

CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONELLE

Session 2 - quel modèle économique pour
changer d'échelle?

Mardi 7 mars 2023
14h00-16h00



SOMMAIRE

Objectifs de la séance :

- Analyser son modèle économique en vue du changement d'échelle
- Identifier les leviers pertinents pour le renforcer
- S'inspirer d'autres modèles

Sommaire :

Introduction et rappel du déroulé du parcours de formation

1. Modèles économiques : de quoi parle-t-on?
2. Comment financer mon impact social ?
3. Quels leviers pour changer d'échelle?
4. Témoignage de l'association Rebonds!

Conclusion : enseignements et prochaines étapes

COMPÉTENCES VISÉES PAR LE PARCOURS DE FORMATION

A l'issue du parcours de formation, vous saurez

Comprendre ce qu'est le changement d'échelle et sa traduction concrète

Evaluer la maturité de vos organisations pour changer d'échelle

Identifier les leviers pertinents pour renforcer votre modèle économique

Identifier et construire la bonne stratégie pour augmenter votre impact

Construire votre feuille de route pour changer d'échelle

CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

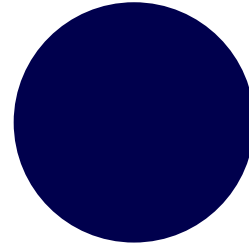
10 heures de formation en distanciel



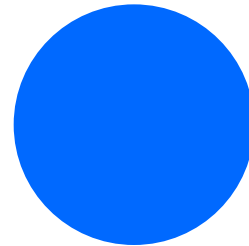
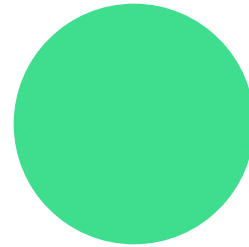
OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

De la session d'aujourd'hui

Exemples de modèles
économiques inspirants



Introduction au Social Business
Model Canvas



Exercice d'identification des
pistes d'amélioration de son
modèle économique avant de
changer d'échelle

Avant de démarrer...

