risque de s'épuiser totalement. L'entrepreneur devra donc veiller à mettre en place un suivi de la charge de travail de ses salariés et à sensibiliser les managers sur cette thématique pour pouvoir déceler ce type de situation le plus tôt possible.

Pour cela, il sera important de clarifier dès le début les rôles et les responsabilités par des fiches de poste propres à chaque salarié; cela leur permettra de maîtriser plus rapidement les tâches qu'ils ont à accomplir et à ne pas se sentir surchargés.

Au-delà, l'un des enjeux sera de développer une atmosphère bienveillante en mettant en place les voies et moyens d'une écoute attentive et régulière comme par exemple, une politique de la porte ouverte.

Le tourbillon quotidien et les inévitables obstacles à surmonter font parfois oublier les progrès et les avancées qui sont pourtant réelles: il est donc important de ne pas oublier de fêter les succès et de célébrer les acquis. C'est d'autant plus important que dans le domaine social, ce qui reste à faire est toujours plus important que ce qui a été fait et le risque de découragement est réel.

Certains entrepreneurs ont également mis en place des activités plus ludiques favorisant la cohésion comme des jeux en ligne ou des séminaires de *team-building* par exemple, comme dans n'importe quelle entreprise, sociale ou non.

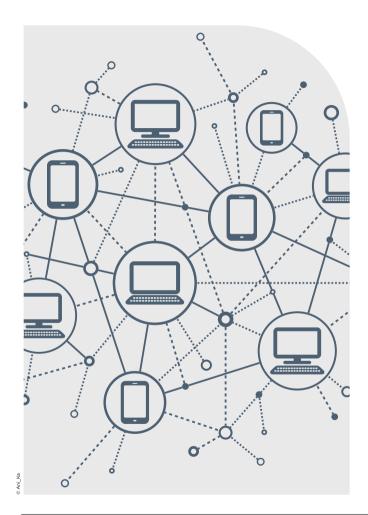
2. Soi-même

L'aventure entrepreneuriale, et encore plus le moment du changement d'échelle, est une expérience incroyable mais qui est aussi très éprouvante autant physiquement que mentalement pour l'entrepreneur qui connaîtra souvent une succession de hauts et de bas. Il lui faudra donc « s'occuper de lui-même » avec autant de soin que ses salariés, sans quoi l'entreprise risque de ne pas se développer autant et pas aussi vite que prévu et espéré.

Même si le temps est limité, il sera important pour l'entrepreneur de respecter un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et sociale, en n'oubliant pas d'octroyer du temps pour sa famille, ses amis ou bien lui-même.

À ce titre, la marche, la méditation et certains sports ont également des vertus bienfaisantes sur la santé physique et la gestion du stress. Souvent oubliés, le sommeil et l'alimentation ont également un impact non négligeable; un entrepreneur doit se penser comme un sportif de haut niveau!





BIEN S'ENTOURER ET CRÉER UN RÉSEAU PERSONNEL SOLIDE ET EFFICACE

Au-delà de la nécessité de bien s'entourer par ses salariés, ses accompagnateurs et ses investisseurs, le réseau personnel joue aussi un rôle majeur. Il permet parfois de trouver des partenaires stratégiques, mais surtout souvent de trouver une aide ponctuelle de confiance sur une question technique particulière (juridique et légal par exemple) pour s'assurer que les conseils apportés par les experts professionnels sollicités correspondent totalement à l'intérêt de la société et du dirigeant. Le réseau est également une source d'une mise en relation commerciale. Aussi, malgré la pression quotidienne et la course permanente contre le temps, il sera important pour l'entrepreneur de ne pas négliger le maintien et l'entretien des relations avec des personnes rencontrées plus tôt au cours des différents événements de sa vie et de celle de l'entreprise, que cela ait été de manière formelle ou informelle.

On oublie aussi souvent que les personnes plus proches (comme les amis ou la famille) permettent à l'entrepreneur d'avoir un soutien en cas de période difficile. Aussi, on ne le répétera jamais assez, aller déjeuner/dîner de manière totalement informelle avec des amis n'est pas une perte de temps, bien au contraire: nombre d'échanges de bons procédés ou de numéros de téléphone ont eu lieu autour d'une table de restaurant!

CHOISIR DES INVESTISSEURS SUR LESQUELS S'APPUYER POUR BÂTIR UNE RELATION DE CONFIANCE

Les investisseurs n'ont pas seulement un rôle de financement ils ont aussi la mission d'accompagner le développement de l'organisation. Il est ainsi primordial que la vision des investisseurs soit alignée avec celle de l'entreprise sociale et de ses valeurs. Il existe deux grands types d'investisseurs: ceux « for impact » ont une exigence de rentabilité plus faible pour financer des activités très sociales alors que les fonds « with impact » attendront de l'entreprise la même rentabilité que celle des entreprises classiques. Ainsi, inscrire la raison d'être de l'entreprise dans ses statuts permettra de formaliser sa mission vis-à-vis des tiers et des investisseurs.

Le choix des investisseurs repose aussi sur le lien que le dirigeant crée avec eux, base de la confiance mutuelle qui s'établit entre les deux parties. Ceci nécessite d'être très clair dès le début sur le déroulement de la relation et de rester transparent tout au long de la période d'investissement. Si les investisseurs sont assurés du sérieux du dirigeant et du bon développement de l'entreprise, ils seront très certainement moins regardants

sur certains points; dans le cas contraire, ils pourraient gêner l'évolution de l'entreprise par un comportement très pointilleux et faire perdre du temps au dirigeant et aux équipes.

Enfin, l'entrepreneur aura grand intérêt à construire un entourage direct compétent pour trouver plus facilement des conseils et des avis sur des décisions techniques et stratégiques, pour le challenger sur des décisions majeures pour l'organisation et pour lui apporter un accès à un réseau. Il pourra alors choisir ses investisseurs en fonction des compétences et des relations que ces derniers possèdent, et pourra mixer les qualifications dans le cas où il ferait appel à différents investisseurs

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- Scale Readiness: A Checklist, J. GILLESPIE
- GRØNBJERG, K., MARTELL, L et PAARLBERG, L. (2000). Philanthropic Funding of Human Services: Solving Ambiguity Through the Two-Stage Competitive Process



CONSTRUIRE DES PARTENARIATS ÉQUILIBRÉS ET STIMULANTS

Les entreprises sociales ont besoin, au-delà et en complément de leurs investisseurs de partenaires solides pour mener à bien leurs projets. Les partenariats ainsi noués, plus ou mois formels et formalisés, constituent même de leviers de performance exceptionnels pour les entreprises sociales. Néanmoins, cette solidité se fonde sur deux aspects primordiaux.

Tout d'abord, le partenariat devra être "gagnant-gagnant". Un partenariat avec un gagnant et un perdant à la fin de la négociation n'a pas réellement de chance d'être tenable sur la durée et pourra avoir des répercussions graves sur l'activité de l'entreprise (arrêt de la production, problèmes de logistique, etc.) voire sur sa viabilité économique. Néanmoins, l'équilibre contractuel entre les deux n'est pas suffisant pour être efficace et mis en œuvre dans la durée.

L'autre point clé est d'accepter de prendre des risques, comme pour toute nouveauté ou toute innovation et de s'assurer que son partenaire a autant intérêt que soi-même à investir et à s'impliquer dans le partenariat. Il sera donc utile de trouver un partenaire avec qui co-construire des solutions, c'est-à-dire inventer à deux ou plusieurs ce qu'aucun n'aurait pu imaginer tout seul. La structure qui porte le projet ne détient pas à elle seule toutes les qualités pour le mettre en œuvre. L'accès à des compétences complémentaires est souvent indispensable au déploiement de son projet. C'est justement dans cette co-création que chacune des parties prenantes va réussir à trouver un intérêt sur le long terme pour faire évoluer ce partenariat dans le bon sens, aussi bien pour elle que pour son partenaire. Ces améliorations pourront même être mises en œuvre et décliner auprès d'autres clients ou partenaires par chacune des parties.

FAIRE DE L'ÉVALUATION DE SON IMPACT UN OUTIL DE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA PERFORMANCE

Cette étape est trop souvent négligée et reportée au lendemain par manque de temps ou de moyens. Or c'est un élément primordial de la réussite du changement d'échelle: l'évaluation doit être mise en place mais de manière continue et non pas seulement ponctuellement.

En effet, une entreprise sociale croît dans l'objectif d'augmenter son impact: une croissance économique dénuée de tout impact, ou du moins sans corrélation avec l'accroissement de son impact, perd son sens. Cette évaluation aura donc pour objectif de s'assurer que les ressources sont utilisées de façon optimale au service de l'impact. Si tel n'est pas le cas, cela permettra alors d'apporter des corrections et de réajuster cet équilibre. Cette démarche d'évaluation peut s'appuyer sur les méthodes existantes. comme le retour social sur

l'investissement (SROI) ou mobiliser une combinaison d'outils et de méthodes spécifiques à l'entreprise. Il conviendra de construire une démarche et de planifier les moments les plus opportuns pour faire cette évaluation: par exemple à l'occasion de l'ouverture d'un nouveau territoire ou dans le cadre d'une diversification auprès d'un nouveau type de bénéficiaires.

Les résultats pourront être communiqués auprès des équipes, façon d'illustrer de manière tangible ce que leur travail apporte. Ils pourront aussi être partagés avec les partenaires stratégiques ou les investisseurs, dans des documents plus ou moins techniques et formalisés (tableaux de bord, document d'information) pour donner plus de solidité et de consistance aux arguments employés lors de négociations et pour témoigner du sérieux et de l'ambition de l'entreprise.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- SIBIEUDE, T. (2020). MOOC Évaluation & Mesure d'Impact Social. Coursera
- STIEVENART, E. et PACHE, A.C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère
- JANUS, K. et THRELFALL, V. (2016). Three Things Every Growing Nonprofit Needs to Scale
 - ORMISTON, J. et SEYMOUR, R. (2011).
 Understanding Value Creation in Social
 Entrepreneurship: The Importance of Aligning
 Mission, Strategy and Impact Measurement

15 BONNES PRATIQUES



MENER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE ET SUSCITER UNE ADHÉSION LARGE AUPRÈS DE L'ÉQUIPE

Changer d'échelle n'est pas une entreprise individuelle, qui est uniquement conduite par le seul fondateur. Elle nécessite l'adhésion et le soutien de l'ensemble de l'équipe. L'entrepreneur pourra rencontrer des résistances au sein de l'organisation, d'une part parce que les salariés ne verraient pas le sens du projet par rapport à ce qu'ils font actuellement, d'autre part parce qu'ils ne se projettent pas activement dans ce projet. Pour minimiser ces réactions, l'entrepreneur devrait alors:

Susciter une adhésion large et s'assurer que le changement d'échelle ne repose pas uniquement sur une ou quelques personnes de l'organisation.

Mener une réflexion collective et prendre le temps de poser les bonnes questions (pourquoi, quand, comment, avec qui?)

Par ailleurs, il devra également veiller à ce que le moment soit le mieux venu en termes de stabilité interne de l'organisation et de charge de travail des salariés, afin que l'ensemble des « wagons » puissent suivre la « locomotive » sans dérailler.

Il peut malgré tout arriver que certaines personnes continuent à ne pas adhérer au changement d'échelle après discussions: dans ce cas, il est fréquent qu'elles préfèrent quitter l'organisation; ceci est un passage douloureux mais parfois obligé du changement d'échelle

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• Changer d'échelle - Stratégies pour changer d'échelle, Avise (p. 46)

METTRE EN PLACE UNE STRUCTURATION JURIDICO-FINANCIÈRE EFFICIENTE LE PLUS TÔT POSSIBLE

Les entreprises de l'ESS peuvent bénéficier d'une diversité de financements (subventions et dons, apports en fonds propres et quasi-fonds propres, prêts et garanties). Aussi, il est judicieux d'anticiper les besoins en ressources futures de l'entreprise et de penser à la structuration juridique et fiscale permettant de bénéficier du plus d'avantages possibles.

Pour cela, les coopérations *pro bono* des accompagnements avec des cabinets d'avocats seront d'une grande utilité, même si cette considération ne semble pas la plus urgente de prime abord.



© Fizkes

INSTALLER DÈS LE DÉBUT LES OUTILS DE GESTION ET LES DÉVELOPPER, SI POSSIBLE. EN INTERNE

Les fonctions support sont souvent les grandes oubliées des démarches de changement d'échelle. Or, les outils et les processus (pilotage, gestion des données clients / CRM, architecture informatique, technologies) constituent un élément essentiel de la structuration de l'organisation.

En ce sens, il est préférable d'anticiper en préparant les conditions permettant d'encaisser le choc fort d'une croissance rapide, afin de ne pas être pris au dépourvu, à un moment où de nombreuses autres tâches accapareront l'entrepreneur et les dirigeants.

Il est donc préférable de ne pas attendre un nombre de clients ou un montant de chiffre d'affaires minimum avant de les mettre en place, ou d'en mettre en place les bases. Ainsi il est recommandé d'installer dès le début et aussi vite que possible les outils digitaux de gestion de projets, de suivi de la trésorerie et notamment un CRM. Ceci permettra de passer à 5 puis 20 puis 100 clients par exemple sans aucune perte d'information et sans confusion

Des outils façonnés en interne, s'appuyant éventuellement sur des produits standards existant et « disponibles sur étagères » pour limiter les coûts d'investissement, permettront une solution sur mesure et la plus adaptée, répondant ainsi le plus complètement et le plus simplement possible, aux besoins opérationnels et stratégiques de l'entreprise sociale.

FAIRE APPEL DÈS LE DÉBUT À DU COACHING SUR LA GESTION DES ÉQUIPES ET LA POSTURE DU DIRIGEANT

La démarche de changement d'échelle doit être lancée par un entrepreneur motivé aux compétences et qualités suffisantes pour superviser le processus.

Ce processus demande - quand bien même l'entrepreneur fait preuve d'une motivation sans faille - du temps et beaucoup d'efforts ainsi que des compétences de conduite du changement. L'entrepreneur se doit de porter la démarche de changement d'échelle, de communiquer sur les objectifs à atteindre et d'en assumer la mise en œuvre.

Or ce positionnement n'est pas forcément inné, et une faiblesse ou une insuffisance sur ce point, autant par rapport aux salariés qu'aux parties prenantes externes (investisseurs, partenaires...) pourrait remettre en question la stabilité du développement de l'ensemble de l'organisation et le succès de l'opération.

L'entrepreneur a aussi un travail personnel à réaliser sur son lien à l'entreprise créée (« son bébé ») , sa capacité à déléguer et sur ce qu'il a envie de déléguer. Il est important pour lui (et l'entreprise) de prendre conscience que sa place, son lien avec les équipes et son implication le terrain vont évoluer et il est important de s'y préparer et de l'anticiper.

Des formations collectives aux compétences de l'entrepreneur et du coaching individualisé seront ainsi profitables dès le début du lancement du projet et pourront se voir prolongés tout au long du parcours de l'entrepreneur, de façon continue ou ponctuelle, en fonction des besoins de ce dernier.

METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Afin de piloter au mieux l'entreprise, l'entrepreneur devra pouvoir se reposer sur l'ensemble des acteurs de l'organisation dans les réflexions et décisions prises, ce qui implique une distribution moins verticale des pouvoirs et des responsabilités. Cela passe par différents moyens: implication des salariés, appui sur un conseil d'administration ou bien encore l'instauration de comités spécifiques consultatifs le plus souvent (conseil scientifique, advisory board, conseil d'orientation stratégique, par exemple).

Au-delà, la gouvernance partagée lui permet aussi d'associer à sa prise de décision un ensemble d'autres personnes afin de partager aussi la responsabilité qui en découle et de ne pas en porter seul le poids et les conséquences. Ceci lui permettra ainsi de diminuer sa charge mentale très lourde, car il sera ultra-sollicité sur des fronts très nombreux et très divers, et d'allouer son énergie et « sa bande passante » de façons plus équilibrée et mieux répartie, en visant toujours une meilleure performance et un impact plus important de l'entreprise.

Attention, le but de la gouvernance partagée n'est pas de prendre l'ensemble des décisions avec tout le monde tout le temps, il faudra savoir rester pragmatique et ne pas gaspiller son temps et son énergie vainement.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- Changer d'échelle *Stratégies pour changer d'échelle, Avise* (p. 46)
- JANUS, K. et THRELFALL, V. (2016). Three Things Every Growing Nonprofit Needs to Scale
- MEEHAN, W. et JONKER, K. (2017). Filling Essential Gaps in Nonprofit Leadership
 - DEIGLMEIER, K. et GRECO, A. (2018). Why Proven Solutions Struggle to Scale Up

COMMUNIQUER ET ÊTRE SINCÈRE AVEC SES ÉQUIPES

Un changement d'échelle peut parfois être difficile à vivre voire bouleversant pour certains des salariés qui ne sentent plus à leur place ou qui ont l'impression que l'entreprise n'a plus la même vision sociale que ce pour quoi ils s'étaient engagés au départ. L'industrialisation du projet peut leur faire craindre un délitement de la mission sociale de l'entreprise. Certains collaborateurs plus historiques pourront avoir peur d'être remplacés par des collaborateurs arrivant sur des nouveaux postes.

Aussi, il est important pour l'entrepreneur et l'équipe de direction d'instaurer un climat de confiance et de veiller à une bonne entente entre tous. Pour cela, et comme la croissance rapide est inhérente au changement d'échelle, communiquer plus fréquemment sur les objectifs réactualisés, les résultats du moment ou les dernières nouveautés est plaisant pour les équipes qui se sentent ainsi pleinement actrices. Il faudra veiller à être aussi transparent que nécessaire et ne pas hésiter à partager également les points de blocage ou les échecs qui auront pu être rencontrés, sans pour autant tomber dans l'excès de présentations répétées frénétiquement et sans prise de recul.et en étant attentifs au caractère anxiogène de certaines informations Le nécessaire équilibre entre opacité et transparence excessive est complexe à trouver et à maintenir.

La question se pose de façon encore plus aiguë entre deux ou plusieurs co-fondateurs. Il faut généralement a minima 12 à 18 mois pour très bien connaître son ou ses co-associés. La relation devra se rapprocher du fonctionnement de celle d'un couple avec une excellente connaissance du mode de travail/réflexion/pensée de l'autre et de ce qui est le plus important pour lui afin de collaborer efficacement, en cohésion et sans perdre de temps.



Sdecoret

DIFFÉRENCIER LES MODES ET LES TYPES DE FINANCEMENT

La plupart du temps, une entreprise sociale a besoin de ressources supplémentaires afin de se développer et d'augmenter son impact, que ce soit pour le recrutement de nouveaux collaborateurs, l'investissement en matériels ou en technologies ou le déploiement sur de nouveaux territoires.

Pour cela, elle peut solliciter les sources de financement « généralistes » ouvertes aux créateurs d'entreprises, mais à côté de ces derniers il existe aussi des dispositifs et des organismes que lui sont particulièrement dédiées.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- Cartographie des principales offres de financement dédiées aux entreprises de l'ESS, Avise
- Guide sur le financement participatif pour les entreprises d'économie sociale, TIESS

PRÉSENTER SON PROJET À PLUSIEURS INVESTISSEURS / GARDER LE LEAD SUR L'AGENDA

En plus de pitcher devant son entourage et des personnes extérieures comme premier entraînement, aller pitcher son projet devant des financeurs, en condition réelle, permettra de se familiariser davantage à cet exercice particulier et à obtenir des retours sur les arguments utilisés et identifier ainsi le plus convaincants pour éliminer ou renforcer ceux qui le sont moins.

Les erreurs identifiées et les défauts repérés peuvent ainsi être analysés et corrigés pour les prochaines présentations afin de gagner en crédibilité et maximiser le succès de la levée de fonds. La stratégie la plus efficace est en général de commencer avec les entretiens devant des fonds ou financeurs moins voulus qui constituent une sorte de galop d'essai et poursuivre et finir sur ceux qui sont les plus désirés.

Dans le cas d'une levée de fonds « capitalistique » (capital, compte courant, emprunt), une telle approche permettra éventuellement d'entamer des négociations avec deux ou plusieurs financeurs et de les mettre en concurrence les uns par rapport aux autres afin de conclure le contrat le plus favorable pour l'entreprise. Cette mission incombe uniquement au dirigeant et à son équipe rapprochée.

Enfin, une levée de fonds ne doit pas traîner dans la durée; d'une part cela accaparerait trop l'entrepreneur qui ne disposerait plus du temps et de la disponibilité intellectuelle pour développer son entreprise et sa stratégie, d'autre part cela ne renverrait pas forcément un signal positif vers le marché des investisseurs. Mettre en place un agenda en amont de la levée de fonds (avec les étapes clés sur les 5 à 6 mois) et s'assurer de son bon déroulement constitue un bon moyen de maîtriser le temps et le calendrier pour le dirigeant et son équipe rapprochée, afin de ne pas peser sur le reste de l'équipe qui peut ainsi rester concentrée sur le fonctionnement des opérations de l'entreprise et sur l'activité quotidienne.



IDENTIFIER LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRISE : VÉRIFIER ET VALIDER LA PERTINENCE DU DIAGNOSTIC POSÉ

Le champ des structures d'accompagnement est très diversifié, ce qui rend le choix du bon accompagnateur plus difficile. Une chose est sûre: l'entreprise n'aura pas les mêmes besoins d'accompagnement selon les phases de son développement et ne fera donc pas appel au même type de structures.

Le premier objectif est donc d'identifier les besoins d'accompagnement de l'organisation, à partir des problématiques clés déjà rencontrées ou anticipées selon l'étape précise de développement. Ceci permettra d'identifier la compatibilité de l'offre d'accompagnement avec les besoins réels de l'entreprise. Le diagnostic posé lors des premiers rendez-vous n'est pas forcément le plus pertinent par rapport aux problématiques de fonds de l'entreprise. Il peut dans certains cas être établi par une personne qui ne connaît pas suffisamment les spécificités du secteur voire de l'entrepreneuriat social.

Il ne faudra donc pas hésiter à challenger ce premier constat par des personnes extérieures et d'exprimer explicitement les points de désaccord avec l'accompagnateur lors des rencontres suivantes. En effet si il est clair qu'un accompagnement adapté est extrêmement utile pour l'entreprise, il est non mois clair qu'un accompagnement mal calibré entraîne davantage une perte de temps pour l'entreprise et de force motrice pour son dirigeant.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

· Guide de l'accompagnement, Boussole/BCG

TIRER LE BÉNÉFICE MAXIMUM D'UN ACCOMPAGNEMENT : ÉCHANGER AVEC LES PARTICIPANTS DE SA PROMOTION / PRENDRE LE TEMPS DE SE POSER ET DE RÉFLÉCHIR

L'accompagnement permet aussi d'échanger avec d'autres entrepreneurs qui ont les mêmes difficultés au même moment ou encore mieux, qui les ont déjà rencontrés un peu plus tôt. Être entouré de pairs, d'entrepreneurs plus expérimentés ou de mentors permet notamment d'apprendre des expériences des autres et de partager ses contacts et ses ressources plus facilement, d'autant plus quand ils sont déjà à un stade plus avancé de leur changement d'échelle.

Au-delà, l'accompagnement est aussi une opportunité à saisir pour prendre un recul salutaire, se poser, loin des préoccupations plus terrain au jour le jour, et de se projeter dans la durée. Il permet de se poser les bonnes questions pour mettre en place des bases solides et de s'accorder du temps pour faire aujourd'hui ce qui ne semble pas forcément le plus productif pour la situation actuelle de l'entreprise mais qui se montrera fécond très rapidement. Il s'agit de se donner le temps de prendre la distance et la hauteur nécessaire par rapport au projet de changement d'échelle pour ensuite mieux replonger dans le quotidien.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

· Guide de l'accompagnement, Boussole/BCG

SE FAIRE RÉGULIÈREMENT CHALLENGER ET REMETTRE EN QUESTION PAR DES PERSONNES TIERCES

Le changement d'échelle n'est pas un processus linéaire, il nécessite des adaptations à l'environnement et connaît des évolutions quasi-constantes, qu'elles soient majeures ou plus mineures

Aussi, le modèle économique et social du projet sera-t-il souvent requestionné par l'entrepreneur et l'équipe dirigeante, avec des actions correctives régulières. Le modèle à l'instant T+1 sera forcément différent du modèle à l'instant T. Il est donc utile pour l'entrepreneur de se faire régulièrement challenger par des personnes extérieures à l'environnement de l'organisation avec un regard neuf afin d'adapter son modèle le plus rapidement et le plus finement possible pour produire le plus d'impact possible sur ses bénéficiaires finaux

Il pourra être utile d'associer et de combiner des accompagnements complémentaires les uns des autres en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise à un instant donné, en gardant bien en tête le point mentionné ci-dessus autour de la pertinence et du « coût » en temps d'un accompagnement, surtout si elle connaît une très forte voire hypercroissance.



>> POUR ALLER PLUS LOIN.

• DEES, G. et ANDERSON, B. (2004). Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations

SE CONFRONTER À DES MODÈLES QUI NE SONT PAS TOUS ISSUS DU MONDE DE L'ESS

Alors que les critères de réussite d'une entreprise à but lucratif se fondent sur sa performance économique, une entreprise sociale doit y associer l'impact social. Elle doit composer avec des contraintes supplémentaires (même si elles ont aussi des opportunités en plus), ce qui a des conséquences directes sur son développement. Bien souvent, une entreprise sociale devra prendre plus de temps pour évoluer, développer son chiffre d'affaires et attirer de nouveaux clients/bénéficiaires.

Pour dépasser cet horizon, la participation à des dispositifs d'accompagnement, des manifestations ou des hackathons qui ne sont pas spécifiquement dédiés aux entreprises de l'ESS qui permettront un échange avec des entrepreneurs qui sont hors du monde l'ESS, mais qui auront aussi connu des problématiques communes. Ceci est d'autant plus utile pour des entreprises sociales qui connaissent une évolution exponentielle et qui ne trouvent pas dans leurs connaissances des confrères au sein de l'ESS ayant traversé des difficultés découlant de leur taille (par exemple l'intégration de recrutements massifs).

En outre, les entrepreneurs œuvrent ainsi à ce que leur modèle éprouvé de rentabilité économique tout en faisant attention à l'homme et à la planète soit encore plus pris pour exemple demain et fasse naître des vocations auprès d'autres entrepreneurs, qui aujourd'hui ne regardent pas, lors de la création de leur entreprise ou plus tard, ces aspects-là synonymes à leurs yeux d'une perte de ressources financières.

En étant un acteur qui permettra d'inciter encore plus les sceptiques à franchir le pas de la conciliation entre efficacité économique et transformation durable de la société, l'entrepreneur contribue à maximiser l'impact total futur de l'activité économique.



RESTER COHÉRENT DANS LE CHOIX DE SES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

La mission que se donne une entreprise sociale se retrouve dans son impact final, mais pas uniquement. Elle se reflète également dans les moyens que celle-ci met en place pour œuvrer à cette finalité. Les partenariats stratégiques font donc partie intégrante de ces moyens qu'elle va déployer. Elle va chercher à promouvoir les valeurs qui lui sont chères au travers du choix de ses partenaires.

L'entrepreneur s'assure ainsi non seulement de rester le plus proche possible de la raison d'être de l'entreprise au cours du changement d'êchelle, lequel peut parfois amener à une dispersion et à un éloignement des valeurs de l'entreprise, mais aussi de garder et maintenir la primeur de son objectif d'impact social (et/ou environnemental).

En outre, cette adéquation entre ses objectifs et le choix de ses partenaires stratégiques renforcera sa crédibilité auprès de l'ensemble des parties prenantes et lui permettra de conserver une ligne de communication cohérente, transparente et en ligne avec son projet. Pour cela, il conviendra non seulement de s'assurer que le partenaire, mais aussi l'ensemble de son écosystème (qui sera implicitement celui de l'entreprise) se conforment aussi à des valeurs similaires, ou a minima, n'aient pas un impact négatif sur son environnement. À titre d'exemple, il serait totalement dévastateur de promouvoir l'éducation et de former un partenariat avec une entreprise dont un des sous-traitants fait travailler des enfants en Asie ou en Afrique ou qui violerait les standards internationaux du droit du travail.



CONSTRUIRE UNE RELATION HUMAINE « AU SERVICE » DE SON PARTENAIRE

Une des conditions de réussite sur le long terme du partenariat est le respect de la culture de l'autre. Il sera donc important d'apprendre à connaître son partenaire, les valeurs qui lui tiennent à cœur et les contraintes spécifiques qu'il rencontre, encore plus quand il s'agit d'un partenaire faisant aussi partie de l'écosystème des entreprises sociales et qui est également dirigé vers une mission et un intérêt général particulier. Pour cela, l'entreprise sera sans doute amenée à apprendre à travailler différemment et à se montrer plus agile dans son organisation afin de s'adapter à ce dernier.

Il sera aussi appréciable de prendre le temps de bâtir une relation de confiance entre chacun des partenaires. La transparence et le partage d'informations seront donc des aspects essentiels auxquels il faudra prêter attention.

Par ailleurs, la relation sera encore plus solide si elle n'a pas uniquement une visée commerciale. Dans la mesure où les entreprises sociales partagent souvent des valeurs proches voire communes, les partenariats peuvent être d'une nature complémentaire et partiellement non-intéressés comme des prises de position officielles sur des thèmes particuliers par exemple. Les partenaires pourront même aller jusqu'à officialiser leur relation par des participations croisées au sein de leurs instances de gouvernance respectives (Conseil d'Administration, Comités Stratégiques par exemple) ou même des prises de participation croisées dans chacune des sociétés (cette dernière modalité restant encore très marginale du fait des statuts juridiques spécifiques de l'ESS qui en limitent la mise en œuvre).



PARTAGER SES OUTILS AVEC SES PARTENAIRES POUR AMPLIFIER L'IMPACT SANS CROÎTRE DE FAÇON NON MAÎTRISÉE

Le partage de savoir-faire est un élément clé du succès. Les entreprises sociales peuvent être amenées à partager leurs connaissances et leur savoir-faire, sur le mode de la mise à disposition volontaire plus ou moins poussée d'informations ou d'outils, permettant à d'autres personnes et acteurs de s'en inspirer et de se les approprier.

La notion de concurrence n'est a priori pas un obstacle pour les entreprises sociales, dans la mesure où le but n'est pas de prendre à tout prix la part de marché la plus grosse possible en vue de la maximisation de leurs profits, mais d'avoir l'impact le plus important possible, et s'en donner les moyens. Dans le cas du partage totalement ouvert, l'entreprise ne tirera alors pas de revenu économique de son innovation/projet car elle sera développée par d'autres entreprises, mais elle démultipliera l'impact en évitant les difficultés liées à la croissance de l'organisation et « elle réussira à faire grossir l'impact de l'entreprise sans faire grossir l'entreprise ».

Attention néanmoins aux risques en cas de mauvaise maîtrise de cette démarche: certains partenaires peuvent être tentés d'en détourner les principes, décrédibilisant ainsi l'organisation initiale. Il faut donc veiller à conserver une part suffisamment importante de contrôle des opérations si cette stratégie est retenue.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- · Changer d'échelle Stratégies pour changer d'échelle, Avise
- Quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle?
 Ashoka
- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. et MULGAN, G. (2010), The Open Book of Social Innovation

10 ERREURS À ÉVITER



CHANGER D'ÉCHELLE SANS AVOIR FAIT LA PREUVE DU CONCEPT

Avant de répliquer un modèle à plus grande échelle (sur le territoire national par exemple), il faudrait d'abord s'assurer de sa pertinence et de sa viabilité à petite échelle (dans une ville par exemple). Pour cela, l'entrepreneur devrait être certain (objectifs et chiffres à l'appui) que son activité pilote est suffisamment stable (en termes financier, de marché, d'organisation, d'équipe). Si elle est trop fragile économiquement ou ne présente pas assez d'impact, il est quasiment certain que ce sera la même chose voire pire à plus grande échelle. Aussi, rien ne sert de se précipiter, l'entrepreneur doit laisser le temps au projet de mûrir et de se développer. Il doit plutôt se concentrer sur le fait de comprendre les problématiques qui émergent et d'y apporter des actions correctives.

Dans le cas d'une entreprise sociale, il faut non seulement s'assurer que l'entreprise a réussi à proposer une solution qui répond à un besoin avec un potentiel de dissémination de cette solution et une viabilité économique, mais aussi s'assurer plus spécifiquement que cette solution a un véritable impact social et/ou environnemental. Les bénéficiaires finaux ne doivent donc pas uniquement avoir pu bénéficier de cette solution, cela doit avoir provoqué un effet positif sur eux. Dans le cas où cette deuxième condition ne serait pas vérifiée, il ne servirait à rien d'envisager un changement d'échelle comme toute prochaine étape.

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• MARTIN, R. et OSBERG, S. (2015). Getting Beyond Beyond: How Social Entrepreneurship Works

CHANGER D'ÉCHELLE COMME UNE FIN EN SOI

La première condition à remplir pour un changement d'échelle réussi est le maintien de cohérence entre la mission de l'entreprise sociale et le développement de ses activités.

Dès son origine, les fondateurs d'une entreprise sociale ont défini une vision et une mission pour leur projet. Celles-ci sont généralement formalisées dans les statuts de l'entreprise. Certaines organisations sont conçues et pensées uniquement pour répondre aux besoins d'un territoire particulier. Leurs activités n'ont pas pour ambition de se développer à plus grande échelle, et leur croissance serait en contradiction avec leur raison d'être. Toute activité n'est donc pas forcément amenée à se répandre et le changement d'échelle ne sera toujours pas une étape pour toutes les entreprises sociales de même que le changement systémique.

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

- THE BRIDGESPAN GROUP. (2005). The Nonprofit Sector's Leadership Deficit: A response
- ANDRE, K. et PACHE, A.C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises

RECRUTER SANS S'ASSURER DU BON ALIGNEMENT DU (DE LA) CANDIDAT(E) AVEC LA VISION ET LES VALEURS

A toutes les étapes de la vie de l'entreprise, mais encore plus pendant son changement d'échelle, l'équipe et les ressources humaines représentent les atouts le plus importants mais constituent aussi les plus gros risques auxquels peut faire face l'entrepreneur. Les mauvaises embauches peuvent être extrêmement coûteuses, pas tellement en termes financiers, mais surtout en termes de temps investi (il faut avoir à l'esprit qu'un bon processus de recrutement accapare généralement beaucoup l'équipe dirigeante) et de cohésion d'équipe.

Dans le cas d'une entreprise sociale, il faut recruter une personne non seulement sur la base de ses compétences et de ses expériences passées, mais aussi (voire encore plus) sur son adhésion à la vision et aux valeurs de l'entreprise. Cela permet de s'assurer (même si des mauvaises surprises peuvent être malgré tout à prévoir, le recrutement étant très loin d'être une science exacte) que la personne s'intégrera totalement dans l'organisation parce qu'elle adhère au projet.

De façon plus pragmatique, le fondateur pourra — si la taille de l'organisation et son temps le lui permettent — planifier un temps formalisé et dédié à l'accueil du ou des nouveaux arrivants, pour refixer avec eux la vision de l'entreprise telle qu'il l'a présentée lors des entretiens d'embauche et s'assurer que cette vision est claire pour eux, en répondant à des interrogations qui auraient pu apparaître.



>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• JANUS, K. et THRELFALL, V. (2016). Three Things Every Growing Nonprofit Needs to Scale

RESTER UNIQUEMENT DANS L'OPÉRATIONNEL EN TANT QUE DIRIGEANT

Le succès du changement d'échelle repose sur l'élaboration d'une bonne stratégie. Il est donc critique de pouvoir s'appuyer sur son équipe opérationnelle solide et de recruter les bons talents et profils pour le travail « terrain » afin de se concentrer sur la stratégie et la levée de fonds.

L'entrepreneur devra donc « se forcer » à dégager du temps pour élaborer la stratégie et animer le développement, et ainsi ne pas être complètement absorbé par l'opérationnel quotidien.

Pour cela, il peut faire appel à des aides extérieures pour venir le suppléer (totalement ou partiellement du moins) sur certaines tâches du quotidien, libérant ainsi dans la semaine les heures nécessaires pour se concentrer sur sa stratégie. Planifier des plages horaires dédiées dans son agenda peut aussi être une solution pour ne pas se laisser un autre choix que de s'y mettre et éviter la procrastination.

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• JANUS, K. et THRELFALL, V. (2016). Three Things Every Growing Nonprofit Needs to Scale



REFUSER LA DÉLÉGATION DES RESPONSABILITÉS

Il est impossible de vouloir se développer sans s'appuyer sur son équipe dirigeante et /ou sur son bras droit. La guestion se pose d'autant plus lorsque l'activité se développe sur plusieurs territoires

Savoir déléguer (et le vouloir) est donc crucial. Changer d'échelle nécessite d'avoir confiance dans son équipe et de savoir lâcher prise pour se recentrer sur ses priorités.

Pour autant, l'entrepreneur ne devra pas renoncer à un contrôle pour mesurer le travail réalisé. Il lui faudra simplement accepter que d'autres puissent s'approprier le projet et faire les tâches qu'il faisait auparavant.

Son rôle sera de répartir correctement les tâches pour qu'elles soient accomplies de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, puis procéder régulièrement aux inévitables ajustements que la réalité rendra nécessaires. Signer les contrats de prise de participations sans les faire relire par des experts.

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• WAITZER, J. et PAUL, R. (2011). Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins



ACCORDER TROP DE CONCESSIONS AUX INVESTISSEURS

Le capital est une ressource précieuse. Aussi, il est recommandé de ne pas l'ouvrir à plus de 30 % lors d'une première levée de fonds, même dans le cas où l'entreprise n'est pas dans une position favorable. Dans le cas où le fondateur et l'équipe dirigeante démontrent une expérience entrepreneuriale précédente réussie avec des parcours académiques solides dans le domaine d'expertise de l'entreprise et/ou de la gestion, l'entrepreneur peut même envisager une ouverture limitée à 10 % / 15 %. En effet, il peut être préjudiciable d'ouvrir trop largement el capital lors de la première levée de fonds puisqu'une deuxième levée de fonds, entraînant forcément une dilution du fondateur, est souvent nécessaire

Il est également important de bien négocier les clauses du traité d'entrée au capital des premiers investisseurs pour bien cadre les droits et obligations de chacun: un enjeu crucial est de garder suffisamment de pouvoir de décision au sein de son entreprise pour pouvoir avoir le dernier mot sur les décisions et ainsi toujours assurer prioritairement l'intérêt de la société. Cela passe par la conservation d'une majorité des droits de vote mais aussi par la négociation du nombre de membres externes dans le conseil d'administration ou dans les comités de pilotage/stratégie. Une « golden char » permet également à l'actionnaire de référence (ici le fondateur) de conserver un droit de veto sur les décisions du Conseil d'Administration, dans certaines circonstances spécifiques clairement et explicitement précisées.

Enfin, il faut veiller à éviter les clauses accordant trop de bénéfice à l'investisseur si celles-ci sont trop contraignantes pour l'entreprise (en termes de temps, de ressources, etc.) ou amputent le fondateur d'une partie de ses droits. Un compromis « gagnant-gagnant » - comme vu précédemment avec les partenaires - est toujours le meilleur choix.



SIGNER LES CONTRATS DE PRISE DE PARTICIPATIONS SANS LES FAIRE RELIRE PAR DES EXPERTS

Le dirigeant aura intérêt à s'entourer de conseils ayant une expertise juridique pour formaliser les contrats avec la partie co-contractante et s'assurer qu'ils sont dans l'intérêt de l'entreprise.

Les annexes et les notes en bas de pages devront aussi être établies avec la plus haute attention. Il est donc très fortement conseillé, non seulement de faire relire les contrats par des avocats spécialisés en entrepreneuriat, mais aussi de les faire relire et valider par une voire plusieurs connaissances qui ont une expérience et expertise juridique. On ne sera jamais assez prudent: lésiner sur le temps et les ressources sur ce point peut coûter extrêmement cher à l'entrepreneur et à l'entreprise.

Certaines clauses sont également recommandées pour protéger les fondateurs et éviter des conséquences négatives, voire désastreuses, pour l'entreprise en cas de non-alignement avec les investisseurs (qui peuvent être plus intéressés par un retour sur investissement à court-terme que par la croissance de la start-up à long-terme). Par exemple, la clause de « drag along » permet d'éviter le cas où des actionnaires minoritaires feraient échec à une vente qui aurait reçu l'aval d'une large majorité d'actionnaires (s'ils considèrent que le prix de vente est sous-évalué par exemple).

Des protections sont aussi proposées pour contrer certaines clauses requises par les investisseurs : par exemple une clause qui limite la dilution des fondateurs en cas de « ratchet » et permet de corriger a posteriori le prix d'entrée des investisseurs si la valorisation du premier tour était surévaluée, en leur permettant d'obtenir des actions supplémentaires pour un prix symbolique.



CONTINUER UN ACCOMPAGNEMENT SANS LE RÉAJUSTER S'IL NE CONVIENT PAS AUX ATTENTES ET N'EST PAS UTILE À L'ENTREPRISE

Le diagnostic consiste en un examen et une note de synthèse faite en collaboration entre l'accompagnateur et l'entreprise. Il est donc le document de référence utilisé à toutes les phases du processus d'accompagnement. Il garantit la compréhension du fonctionnement de l'entreprise par la structure d'accompagnement, mais aussi par les experts, ce qui permet de bien identifier les besoins d'accompagnement et d'y répondre.

Avant d'engager une quelconque démarche de changement d'échelle, il est important pour la structure initiatrice du projet socialement innovant de formaliser les raisons. Ce travail permet notamment de réfléchir à l'impact et de se concentrer sur les points de tensions actuels ou possibles. Ainsi, il sera fondamental que le diagnostic posé sur l'entreprise soit pertinent afin de mobiliser les besoins en accompagnement à la lumière des points relevés.

Si l'entrepreneur a le sentiment que le diagnostic posé n'est pas le bon ou mériterait de couvrir d'autres points, il ne doit pas hésiter à le partager en toute transparence avec son accompagnateur. Un accompagnement non adapté est inutile voire contre productif. Sur des accompagnements de longue durée, il sera fécond de programmer une session d'actualisation du diagnostic au milieu du processus pour recalibrer les besoins en accompagnement en fonction de l'évolution de la situation et du développement de l'entreprise. La proactivité lors de l'accompagnement est donc le maître mot!



esianer491

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• Guide de l'accompagnement, Boussole/BCG

FAIRE UNIQUEMENT APPEL À DES PRESTATAIRES PAYANTS

Les accompagnements représentent une réelle opportunité pour les entrepreneurs.: ils ont ainsi accès à des services et à des outils gratuits comme un lieu de travail (bureau, imprimantes, salons/conférences), des licences payantes mises à disposition, des formations, ou bien encore de la publicité dans le cadre du service d'accompagnement. Par ailleurs, les entreprises peuvent également bénéficier d'un accès à des experts métiers et à des experts secteurs avec des conseils personnalisés, pour traiter les problématiques au cours d'entretiens individuels ou par le biais de missions *pro-bono* par exemple.

À ce titre, l'entrepreneur trouvera généralement avec le DLA (Dispositif local d'accompagnement) de nombreuses possibilités d'accompagnement.

Il convient toutefois prêter attention aux contreparties qui sont exigées par la structure d'accompagnement qu'elles soient financières ou pas et en évaluer l'intérêt pour l'entreprise dans ce cas.

Il est néanmoins important de ne pas tomber dans le piège de la réalisation d'économies à tout prix,: cela risquerait d'être beaucoup plus dommageable sur le long terme pour l'entreprise car certaines expertises pointues sont souvent indispensables et sont payantes. L'objectif final est donc d'allouer ses ressources de manière efficiente N.B.: Le recours à un expert-comptable ayant l'habitude des entreprises sociales et qui aura été recommandé pour ses compétences est crucial.



DÉVELOPPER UN SEUL TYPE DE PARTENARIAT / CONCENTRER SON ACTIVITÉ SUR TROP PEU DE PARTENAIRES

Ne pas diversifier ses partenaires peut aboutir à un impact plus faible dans la mesure où l'activité de l'entreprise profite à moins de bénéficiaires. Cela pourrait également être préjudiciable à la viabilité de l'entreprise en cas de difficulté financière chez l'un des partenaires.

Ainsi, il est préférable de diversifier ses partenariats et de les équilibrer. Dans le cas où ces derniers sont similaires, l'entreprise cherchera alors à répliquer la même proposition de valeur — avec quelques ajustements spécifiques — sur chacun de ses partenaires. Néanmoins, il peut être judicieux de se diversifier auprès de partenaires d'un autre type (entreprises privées en plus d'organisations publiques par exemple) dans le but de répondre à la même vision mais sous un format différent. Dans le cas du recyclage des déchets par exemple, le modèle du partenariat sera un peu différent entre des collectivités locales et des grandes entreprises par exemple, mais l'enjeu et la mission resteront similaires. Dans une même logique, il serait par ailleurs judicieux de mixer les partenariats B2B et B2C quand cela se justifie par le modèle de l'entreprise.

Au-delà, une approche de partenaire quasi-unique pourrait aussi être dangereuse pour le partenaire dans le cas où il concentre ses revenus (plus de la moitié) sur un client seulement. En effet, si l'entreprise venait à connaître des difficultés et à baisser son volume de transactions avec ce partenaire, ce dernier pourrait se retrouver également en forte difficulté financière. Dans la perspective de prendre soin de son partenaire — comme nous l'avons vu précédemment — l'entrepreneur social devrait donc s'assurer que celui-ci n'est pas dans une situation de dépendance excessive vis-à-vis de lui et réfléchir avec lui à plusieurs mesures pour se prémunir le cas échéant.



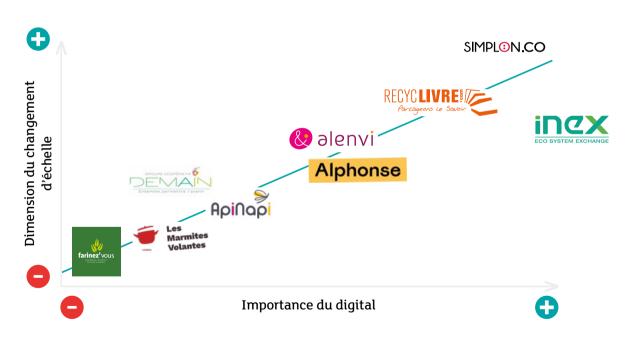
QUID DU NUMÉRIQUE?



Assez étonnamment, aucun des entrepreneurs n'a explicitement mentionné le numérique comme fondement ou accélérateur de son changement d'échelle. Peut-être est-ce lié au fait que les choix faits et l'impact ne reposent pas à première vue sur le digital? Néanmoins, nous observons une très forte corrélation entre le niveau d'importance du digital au sein du modèle de l'entreprise et le niveau d'intensité de son changement d'échelle (en normalisant la variable temps).

>> POUR ALLER PLUS LOIN:

• E.LECLERC, T.SIBIEUDE - Question de management 2021/5 (n° 35): « La transition numérique des structures œuvrant au service de l'intérêt général peut-elle augmenter leur impact social ».



DOSSIERS DES 9 ENTREPRISES ÉTUDIÉES

QUI ONT ÉTÉ ACCOMPAGNÉES PAR







NUMÉRIQUE / TECH FOR GOOD

SIMPL[®]N.CO

Nission: Promouvoir le numérique pour tous.

Business Model: Un réseau d'écoles du numérique proposant des formations intensives gratuites, notamment aux publics éloignés de l'emploi, pour devenir développeur de sites et d'applications. Également Simplon Prod (agence de développement solidaire), Simplon Corp (activité de formation de salariés d'entreprises dont l'emploi est menacé ou transformé par le numérique) et Start & Scale (programme d'innovation destination des apprenant.e.s de Simplon ayant un projet entrepreneurial).

Fondation: 2013

Frédéric Bardeau

250 salariés

CA: ~ 20 M€ (2020)

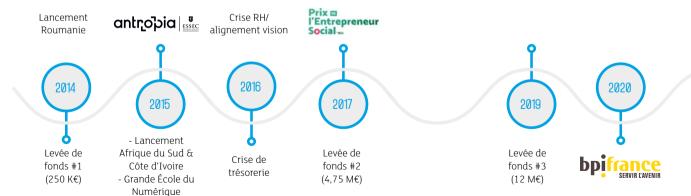
11476 apprenants formés dans le monde

109 fabriques ouvertes en France et dans le monde



France, Afrique, Belgique, Roumanie, Espagne, Suisse, Colombie

CHRONOLOGIE



🔰 Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Vision très claire depuis le début (activités différentes, type de bénéficiaires, développement à l'international) et présente dans les premiers business plans qui n'est en partie atteinte que maintenant.
- Mise en place de l'open-sourcing de la méthode de formation via Simplon Open Commons.

Stratégie mise en œuvre: Essaimage en France et à l'étranger à travers 4 systèmes différents (franchise simple, partenariat, la licence de marque, partenariat de connaissances). Le modèle initial ne se « duplique » pas, il s'adapte au territoire et aux bénéficiaires.

Résultats :

- Chiffre d'affaires: ~ 500 000 € (2014) / ~ 4,7 m € (2018) / ~ 10 M€ (2019) / ~ 20 M€ (2020).
- De 7 salariés en 2014 à 60 en 2016 puis 200 en 2019 et 250 salariés en 2020 (+500 emplois indirects chez ses partenaires).
- 160 126 de jeunes sensibilisé.es dans le monde depuis 2014 (Q4 2020).
- 264 formations déployées (Q1 2021).
- 67 % de sorties positives 6 mois après la formation.
- Vocation internationale pour « réussir à faire grossir l'impact de Simplon sans faire grossir Simplon ».

RESSOURCES HUMAINES **ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT PARTENARIATS & PRESTATIONS & ORGANISATION** Manque de structuration Structuration juridique Accompagnements multiples Totale transparence pendant plusieurs années très tôt dans le cadre d'une croissance très rapide Moyen efficace pour faire grossir l'impact social sans Croissance qui s'est N'a pas fait de concessions aux accompagnée de visions trop investisseurs, même en cas de Vise parfois « plus gros/ faire grossir la structure initiale plurielles du projet : effort de très mauvaise situation développé » que soi-même recentrage de la stratégie. pour progresser

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



- Plusieurs vagues de croissance / recrutement
- Grande école du numérique (2015): passage de 10 à 40/50 salariés (dissociation sur la vision à donner au projet).
- Éclatement à 70 personnes (2016-17): accepter des départs et des changements de postes, départ du dernier cofondateur en août 2017 qui était non-aligné sur la volonté de croissance.
- Structuration progressive de l'organisation (à partir de 2017):
 ex. mise en place de fiches de postes, forte décentralisation sur les aspects opérationnels et ressources humaines.
- Enjeu de double culture: dichotomie entre les tenants de l'enjeu de l'impact social uniquement et ceux qui privilégient aussi l'impact économique processus d'accueil structuré et formalisé dont 2h d'entretien avec Frédéric Bardeau, le fondateur.
- Surinvestissement des équipes (profils souvent très engagés qui s'épuisent au travail) mise en place de formation de managers et d'une « hotline » de soutien psychologique.
- X Structurer trop tardivement (DAF, RH).
- ✓ Communiquer comme un couple avec son équipe resserrée.
- **X** Ne pas anticiper les problèmes liés à des recrutements massifs et rapides.
- ✓ Communiquer la vision aux équipes en interne.
- ✓ Mettre en place des outils de surveillance de surcharge des salariés.



FINANCEMENT



- Structuration juridique et fiscale multi-entités et hybride pour pouvoir bénéficier de tous les avantages possibles (organismes de formation, taxe d'apprentissage, subvention, mécénat 35 % de sponsoring entreprises, vente de prestations).
- Levée de fonds #2:4,75 M€ (2017): renversement de la charge de la preuve en présentant un projet attractif même si crise de trésorerie (quasi-cessation de paiement) + faiblesse économique très marquée → termsheet minimum « à prendre ou à laisser ».
- Levée de fonds #3, 12 M€ (2019): insertion de clauses rassurant les investisseurs et structurantes pour Simplon
- Majorité des investisseurs dans le comité stratégique (audit, business, rémunérations) mais golden chair conservée par Frédéric Bardeau
- Mise en place d'une Manco (salariés, dirigeant) avec émission progressive de BSPCE pour pallier à une asymétrie de parts entre les dirigeants.
- ✓ Penser dès le début à la structuration juridico-financière de l'entreprise pour optimiser ses sources de revenus.
- ➤ Déroger de sa ligne conductrice lors des négociations avec des investisseurs, quand bien même l'entreprise est en position de faiblesse.



ACCOMPAGNEMENT 8 PRESTATIONS



- La France s'engage (2014): premiers fonds.
- Fellow Ashoka (depuis 2015)
 Consultant Accenture à mi-temps pendant 3 ans: outils de pilotage financier, organisation RH, support d'information pour 1^{re} levée de fonds.
- Antropia (2015): mécénat de compétences.
- **BCG** (2017): matrice BCG pour mieux cibler les aspects clés de la diversification (notamment Simplon Corp), support d'information pour 2^e levée de fonds.
- INCO/HEC: renforcement des liens avec la région IdF.
- BPI (actuellement):
- « Se sont battus » pour y rentrer malgré leur petite taille.
- Permet de rencontrer des entreprises de type PME voire ETI pour s'inspirer des problématiques qui seront rencontrées dans 1-2 ans.
- ✓ S'entourer, se faire constamment challenger surtout quand le diagnostic de l'entreprise évolue rapidement même si ça peut être chronophage.
- ✓ Se faire accompagner par des programmes pour des structures plus importantes que la sienne si dans un entre-deux.
- ★ Attendre pour se faire conseiller sur l'organisation/ structuration juridique de l'activité.



PARTENARIATS



- » 10 comptes (2014) à ~ 300 comptes actifs divers en 2021 (dont 54 gros comptes): entreprises, pôle emploi, régions, services publics (Microsoft, Capgemini, La Poste, Salesforce...).
- » Multiplication du nombre de clients mais surtout augmentation de l'enveloppe moyenne de l'offre (solutions digitales, formation salariés, recrutement apprenants...).
- » Comité de pilotage: présentation de l'offre à de nouveaux clients très chronophage, la stratégie est plutôt de compléter l'offre auprès d'anciens clients.
- » Comité des parties prenantes : rencontre 2 à 3x/an avec 300 membres (clients + prospects) avec une présentation de l'activité, des questions thématiques et une session de Q&A.
- ✓ Outil efficace pour **amplifier l'impact sans agrandir** la structure de façon démesurée.
- ✓ Mettre en place des outils d'information, transparence et collaboration avec les partenaires actifs ou en devenir.
- ✓ Parfois privilégier un élargissement de l'offre à un partenaire plutôt qu'une augmentation du nombre de clients (moins chronophage).





Mission: Redonner une deuxième vie aux livres et promouvoir une démarche sociale et solidaire pour un monde plus juste et plus écologique.

Business model: Collecte et revente de livres d'occasion sur Internet suivant 3 grands principes:

- Écologique : Collecte des livres à domicile réalisée en véhicule électrique / Cotisation « 1 % for the planet » / Achats écoresponsables.
- **Social**: Sous-traitance d'une partie de l'activité à des entreprises et des ateliers d'insertion.
- Solidaire: Reversement de 10 % du prix de vente net à des associations,
 Encouragement de l'accès de la culture à prix réduit / Lutte contre
 l'illettrisme en France et dans le monde

Fondation: 2008

David Lorrain

30 salariés

CA: 8 M€ (2020)

45 519 arbres sauvés

1,42 milliard de litres économisés



Paris, Bordeaux, Lyon, Lille, Nantes, Strasbourg, Toulouse & Madrid

CHRONOLOGIE



🔰 Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Dupliquer le modèle mis en place à Paris (collecte à domicile puis avec des partenaires) dans d'autres villes dans le reste de la France via des antennes sans passer par un « essaimage en franchises ».
- Abandon du modèle de franchise mis en place à Bordeaux en 2011 qui n'a pas donné satisfaction.

> Stratégie mise en œuvre :

- Scale-up par un modèle centralisé avec un déploiement géographique national (fort ancrage local pour mieux couvrir le territoire).
- Ouverture d'un premier bureau à Lyon en 2014-2015 comme expérimentation « à petite échelle » pendant 1,5 an avant de dupliquer dans d'autres villes.

Résultats :

- Impact social: ~ 2,30 M€ reversés à des associations permettant l'accès à la culture et la préservation de la planète.
- De 5 salariés en 2012 à 30 salariés en 2020 (+25 ETP en réinsertion).
- Chiffre d'affaires: 2,8 M€ (2015) / 6,1 M€ (2018) / 8,5 M€ (2020).
- Développement géographique à venir en Espagne, en Italie en 2021 puis possiblement en Allemagne.
- Développement d'un business européen de la « seconde main » prévu pour la fin 2021.

RESSOURCES HUMAINES **ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT PARTENARIATS** & ORGANISATION **8 PRESTATIONS** Accompagnements sur la Approche « terrain » pour Profiter du réseau rencontré Liens forts tissés avec un durée mais aussi plus ponctuel s'adapter aux territoires pendant les accompagnements partenaire historique et intense Besoins dynamiques selon Mettre en place une Nécessité d'une négociation l'état d'avancement de « confiance mutuelle » avec ses Se confronter à des entreprises *gagnant-gagnant* pour réussir l'entreprise investisseurs « non-ESS » une relation à long terme

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



- Gouvernance: Entreprise libérée
- Management:
- Passer du temps sur place lors des lancements d'antennes, puis 3x/an/antenne.
- Recruter un responsable local connaissant les spécificités de la ville et de la région pour minimiser les risques.
- Rassembler régulièrement les responsables de régions 2 jours/mois tous les mois.
- Besoins:
- Différents selon le niveau de maturité du projet (commerciaux au lancement d'un territoire puis de gestion ensuite).
- Réorganisation nécessaire de la structure: mutation de salariés à de nouveaux postes clés (ex: innovation) ou départs volontaires à prévoir si refus de changer de poste ou perte/ absence d'adhésion sur l'évolution de la vision.
- X Ne pas vouloir déléguer.
- ✓ Vertus du sport ou de la marche (ex: aller à RDV à pied quand c'est possible).
- √ Recruter « local ».
- **X Sous-estimer le temps nécessaire** à des tâches semblant faciles/rapides de prime abord.
- ✓ Développer des **outils de reporting en interne** pour pouvoir les dupliquer facilement.



FINANCEMENT



- 2009 : 1^{re} levée de fonds (rachat des participations en 2013).
- Investir&+ (depuis 2014 / 16 %) :
- 1 place sur 3 au Conseil d'administration.
- Point mensuel sur les aspects business et opérationnels.
- Conseil stratégique: rencontre tous les 3 à 5 mois sur les grands sujets du moment ainsi que les prévisions.
- Clause de rendez-vous à 5 ans pour formaliser les prochaines étapes à 2 ans.
- « Confiance mutuelle » mise en place car « bon élève » de leurs participations.
- Non contraignants sur certaines clauses du pacte d'actionnaires (ex: accord si gros salaires).
- Versement de dividendes depuis peu.

- ✓ Profiter des moments d'échange avec les investisseurs pour avoir un avis critique et bénéficier du conseil de professionnels.
- ✓ Mettre en place une « confiance mutuelle » pour pouvoir prendre des décisions opérationnelles sans être toujours contraints à un accord des investisseurs.



ACCOMPAGNEMENT 8 PRESTATIONS



Antropia

- Prendre du recul: penser B, entendre A puis A' donc aller un peu plus vers A".
- Se confronter avec des entrepreneurs qui ont les mêmes problèmes au même moment, qui l'ont vécu avant ou qui ont d'autres difficultés.
- Mise en relation avec les investisseurs dans le jury.

Big Booster

- Grosse promotion de start-ups.
- Sur un modèle de bootcamp pendant 3 jours.
- Aller se confronter à des structures qui ne sont pas issues du monde de l'ESS.

Learning Expedition

- Fonctionnement cyclique avec 7-8 start-ups.
- Confrontation des idéaux de l'ESS à la réalité terrain du monde de l'entreprise; discussions avec des personnes qui le vivent au quotidien.
- ✓ S'accorder du temps pour faire aujourd'hui ce qui ne paraît pas forcément productif demain mais qui le sera après-demain.
- ✓ Sortir la tête du guidon et échanger avec les autres participants.
- ✓ Se confronter à des modèles qui ne sont pas toujours issus du monde de l'ESS.



PARTENARIATS



» ARES (depuis 2008):

- Partenaire logisticien historique
- Formation et accompagnement de 30 salariés sur 2 ans dans l'objectif d'un retour à l'emploi durable
- Recherche sur les prix mais surtout sur une rencontre
- Prise de risques pris mutuellement par les 2 partenaires, reposant sur la croissance de RecycLivre et sur la diversification en e-commerce d'ARES, ont permis l'établissement d'une confiance réciproque
- Montée en compétence et émulation réciproque des 2 parties

» Structures de types associatives/ressourceries (800 +:

- Individuelles et à petite échelle mais avec un fort impact au niveau global (représente plus de 50 % des livres collectés)
- Intérêt réciproque des 2 côtés nécessaires
- ➤ Ne pas vouloir se lancer dans un partenariat si risque existant.
- X Avoir un gagnant et un perdant à la fin de la négociation.
- ✓ Trouver un équilibre pour un gain mutuel des 2 côtés et poser les jalons d'une relation à long terme.
- imes Négliger les relations avec ses plus petits partenaires.

B. INCLUSION / AUTONOMIE





Mission: Ensemble, permettre l'avenir.

Business model: 5 pôles

- **Demain Environnement**: activités d'ingénierie et d'expertise en services de recuclage.

- **Demain Emploi**: activités d'accompagnement vers l'emploi (insertion et formation).

- **Demain Habitat**: entreprise de rénovation énergétique et solutions naturelles pour l'habitat.

- Demain Services: plate-forme de facility management.

- **Demain Lab:** incubateur d'innovations sociales, managériales et environnementales.

Fondation: 1994

Matthieu Grosset

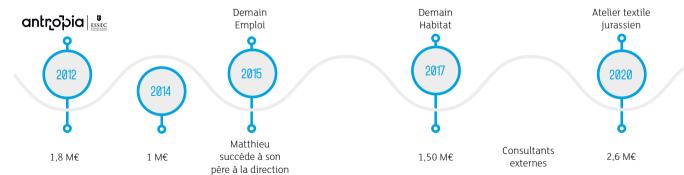
140 salariés

CA: 11,5 M€ (2019) 14 M€ de valeur économique créée (2018)

335 ETP crées (directs & indirects - 2018)



CHRONOLOGIE



Ambition en 2021 :

- Bénéficier d'un financement de 5 M€ (éventuellement levée de fonds).
- Profiter de l'environnement porteur du plan « France Relance » pour insérer des personnes dans un contexte économique difficile.
- Mettre en place les outils numériques et une culture de cohésion au sein de l'entreprise pour préparer la suite.
- Stratégie mise en œuvre: Culture de développement progressif, raisonné et serein changement d'échelle prévu fin 2021-2022.

Résultats :

- · 89 % des déchets valorisés.
- 22 000 tonnes de CO2 évitées (2018).
- 1 351 personnes accompagnées depuis 1993 / 164 personnes accompagnées (2018).
- 71 % de sorties positives pour les salariés en insertion.

RESSOURCES HUMAINES **ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT PARTENARIATS** 8 ORGANISATION **8 PRESTATIONS** Conflit de culture Levée de fonds ne correspond Sensation de décalage mais Ancrage très local pas à la vision de l'entreprise première acculturation au Attente que l'équipe soit prête jusqu'à maintenant milieu de l'entreprenariat et mature pour accélérer Appel à un coaching l'impact Structure de SCOP à repenser en cas de levée de fonds Ressources Humaines

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



· Conflit de culture:

- Recrutement de personnes issues de grands groupes à des postes de cadre vs salariés historiques ayant bénéficié de la promotion interne.
- · À l'écoute de son équipe:
- Ramené à la prudence par ses collègues.
- Ne pas foncer comme une locomotive sans s'assurer que les wagons derrière suivent bien.
- Pas de déclic possible sans l'équipe.
- Gouvernance participative:
- 85 % du capital détenu par les salariés.
- 34 associés impliqués dans la vie de la SCOP.
- Séminaire coopératif annuel stratégique : réflexion sur l'organisation, les projets et l'avenir.
- Spécificité entreprise d'insertion:
- Gestion d'incertitudes opérationnelles au quotidien (absence salariés, planning de production...).
- ✓ Communiquer aux équipes et les accompagner.
- ✓ Structurer la gestion de projet pour pouvoir transmettre
- « L'enjeu est de ne pas se tromper ».
- « C'est l'humain qui change tout ».
- ✓ Attendre que l'équipe soit prête /non surchargée et disponible pour engager et réaliser un changement d'échelle.



FINANCEMENT



- Subventions ADEME + région, dette classique, France Active: investissements matériel et logistique.
- Pas de levée de fonds pour le moment car difficilement compatible avec le statut de SCOP et pas dans la vision de l'entreprise.
- Fonds de dotation et d'investissement prévus pour 2022 dans une logique foncière solidaire.

- ✓ Chiffrer les appels d'offres/entrées d'argent prévues avant de lancer une levée de fonds.
- ✓ S'assurer que le statut de l'entreprise permet une levée de fonds.





• Antropia (2012):

- Acculturation à un autre monde, impression de décalage au début.
- Forme de résistance intrinsèque.
- Préparation à une autre phase avec des nouveaux aspects : levée de fonds, outils juridiques.
- Rencontre avec d'autres entrepreneurs.

Consultants externes (2017):

- Apprendre à s'adapter à l'autre et à travailler avec des personnes différentes.
- Remobiliser l'ensemble des salariés

- ✓ Laisser aux accompagnements le temps d'éclore et de s'adapter à une nouvelle culture.
- ✓ Se faire aider par des spécialistes du développement humain pour gérer certains conflits internes.

PARTENARIATS



- » Administrations publiques: région Bourgogne Franche-Comté, Ministère du travail de l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue social, ADEME, collectivités territoriales.
- » Acteurs locaux: artisans, coopératives, associations locales.
- » Entreprises professionnelles des déchets et du transport: Derichebourg, Suez, Geodis.
- **» Entreprises d'habitation:** Abricop, Baticoop, Isogreen.

✓ Se lier avec des partenaires locaux pour mieux s'ancrer dans le territoire.





Mission: Avoir une insertion par activité économique et redonner confiance en eux aux gens qui sont éloignés de l'emploi.

Business model: Farinez'vous est le premier concept de boulangerie bio en insertion en France.

- Forme et accompagne des personnes très éloignées de l'emploi, grâce à l'apprentissage de métiers propres à cette activité (ouvrier, boulanger, vendeur, etc.).
- Propose un centre de formation en alternance sur des formats courts.

Fondation: 2009

Domitille Flichy

15 salariés

CA: 871 000 € (2019)

7 salariés en CDD D'INSERTION sur 15

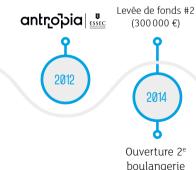
6 apprentis



Paris petite couronne

CHRONOLOGIE











Ouverture 3^e boulangerie



Ambition à la sortie du programme Scale-up (2013) :

- Développer plusieurs boutiques (3-4) permettant de faire des économies d'échelle.
- · Volonté de dupliquer le modèle en régions.

> Ambition plus récemment :

- Développer l'offre d'insertion en créant un modèle autour de la formation.
- Développer une offre entreprise et augmenter le chiffre d'affaires lié à la livraison des petits pains de restauration.
- Ouvrir une 3^e boulangerie.

> Stratégie mise en œuvre :

 Création d'un tiers lieu dédié d'une part à la production des produits traiteurs et pains destinés à la livraison, et d'autre part à une école de boulangerie avec une formation inclusive aux métiers d'aide tourier, aide boulanger, vendeur et préparateur salé pour des personnes éloignées de l'emploi.

Résultats:

- Passage de 4 salariés en 2010 à 7 en 2018 et 15 en 2020.
- Accueil 1^{re} promotion de l'École Farinez'vous en janvier 2021 pour former des personnes avec un niveau en dessous du CAP sur 4 mois (6 apprenants).

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



FINANCEMENT



Plusieurs formations de management axées sur le dirigeant

ACCOMPAGNEMENT

8 PRESTATIONS

Appel au réseau de manière systématique

PARTENARIATS



Cohérence dans ses choix

Imprévus suite à la COVID et au nouveau mode de vie

Prise de décision commune sans porter seule la responsabilité

Passage à l'échelle plus compliqué pour les entreprises d'insertion

Love money parmi le réseau



RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



· Spécificité entreprise d'insertion

- Séparation d'employés à réaliser si la collaboration salariéemployeur ne fonctionne pas correctement.
- Fatigue du dirigeant si remplacement salarié absent nécessaire (régulièrement levée à 6h).
- Mise en place de bilan hebdomadaire avec les salariés en CDI.

· Comité de gestion

- Dirigeant + 2 salariés + 3 personnes bénévoles.
- Validation des décisions avec enjeux stratégiques et financiers
- Assemblée générale avec les ~ 50 parties prenantes
- Discussion autour d'un thème particulier (ex. consigne) sur un modèle de réflexion participatif.
- En cas d'ouverture d'une 3e boulangerie, discussion en AG pour ne pas prendre seule la décision et porter la responsabilité seule.

X Développer l'entreprise au moment d'un conflit RH majeur.

- ✓ « Voyez-vous [le dirigeant] comme une ressource humaine ».
- ✓ Éteindre le portable la nuit.
- ➤ Prendre seule les décisions et en porter seule la responsabilité.
- X Être tout le temps dans l'opérationnel.

FINANCEMENT



- Levée de fonds (avant ouverture 1^{re} boutique)
- Région Île-de-France, la Mairie de Paris, l'État, 4 fondations (notamment Veolia, VINCI).
- Cigales: accompagnement très concret, recul, critiques constructives mais ont demandé de récupérer ensuite des bénéfices.
- Nef, Paris Initiative Entreprise : expérience de l'analyse des entreprises.
- Levée de fonds, 300 000 € (2014)
- Love money parmi les proches (80 000 €, ~50 personnes).
- France Active (100 000 €).
- Dette classique (120000 €).
- 10 500 € de **subventions** par personne et par poste à temps plein en insertion chaque année (~10 %).
- Attention: un financeur avait rajouté une clause au contrat avec une caution personnelle de 150 000 €.
- X Ne pas faire attention aux termes du contrat avec les investisseurs (notamment les petites lignes).
- ✓ Conserver de la trésorerie et étaler le taux d'emprunt.
- ✓ Faire appel à des financeurs différents pour bénéficier d'une diversité complémentaire dans l'accompagnement.





- Avant ouverture 1^{re} boutique: Aide sur le montage du projet, la recherche du local et des investisseurs avec un consultant France Active/PIE.
- Antropia (2012)
- Rencontre avec d'autres entrepreneurs.
- Premiers business plans.
- Ossature économique, développement RH.
- Accélérateur HEC régions (2019):
- Challenge sur la rentabilité du business plan.
- Interrogation sur le projet de fournil et d'école.
- Coaching personnel (dès la 1re année):
- Travail sur le lien *(intuitu personae)* avec les actionnaires pendant 6 mois.
- Prise de recul tous les mois avec un tuteur à partir de l'ouverture de la 2^e boulangerie en juillet 2014.
- Recours constant et appel permanent au réseau personnel pour avoir des conseils/aides ponctuels sur certains sujets plus techniques (ex. juridique/légal).
- ✓ Se former et se faire accompagner de manière continue.
- ✓ Bien s'entourer (proches, amis) et créer un bon réseau.
- ✓ Coachings RH pour le dirigeant.
- ✓ Accepter de se poser des questions.
- X Trop écouter les conseils tiers sans se faire sa propre opinion sur le sujet.



PARTENARIATS



» Producteurs:

- Matières premières issues de producteurs locaux, de l'agriculture raisonnée ou biologique et du commerce équitable avec respect du ruthme des saisons.
- Diminution les produits alimentaires à forts impacts environnementaux (viande, poissons trop fortement consommés: thon et saumon).

» Livraison entreprises:

- Développement d'un catalogue offre entreprises en 2020.
- Suite à l'épidémie de COVID: arrêt d'un partenariat de 800 petits pains à la Défense.
- Offre qui reste à réinventer avec les nouvelles contraintes.

- ✓ **Être le plus professionnel possible** sur tous les aspects et avec tous les partenaires, du plus petit au plus important.
- ✓ **Étre cohérent** sur le choix de ses partenaires par rapport à la vision de l'entreprise.



Mission: Humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur.

Business model: Acteur de la *silver economy* avec 3 piliers

- Développement d'un service d'aide à domicile (SAAD) organisé en équipes autonomes.
- Lancement de Compani (B2B) : formations blended learning centrée sur la dimension humaine du métier / ERP axé sur la collaboration et la digitalisation de l'administration.
- Plaidoyer : Militantisme auprès des pouvoirs publics pour la valorisation et l'humanisation des métiers du grand âge.

Fondation: 2016

Guillaume Desnoës. Clément Saint Olive & Thibault de **Saint Blancard**

90 salariés

CA: 2000000€ (2020)

338

bénéficiaires

5000

professionnels formés



Île-de-France, Luon

CHRONOLOGIE

Lancement preuve de viabilité du modèle B2C



1re étude d'impact social





antropia ESSEC

(1.10 M€)

Lancement Compani (offre B2B)



Consolidation du modèle B2C

Levée de fonds #2 (2 M€) 2020

« Raison d'être » inscrit dans les statuts

> Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Développement géographique de l'aide à domicile sur Lyon et Versailles permettant d'atteindre une taille critique pour consolider l'activité et l'industrialiser à partir de 2020.
- Réflexion sur l'activité de formation (aboutie fin 2019): formule franchise portant sur la gouvernance et les pratiques de management.
- Stratégie mise en œuvre: Essaimage par une coordination décentralisée (développement de succursales) soutenant une croissance géographique plus forte et pérenne / Développement d'une activité B2B en parallèle de l'activité historique B2C.

Résultats :

- Chiffre d'affaires: 67k€ (2016) / 338k€ (2017) / 694k€ (2018) / 1,26M (2019) / 1,5M (2020)
- Bénéficiaires: 20 (2016) / 31 (2017) / 100 (2018) / 170 (2019) / 338 (2020)
- Auxiliaires de vie: 6 (2016) / 32 (2017) / 47 (2018) / 69 (2019) / 80 (2020)
- % temps plein: 0 % (2016) / 55 % (2017) / 64 % (2018) / 72 % (2019)
- Doublement (x 2,2) du CA trimestriel entre Q4 2018 et Q4 2019
- Formation de 5 000 professionnels en 2020 / Facturation de 231 k€ de prestations de formation en 2019 pour la première année d'activité et 500 k€ en 2020.

RESSOURCES HUMAINES ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT **PARTENARIATS & PRESTATIONS & ORGANISATION** Ne pas être uniquement dans Se tourner vers des Développement Partager ses outils l'opérationnel investisseurs avec une vision d'outils de mesure d'impact à fort impact auprès claire et similaire à celle de individualisé de son écosystème pour Privilégier l'adhésion l'entreprise amplifier son impact au projet et à la vision de Formaliser sa vision vis-à-vis l'entreprise dans le recrutement d'eux

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



- Structuration de l'entreprise en différents pôles (commercial, technologique...) au sein de la « ruche » - équipe support composée de 25 personnes - dès les prémisses de croissance.
- Nécessité de clarté
- « Rite de partage » d'informations, reporting et transparence dans les indicateurs.
- Fiches de postes précises.
- ADN très horizontal & autonome sous la forme d'une **entreprise libérée** mais malgré tout, lien hiérarchique implicite avec les 3 co-fondateurs.
- Gouvernance partagée:
- Comité de gouvernance partagée (instruction).
- CSE (validation).
- Accord collectif d'entreprise différenciant.
- Nouveaux besoins: équipe pédagogique (en lien avec le développement de Compani), directeur commercial, DAF.
- Outil de gestion développé en propre.
- **X** Étre **uniquement dans l'opérationnel** en tant que dirigeant.
- ✓ Soigner le recrutement par rapport à **l'adhésion au projet.**
- ✓ **Déléquer** et « sortir la tête de l'eau ».
- ✓ Communiquer sur sa vision du secteur et créer un écosystème d'entreprises.



FINANCEMENT



- Fonds personnels au tout début puis subventions + prêt bancaire pour constituer le BFR permettant d'engager une équipe de 10 auxiliaires pour faire la preuve du concept.
- Levée de fonds 1,1M (2018)
- Combinaison d'un investissement via le fonds Phitrust avec une souscription en capital auprès de Business Angels via la plateforme LITA.co (crowd equity).
- Levée de fonds 2M / Phitrust, NovESS, 123 Investment Managers (2020).
- Très vite tourné vers des investisseurs à impact en phase avec la vision.
- Vision sociale très clairement affichée dans les statuts depuis mai 2020.
- Clause de revente à un acteur industriel (~ 7 ans) uniquement si en cohérence avec la vision sociale.

- ✓ Choisir l'alignement avec les financeurs.
- ✓ Formaliser une raison d'être et fixer un cap clair dans les statuts.
- Attention à la différence dans le choix des investisseurs : « for impact » (exigence de rentabilité plus faible pour financer des activités très sociales) vs « with impact » (critère de rentabilité classique).



• PIE (Paris Initiative Entreprise) (2017):

- Mise en place du business model challengé avec bienveillance par des professionnels.
- Prêt de 50 000 € + garantie de 50 000 € pour soutenir le proof of concept (structure encore trop petite pour faire appel à des investisseurs).
- **Réseau Entreprendre** : échange entre pairs et dirigeants
- Étude d'impact (2018):
- Appel à HAATCH (agence de conseil en innovation sociale)
- Mesurer l'impact social qu'aurait l'activité d'Alenvi entreprise en 2025 au travers de la méthodologie SROI
- Mise en valeur des impacts bien réels du projet sur les parties prenantes et leur ampleur potentielle si l'activité se déploie comme prévu.
- Antropia (2018).
- X Considérer le changement d'échelle comme une **fin en soi** et non comme un moyen.
- ✓ Utiliser des outils de mesure d'impact social pour évaluer la valeur sociale de l'entreprise et identifier les changements sociaux/environnementaux clés.



PARTENARIATS



Professionnels de l'accompagnement à domicile (depuis 2019 à travers Compani):

- Conseil en transformation d'organisation mené avec le collectif L'humain d'abord: outils de contractualisation et de planning.
- Développement de l'outil pour répondre à un besoin interne (2017-2018), POC chez des clients confrères (2019) puis premiers tests chez des partenaires (2020).
- Format: contrats de sous-traitance pour des structures associatives.
- But: s'aligner autour d'une même vision du métier et la mettre en pratique à plus grande échelle pour faire émerger des organisations autonomes sur l'ensemble du territoire.

- X Garder ses outils produisant un fort impact au sein de son entreprise sans les partager à ses confrères.
- ✓ Réaliser les **POC directement chez ses futurs partenaires** eux-mêmes.
- ✓ Penser le changement d'échelle comme la **création d'un écosystème** d'une pluralité d'acteurs avec la même vision.



Alphonse

Mission: Permettre à tous les seniors actifs de vivre une retraite épanouie.

Business model: Redonner aux retraités une place centrale dans notre société et leur permettre d'être acteurs de leur retraite

- Transmettre leurs savoirs aux plus jeunes en échange d'un complément financier (commissions).
- Créer et relayer des contenus qui changent le quotidien des jeunes retraité(e)s avec une activité de média.
- Accompagnement de salariés en fin de carrière qui s'apprêtent à passer à la retraite avec une activité de prestation de services.

Fondation: 2017

Thibault Bastin & Barthélemy Gas

10 salariés

CA: 600 000 € (2020) 60000 bénéficiaires (jeunes retraités)



France entière (via média + accompagnement digital)

CHRONOLOGIE

Lauréat du trophée de l'ESS de la Ville de Paris (23 000 €)



Lancement projet - association

antrobia

Levée de fonds 600 000 €

2019

2020

1^{er} partenariats pour accompagnement à la retraite

≽ Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Devenir la plus grosse communauté de séniors dynamiques et épanouis en France.
- Faire une première levée de fonds pour changer d'échelle.

> Ambition à partir de 2018:

- Proposer un dispositif permettant aux futurs retraités de faire le point sur les aspects administratifs de leur retraite
 un programme qui aide les jeunes retraités à concevoir et programmer leur retraite par un accompagnement digital et humain sur plusieurs mois.
- **Stratégie mise en œuvre :** Changement de modèle économique.

Résultats:

- Chiffre d'affaires: 200 000 € (2019) / 600 000 (2020) / 1,5 m (2021 prévision).
- 1^{re} année d'équilibre en 2020.
- 16 000 heures de formation (2019) / 30 000 heures de formation (2020).
- 100 personnes accompagnées pour « Faire le point sur sa situation » / 400 personnes accompagnées pour « Dessiner sa fin de carrière » depuis fin 2020.
- Objectifs 2021: accompagner 2 000 personnes pour « Faire le point sur sa situation » / accompagner 1 000 personnes « Dessiner sa fin de carrière »

RESSOURCES HUMAINES 6 ORGANISATION	FINANCEMENT	ACCOMPAGNEMENT & PRESTATIONS	PARTENARIATS
Planification claire des objectifs Alignement des valeurs et de la vision au sein de l'équipe	Agenda précis sur la levée de fonds Mixité et compétences spécifiques des investisseurs	Changement de scénario au fil des accompagnements Pro-activité	Équilibrer les types de clients pour cibler le bénéficiaire final Formule d'abonnements

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



· Structuration autour d'une vision d'équipe

- Plan OKR avec un objectif commun sur 4 mois découpé en 5 catégories (produit, distribution aux bénéficiaires, CA) et affilié à un key result.
- Chaque salarié a ses missions qui se construisent autour d'une manager journey (3-4 chantiers reliés à un axe des OKR).
- Alignement sur les mêmes objectifs.
- Nouveaux besoins: sales (B2C + B2B), opérationnels.
- **Moments de teambuilding** : jeux en ligne, séminaires d'équipe, bienveillance des managers.
- Alignement sur les valeurs dans le recrutement.
- Passage de 16 à 8 salariés après l'échec du 1^{er} changement d'échelle / 32 salariés prévus fin 2021 pour le 2^e changement d'échelle.

- ✓ Être honnête avec soi-même et avec ses équipes.
- ✓ Prendre le temps de se poser et de **fêter les succès**.
- ✓ Découper les projets en micro-projets.
- X Faire du micro-management.
- « Quand il y a un doute, il n'y a pas de doute » concernant le recrutement



FINANCEMENT



- Concours, subventions, crowdfunding (pas de chômage ou de RSA au tout début ni volonté de faire du love money).
- Fonds de confiance: mécanisme de PIE + MAIF en cofinanceur. 40 000 € sur 6 mois.
- 1er salaires au bout de 1,5 / 2 ans (chômage avant).
- Levée de fonds, 600 000 €, 27 % (2019):
- Investir + & (250000 €): relation très proche, sollicitation sur certains sujets (modèle économique d'abonnements entreprises, mises en relation, aspects techniques/légaux), 1 réunion du conseil d'administration de 2 h 30 toutes les 6 semaines (bilan, suivi trésorerie, objectifs).
- Investisseurs privés (50 000 €): suivi + compétences
- Dette MAIF Investissement social et solidaire (300 000 €).
- **X Ouvrir le capital de plus de 30 %** aux investisseurs en 1^{re} levée de fonds.
- X Lever des fonds sur la durée.
- ✓ Ouvrir aussi à des investisseurs privés pour bénéficier de leurs compétences.
- ✓ Mettre les fonds en concurrence pour la levée et s'entraîner à pitcher devant des fonds moins voulus.
- ✓ Fixer soi-même l'agenda de la levée de fonds. (4-5 mois max) pour conserver le lead sur le timing
- ✓ Être efficient sur les dépenses.



Starter de Schoolab

- Encore en stage et étudiants.
- Ne pas se sentir seul dans l'aventure.
- Apprendre les bases de l'entrepreneuriat.
- Décalage avec les autres start-ups pas à impact impression d'être plus mauvais et d'aller moins vite.

Sensecub de Makesense

- Connaître l'impact social.
- À l'époque, accent sur la viabilité du modèle économique pas assez appuyé (a changé depuis).

• Antropia (2017):

- Réflexion sur l'impact.
- Levée de fonds avec des fonds à impact.
- Accès pro bono à Latham & Watkins pour les contrats de la levée de fonds.
- Start-ups plus avancées donc moins d'impression d'échange entre les projets.
- X Ne pas faire d'étude de marché quand on souhaite inventer des nouveaux usages/modèle économique.
- ✓ Rester très **pro-actif** et demander des RDV avec des coachs.
- ✓ Garder un lien avec les personnes et créer des relations avec ses coachs.
- ➤ Comparer sa croissance à des start-ups sans impact.



PARTENARIATS



» 2 solutions: Faire le point sur sa situation / Dessiner sa fin de carrière.

» 3 leviers:

- Retraités (B2C): financement par CPF (Compte Personnel de Formation plus facilement activable).
- Employeurs (B2B): outsourcing pour des entreprises.
- Institutionnels (GPS): Malakoff Humanis par exemple en complément (distribution à des grands groupes: Suez, Fnac par ex).

» 1 perspective d'avenir

- Réflexion sur une formule d'abonnements pour tous les salariés à partir de 55 ans et plus.

- ✓ Conserver un mix B2C/B2B équilibré.
- ✓ Passer par des partenaires différents pour amplifier son impact et ses revenus.
- ✓ Construire une formule d'abonnements pour sécuriser les revenus.



C. ENVIRONNEMENT





Mission: L'avenir est à la couche lavable

Business model:

- ApiNapi (France) informe, forme et accompagne les parents et les collectivités souhaitant réduire leurs déchets et trouver des alternatives innovantes aux produits jetables du quotidien.
- ApiAfrique (Sénégal) conçoit, fabrique et distribue des produits d'hygiène réutilisables pour les femmes et les bébés.

Fondation: 2010

Jeanne-Aurélie Delaunay & Marina Gning

> CA: 109 000 € (2019)

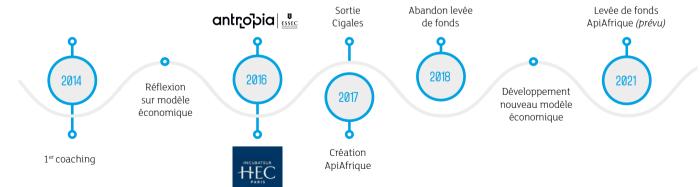
10 000 familles sensibilisées et accompagnées

10 000 tonnes de déchets évités



France, Sénégal, Suisse, Royaume-Uni, Côte d'Ivoire, Canada

CHRONOLOGIE



Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Se recentrer sur l'accompagnement et la distribution plutôt que sur de la vente en boutique.
- Se développer à l'international.

> Stratégie mise en œuvre :

- Internationalisation en Afrique et développement d'une plateforme de production éthique.
- Changement du canal de distribution et développement de nouveaux partenariats B2B.
- Proposition d'une offre de conseil et de formation avec un maillage territorial.

Résultats :

- Écologie: moins de 10 kg de déchets contre plus d'1 tonne en couches jetables.
- Économique : 50 % dès le 1er enfant.
- 10 crèches accompagnées.
- 40 conseillères formées en France (25 en 2016).
- 24 postes crées chez ApiAfrique promouvant « l'empowerment » (la capacité féminine).

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION	FINANCEMENT	ACCOMPAGNEMENT & PRESTATIONS	PARTENARIATS
Attacher trop longtemps	Fonds personnels	Accompagnement trop tardif	Temps nécessaire pour trouver
à l'opérationnel	et dette classique	Échange et mise en relation	les bons partenaires
Sous-estimer le temps	Appel à des Cigales et à	avec les autres entrepreneurs	Adaptation de la capacité
et les défis RH	des investisseurs privés	du programme	de production

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



Recentrage sur l'axe stratégique:

- Au début : aucun personnel complémentaire (très fatigant)
- Aide externe pour la vente en magasin à partir de 2014.
- Défis RH sous-estimés:
- Passage de 5 à 15-20 personnes assez exigeant (plus de procédures, préciser les rôles)
- Temps nécessaire pour former les salariés à des métiers artisanaux.
- Investissement et temps pris important pour former les conseillères.
- Mise en place de logiciels de gestion.
- Co-fondatrices:
- Prendre le temps d'être prêtes à envisager le changement d'échelle dans sa tête et d'avoir confiance en soi

- X Rester dans l'opérationnel.
- ✓ Apprendre à faire monter les équipes en compétences.
- ✓ Enraciner l'organisation avant de développer davantage pour avoir une base solide.





- Apport personnel important.
- Prêts: formation conseillères.
- Bons de souscription en actions de la direction de l'entrepreneuriat.
- 5 associés : pas de pouvoir décisionnel mais sont présents pour aider en cas de questionnements et donner leur avis.
- **Cigales** (2010 sortie en 2016-2017): financement site Internet.
- Levée de fonds démarrée en 2017-2018 mais arrêt car Business Angels pas prêts à investir suffisamment ce qu'ils considéraient comme de l'humanitaire + CA trop faible, l'investissement en Afrique faisait peur.
- Levée de fonds prévue dans les prochains mois pour ApiAfrique pour accélérer la production.

- X Appliquer tous les conseils de la part d'investisseurs privés
- X Ne pas prêter attention au choix concernant forme. de la société (ex: SCOP, SCIC) pour les financements (manque de confiance des investisseurs).
- **X Se précipiter** dans une levée de fonds sans se laisser le temps de se développer.



Coaching sur 9 mois (2014-2015):

- Déclic grandement bénéfique.
- Se repencher sur le modèle économique.
- Repenser la plus-value dans le conseil.
- A permis de prendre des libertés: fermeture du magasin tous les matins pendant 3 ans pour se dégager du temps.
- Incubateur HEC (2016):
- Apprentissage des bases de l'entreprise.
- Accès à de nombreux experts en one-to-one.
- Antropia (2016):
- Concentration sur l'impact social.
- Temps de réflexion et échange avec des pairs avec la création. d'une communauté de partage/émulation.
- Développement d'un réseau et de mises en relation.

- ✓ Suivre un accompagnement **trop tard.**
- ✓ Combiner des accompagnements complémentaires en parallèle.
- ✓ Profiter des rencontres avec les autres entrepreneurs pour des mises en relation.
- ✓ **Se réinventer** quand on ne peut plus avancer
- X Avoir un mauvais expert-comptable.



PARTENARIATS



- » Revendeurs B2B: ex. Biocoop
- » Crèches et collectivités: accompagnement professionnel (ex: Perlimpinpin).
- » Conseillères indépendantes: 40 (2021)
- Objectif d'avoir une conseillère par département pour couvrir tout le territoire.
- Volonté de professionnaliser le conseil aux familles.
- » Production: difficulté de trouver des producteurs de matières premières, des prestataires (usines de tissage) et une bonne logistique (transport de marchandises).
- » Contrat de distribution liant ApiNapi et ApiAfrique (fabriquant les couches lavables): difficulté de tenir le ruthme pour répondre à la demande.
- » Volonté de trouver une indépendance locale pour sourcer les matières premières.

- ✓ S'attendre à ne pas pouvoir répondre immédiatement à la demande si le partenaire manque de capacité de production.
- **X Sous-estimer les difficultés**/ failles du marché/territoire sur lequel on agit.
- X Rester seul.



Mission: Faire des déchets des uns les ressources des autres.

Business model: Service d'économie circulaire (iNex sourcing) détectant les gisements de déchets industriels et agricoles partout en Europe. Grâce à l'open-data et à l'Intelligence Artificielle, cet outil digital permet aux recycleurs, énergéticiens et industriels de trouver en 3 clics les déchets et matières secondaires nécessaires pour alimenter leur production (biodéchets, résines plastiques, bois, carton, métaux...).

Fondation: 2012

Olivier Gambari / Pierre Beuret

8 salariés

CA: 300 000 € (2019)

800 000 tonnes de déchets recyclés (2020)



France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, États-Unis à venir

CHRONOLOGIE

Prototype + retours utilisateurs



(80000€)

Test à plus grande échelle (Belgique) Changement de modèle économique (partenariats avec collectivités à abonnements souscrits par des industriels)





antropia ssec







Levée de fonds – Business Angels (930000 €)



~ 30 grands comptes

Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Cibler les entreprises de gestion des déchets afin de leur offrir une solution pour identifier les besoins en matière de production de déchets ou de ressources et de nouvelles cibles (i.e. GRDF, Total).
- Développer des partenariats avec des sociétés de conseil pour la licence de l'outil et de la méthodologie conçue et développée.
- Se concentrer sur les matériaux ayant le plus d'impact: plastiques, déchets biologiques, matériaux de construction.
- Investir dans les analystes de données (data analysts) et l'apprentissage machine (machine learning) pour développer la technologie maison.

Stratégie mise en œuvre: Scale-up par développement géographique et par l'augmentation du nombre de bénéficiaires d'iNex sourcing par territoire.

Résultats :

- Impact environnemental: ~ 800 000 tonnes de déchets recyclés en 2020
- De 3 co-fondateurs en 2017 à 10 salariés attendus fin 2021
- Bénéficiaires directs: \sim 5 en 2019 / \sim 30 en 2020 (+25 pour la filière biogaz) / \sim 60 attendus en 2021
- Chiffre d'affaires: 210 000 € (2019) / 300 000 € (2020)
- Développement géographique à venir en Europe et aux États-Unis (POC à New York).

RESSOURCES HUMAINES ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT **PARTENARIATS & PRESTATIONS & ORGANISATION** Structure demeurant petite et Appel à « des Business Angels » 2 accompagnements Changement du type de avec une grande proximité spécialistes du domaine simultanés (Antropia partenaires (des pouvoirs & Polytechnique) publics aux grandes Excellente relation entre les Excellente relation avec les complémentaires entreprises) pour avoir un deux co-fondateurs (clé de impact plus important et investisseurs voûte de la réussite) immédiat

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



- **Structure**: Petit niveau de hiérarchie obligatoire pour travailler et transmettre la stratégie à l'équipe, mais grande linéarité dans l'organisation.
- Nouveaux besoins après levée: Data analysts, data engineers, sales.
- · Rémunération:
- Attente de la levée de fonds pour se payer.
- Pas d'évolution pour le moment.
- **Objectif:** ~ 20 salariés in fine avec une équipe très centralisée (France) et une forte proximité.
- · Relation entre co-fondateurs:
- Ont trouvé un excellent mode de collaboration entre associés en 18 mois pour être alignés dans le quotidien et ne pas perdre de temps.
- Apprendre les éléments importants pour l'autre.
- X Ne pas installer dès le début des outils digitaux de gestion de projets, de suivi de la trésorerie et notamment un CRM.
- ✓ Avoir une logique de communication forte et sympathique au niveau du recrutement (i.e. Welcome to the jungle).
- ✓ S'entraîner sur des stagiaires longue durée (6 mois) avant de recruter pour mieux appréhender les besoins.



FINANCEMENT



· Choix:

- Pas un choix limité pour les financements de sociétés à impact / Fonds préfèrent se tourner vers des secteurs sur lesquels ils ont une connaissance parfaite et sont bien installés.
- Levée Business Angels + InnoEnergy + Polytechnique réalisées en plusieurs fois pour conserver davantage de capital (74 % co-fondateurs vs. 26 %) par mécanisme de dilution.
- Relation:
- 1 comité stratégique / trimestre (aide au développement de l'entreprise, expertise, préparation série A).
- Excellent relationnel
- **Objectif:** Série A de €2-5 millions (2021-2022) pour faire une extension en Europe et un premier pas aux États-Unis.

- ✓ Obstacle principal: trouver des fonds.
- ✓ Penser aux aides publiques.
- ✓ Trouver des investisseurs institutionnels qui peuvent aider au développement comme dans des pôles de compétitivité très rapidement.





• Antropia:

- Compréhension du monde de l'impact (modèles économiques) et comment le mesurer.
- Temps pour se poser et réfléchir.
- Très bon lien avec l'accompagnateur stratégique (rencontre 1 fois/mois).
- Manque de structuration/contenu sur les levées de fonds et la formalisation du business plan (quelques heures supplémentaires avec un intervenant de BNP Paribas).

· Polytechnique:

- Très concret sur les levées de fonds, mise en relation avec les Business Angels de BADGE.
- Développement de la technologie directement au contact des experts métiers.
- Grande complémentarité entre les deux accompagnements.
- X Prendre des cabinets payants pour la levée de fonds (généralement pas efficace ← captent une importante partie du financement à la fin).
- X Ne pas toujours et inlassablement remettre en question son business plan avec des intervenants tiers suite à la preuve du concept.



PARTENARIATS



» Initialement:

- Contrat avec des collectivités territoriales (Oise, Drôme-Ardèche, etc.).
- Mais délais extrêmement longs sans véritable rendu et impact final très limité.

» Depuis 2017 :

- Système de pilote puis d'abonnements avec des industriels.
- Signature avec 2 grands comptes en 2018-2019 puis forte croissance avec \sim 30 en 2020 / \sim 60 clients attendus en 2021.
- Plus grande rapidité opérationnelle et in fine impact environnemental immédiat.
- » Délai: Entre 3 et 6 mois pour signer un contrat.

- ✓ Faire du développement commercial et prendre contact avec au moins 50 à 100 entreprises et obtenir une majorité de réponses positives (~ 60-70 %).
- ✓ Travailler le marché en profondeur avec des **prototypes** et des éléments de **micro-tests** pour se convaincre du modèle.



Mission: Rendre le « bien manger » accessible au plus grand nombre pour faire évoluer les pratiques autour de l'alimentation.

Business model: 3 activités complémentaires de restauration gourmande, durable et conviviale:

- En salle dans 3 restaurants à Paris 18e, 19e et Montreuil.
- En entreprise, via des livraisons de marmites au départ des restaurants.
- Dans les cantines scolaires avec un laboratoire de production dédié au scolaire.

Fondation: 2011

Ariane Delmas

23 salariés

CA: 750 000 € (2018) 500 000 bouches nourries (fin 2019)

12 tonnes de CO2 évitées



CHRONOLOGIE



> Ambition à la sortie du programme Scale-up :

- Avoir nourri 4 millions de bouches de plats cuisinés à partir d'ingrédients bons, propres et justes d'ici 2024
- Ouvrir 2 restaurants/laboratoires de production
- Continuer à faire les choses autrement : approvisionnement, cuisine, livraison, recrutement, gouvernance
- Trouver le bon équilibre de croissance: ne pas croître comme une fin en soi mais rester en ligne avec sa vision et des idées directrices

> Stratégie mise en œuvre :

 Scale-up par développement géographique dans Paris et par diversification des clients finaux (individuels, écoles, entreprises). Pas la prétention de remplacer les prestataires traditionnelles de toutes les cantines d'île de France: nécessité d'une pluralité de petits acteurs.

Résultats :

- De 14 salariés en 2019 à 23 salariés en 2020 (+9 en 1 an).
- 3 restaurants et un programme d'activités de restauration éphémères.
- 1 activité de livraisons et de prestations traiteur en entreprise.
- 1 laboratoire de production pour la livraison de plusieurs cantines scolaires.
- 3 derniers bilans comptables positifs depuis 2017.

RESSOURCES HUMAINES ACCOMPAGNEMENT FINANCEMENT **PARTENARIATS & PRESTATIONS & ORGANISATION** Gouvernance partagée Appel au grand public Ne pas hésiter à repenser Respect et humilité en lien avec les valeurs voire arrêter un Fonctions support de transparence et de accompagnement si Construction de relations à indépendantes pour permettre vulgarisation de l'entreprise il est jugé non adéquat long-terme, pas uniquement la meilleure prise de décision fondée sur l'aspect business possible pour l'entreprise mais de valeurs

RESSOURCES HUMAINES & ORGANISATION



- Politique RH interne fondée sur la bienveillance, le respect et l'accompagnement.
- Expérimentation de pistes de gouvernance partagée
- Posture du dirigeant qui ne prend pas beaucoup de décisions seul : comité de direction sollicité sur de nombreux sujets
- Ateliers d'intelligence collective mis en place avec l'ensemble des salariés: prendre la parole par exemple.
- Outils de co-développement: brainstorming, points café, newsletter interne.
- Recrutement de fonctions supports comme ressource (ex. responsable administratif et financier) sans aucun pouvoir de décision finale pour prendre les décisions les plus indépendantes possibles.

- ✓ Mettre en place une gouvernance partagée dans le pouvoir et les décisions pour protéger la charge mentale de l'entrepreneur.
- ✓ Inclure tous les salariés dans la vie de l'entreprise, favoriser la rencontre et le croisement.
- ✓ Se reposer sur des fonctions support indépendantes pour une prise de décision dans l'intérêt de l'entreprise.



FINANCEMENT



- Autofinancement de la part des 4 co-fondateurs au départ: ont décidé de mettre tous le même ticket de départ, donc alignement sur le montant le plus bas (15 000 € chacun).
- 9 cigales au début du projet (sortie en cours) + Love money
- Schéma de dette classique par la Nef: pas de difficultés d'emprunt.
- Crowd equity (en cours)
- Co-investisseurs du grand public.
- En ligne avec la vision de l'entreprise : être transparent et de faire différemment (vulgariser l'économie au plus grand nombre).
- Objectif de la levée en cours : 500 000 € permettront de recruter et de rémunérer les fonctions support ainsi que l'ouverture nouveaux restaurants.
- 1 représentant de tous les actionnaires dans la holding.
- ✓ Utiliser un mode de financement en ligne et accordée avec la vision de l'entreprise.
- ✓ Répartition égalitaire du capital entre co-fondateurs pour assurer une bonne entente et favoriser un accord dans les prises de décisions.
- ✓ Accorder la possibilité d'impliquer toutes les parties prenantes dans le capital, dont le grand public





• REC Innovation (2019):

- Mauvais diagnostic posé au tout début par un consultant externe non connaisseur du monde de l'entrepreneuriat social: développement d'indicateurs de performance (Excel) alors que non nécessaire.
- Manque de formalisation et de présentation des outils.
- **DLA PIE** (2019): structuration de la vision stratégique sur 3 mois avec un consultant.
- Antropia (2019):
- Partage avec d'autres entrepreneurs.
- Discipline: nécessité d'accepter qu'un tiers pilote son agenda.
- Richesse des intervenants: mix entrepreneurs et experts professionnels (consultants, banques) et choix des sujets pertinents.
- Aspect juridique à approfondir (technicité souvent non maîtrisée par les entrepreneurs).
- X Poser un diagnostic à t = 0 sans le faire remettre en question par un avis tiers et sans le faire évoluer pendant le développement.
- ✓ Connaître dès le début les dates clés de l'accompagnement (à rentrer dans son agenda).
- ➤ Faire un accompagnement s'il **ne correspond pas aux attentes** ou à ce qui est utile au développement de l'entreprise.



PARTENARIATS



» Producteurs indépendants:

- S'adapte aux contraintes des producteurs de l'agriculture durable (en termes de légumes) plutôt que de donner ses propres contraintes.
- S'assure que les Marmites ne représente pas plus de 60 % du CA de ses producteurs en cas de difficultés.
- » Écoles alternatives (depuis 2017):
- Première école a accepté d'attendre 1 an pour se faire livrer dans sa cantine
- Transparence sur la traçabilité des ingrédients (factures disponibles, n'annoncent pas 100 % bio).
- Prise de position commune sur la décision de la ville de Lyon de proposer des menus sans viande.
- Création de liens non commerciaux au fil du temps (partage de l'histoire d'un des livreurs avec les élèves).
- Lien sera scellé par une petite part dans le capital.
- ✓ Rester cohérent dans sa vision à travers les relations avec ses partenaires, même si cela demande de faire des concessions.
- ✓ Construire une relation humaine
 - « au service » du partenaire.
- ✓ Rester **humble** et **respecter** son partenaire.
- ✓ « Faire ce que l'on dit, dire ce que l'on fait ».
- ✓ Ne pas d'adapter aux contraintes des partenaires.



APRÈS-PROPOS



Le potentiel de croissance du modèle d'entreprise sociale est encore loin d'être totalement exploité, mais l'écosystème est de plus en plus favorable au développement d'entreprises proposant de l'impact, de l'innovation et de l'originalité.

Nous espérons que ce manuel aura su répondre à certaines de vos questions et vous aura donné les pistes pour étudier plus profondément un changement d'échelle.

Vous l'aurez sans doute compris, les problématiques liées au changement d'échelle sont multiples et complexes; mais une préparation approfondie minimise les risques qui y sont liés.

Aussi, patience et entourage sont les maîtres mots de l'aventure, exaltante mais parfois sinueuse, que vous allez peut-être vous apprêter à emprunter.

Bonne continuation!

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE



- » ANDRÉ, K. et PACHE, A.C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. Journal of Business Ethics, 133 (4), pp. 659-675.
- » ANDRÉ, K., PACHE, A.C. et GHEERBRANT, C. (2014). Changer d'échelle: manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales. Cerqu-Pontoise: ESSEC Business School.
- » AUSTIN, J., STEVENSON, H. et WIE-SKILLERN, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. Revista de Administração, 47(3), pp. 370-384.
- » AVISE. (2017). Mode d'emploi : Évaluer l'impact social.
- » AVISE. (2014). Changer d'échelle Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer.
- » BOSTON CONSULTING GROUP et LA BOUSSOLE. (2018). Devenir une licorne? Quel bon accompagnement à chaque étape pour les entrepreneurs.
- » BRADACH, J. (2003). Going to Scale: The challenge of replicating social programs. Stanford Social Innovation Review.

- » CARENEWS. (2021). Top 50 de l'entrepreneuriat à impact 2020.
- » COMMISSION EUROPÉENNE. (25 octobre 2011). Social Business Initiative - Foire aux questions, 11/735.
- » DEES, G. et ANDERSON, B. (2004). Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review
- » DEIGLMEIER, K. et GRECO, A. (2018). Why Proven Solutions Struggle to Scale Up. Stanford Social Innovation Review.
- » FOSTER, W. et BRADACH, J. (2005). Should Nonprofits Seek Profits? Harvard Business Review, 83(2), pp. 92-100.
- » FRANCE ACTIVE. (2019). La transformation numérique: quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS?
- » FRANCE ACTIVE. (2017). Enjeux juridiques et financiers de la coopération.
- **»** GOGGINS GREGORY, A. et HOWARD, D. (2009). *The Nonprofit Starvation Cycle*. Stanford Social Innovation Review.

- » GRØNBJERG, K., MARTELL, L et PAARLBERG, L. (2000). Philanthropic Funding of Human Services: Solving Ambiguity Through the Two-Stage Competitive Process. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29(1), pp. 9-40.
- » GUGERTY, M. et KARLAN, D. (2018). Ten Reasons Not to Measure Impact—and What to Do Instead. Stanford Social Innovation Review
- » HARTMANN, A. et LINN, J. (2008). Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice. Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Brookings.
- » JANUS, K. et THRELFALL, V. (2016). Three Things Every Growing Nonprofit Needs to Scale. Stanford Social Innovation Review.
- » JOHNSON, R.B., ONWUEGBUZIE, A.J. et TURNER, L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research. 1, 112-133.
- » MARTIN, R. et OSBERG, S. (2015). *Getting Beyond Beyond: How Social Entrepreneurship Works.* Harvard Business Review Press.
- **»** MAVRA, L. (2011). *Growing social enterprise: research into social replication.* London. Social Enterprise Coalition.

- » MEEHAN, W. et JONKER, K. (2018). Earning the Right to Scale. Stanford Social Innovation Review.
- » MEEHAN, W. et JONKER, K. (2017). Filling Essential Gaps in Nonprofit Leadership. Stanford Social Innovation Review.
- » MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. et MULGAN, G. (2010), The Open Book of Social Innovation. Nesta and The Young Foundation.
- » NESTA. (2014). Making It Big: Strategies for scaling social innovations.
- » OCDE. (1998). Stimuler l'esprit d'entreprise.
- » ORMISTON, J. et SEYMOUR, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. Journal of Social Entrepreneurship, 2(2), pp. 125-150.
- **»** OSTER, S. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
- » SIBIEUDE, T., LECLERC, E. (2021) Question(s) de Management n° 135 septembre 2021.

- » 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. et CHALENÇON, G. (2006). Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires: une voie pour développer l'entrepreneuriat social.
- » SIBIEUDE, T. (2020). Évaluation & Mesure d'Impact Social. Coursera.
- » SIBIEUDE, T. (2020). L'entrepreneuriat social: changer d'échelle. Coursera.
- » STIEVENART, E. et PACHE, A.C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. Revue internationale de l'économie sociale, (331), pp. 76-92.
- >> THE BRIDGESPAN GROUP. (2005). The Nonprofit Sector's Leadership Deficit: A response.
- » WAITZER, J. et PAUL, R. (2011). *Scaling Social Impact:* When Everybody Contributes, Everybody Wins. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 6(2), pp. 143-155.

» WEBER, C., KROEGER et A., LAMBRICH, K. (2015). Scaling Social Enterprises - A Theoretically Grounded Framework, 2012(1).