**Sondage interne : quelles questions clés
quand on parle de modèle économique?**

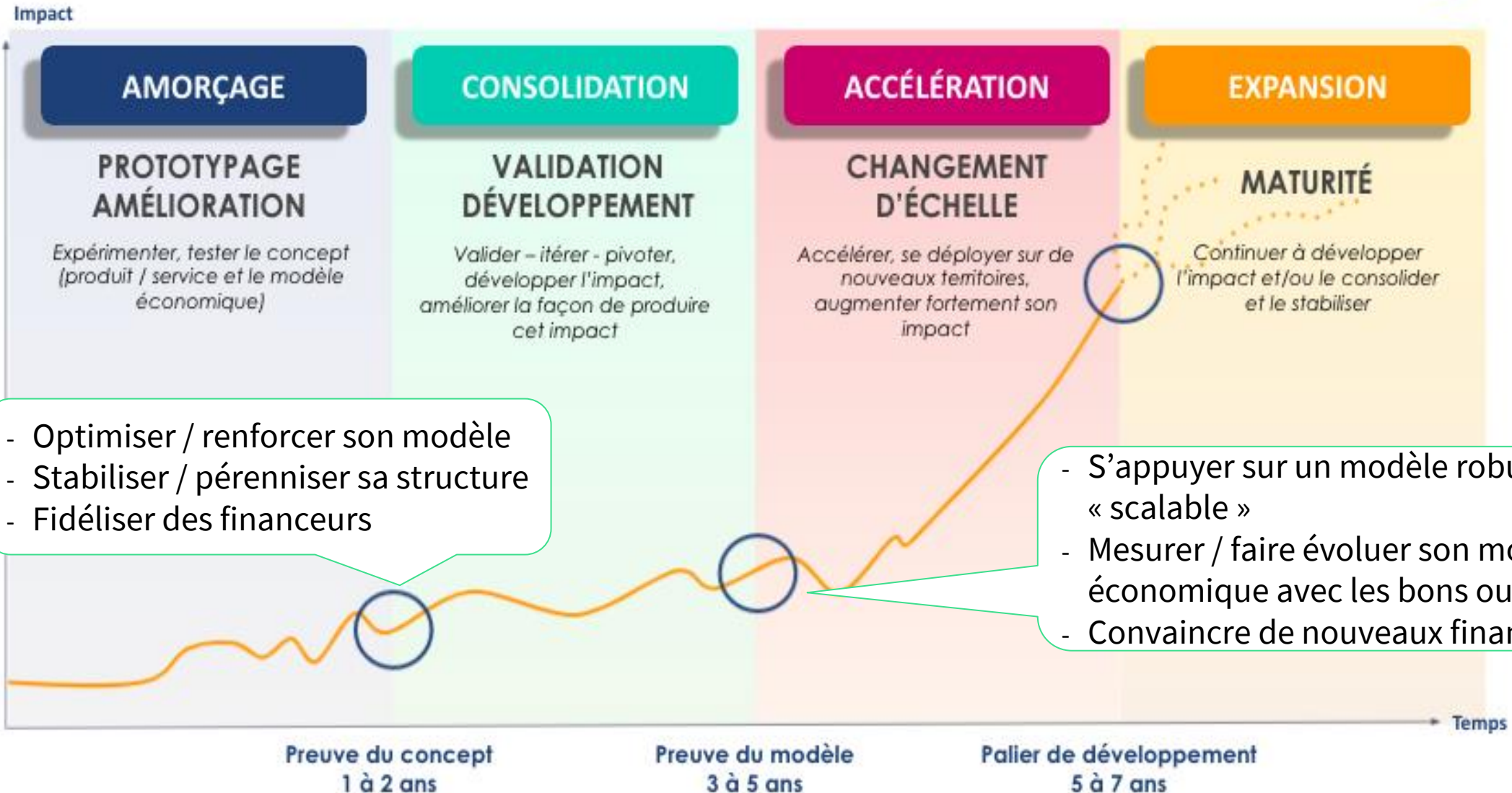
→ *Inscrivez vos réponses dans le chat*

1

Modèles économiques : de quoi parle-t-on?

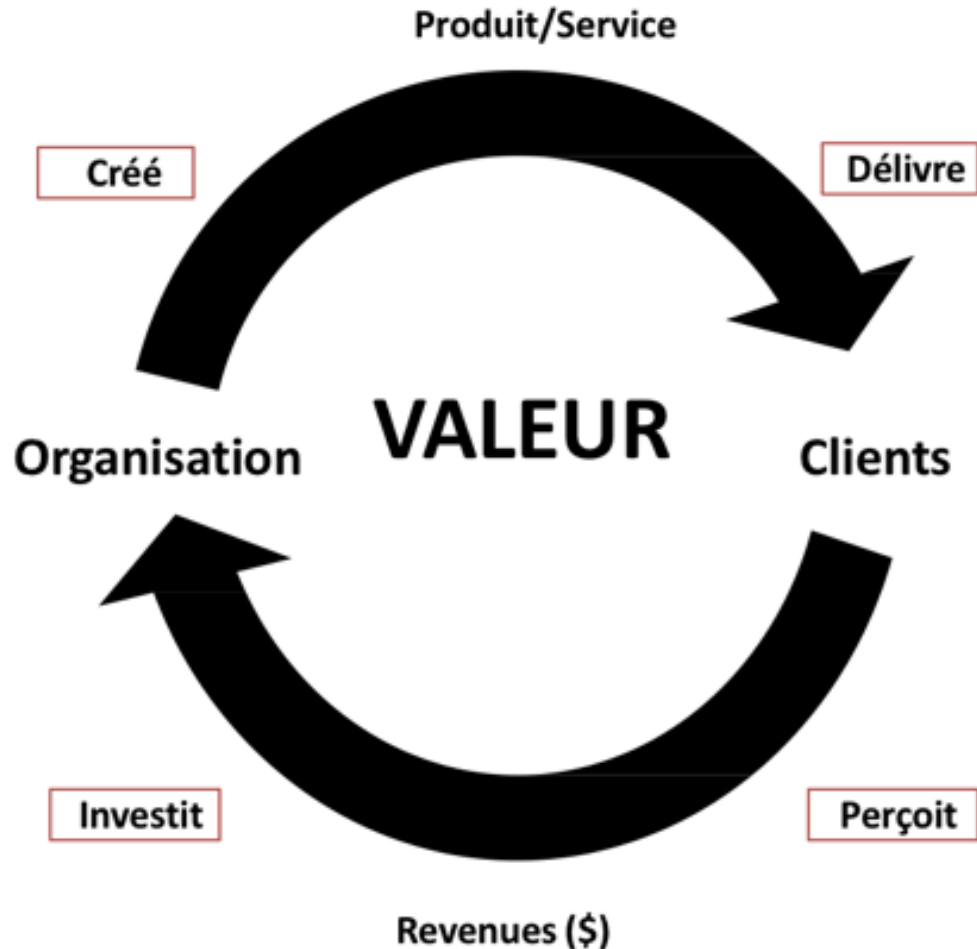
Rappel : Pourquoi travailler sur son modèle économique?

Le cycle de vie d'une innovation sociale



Qu'est-ce qu'un modèle économique?

Une définition assez « classique »...



L'ensemble des moyens mobilisés par une organisation auprès de ses parties prenantes pour créer, délivrer et recueillir de la valeur économique »

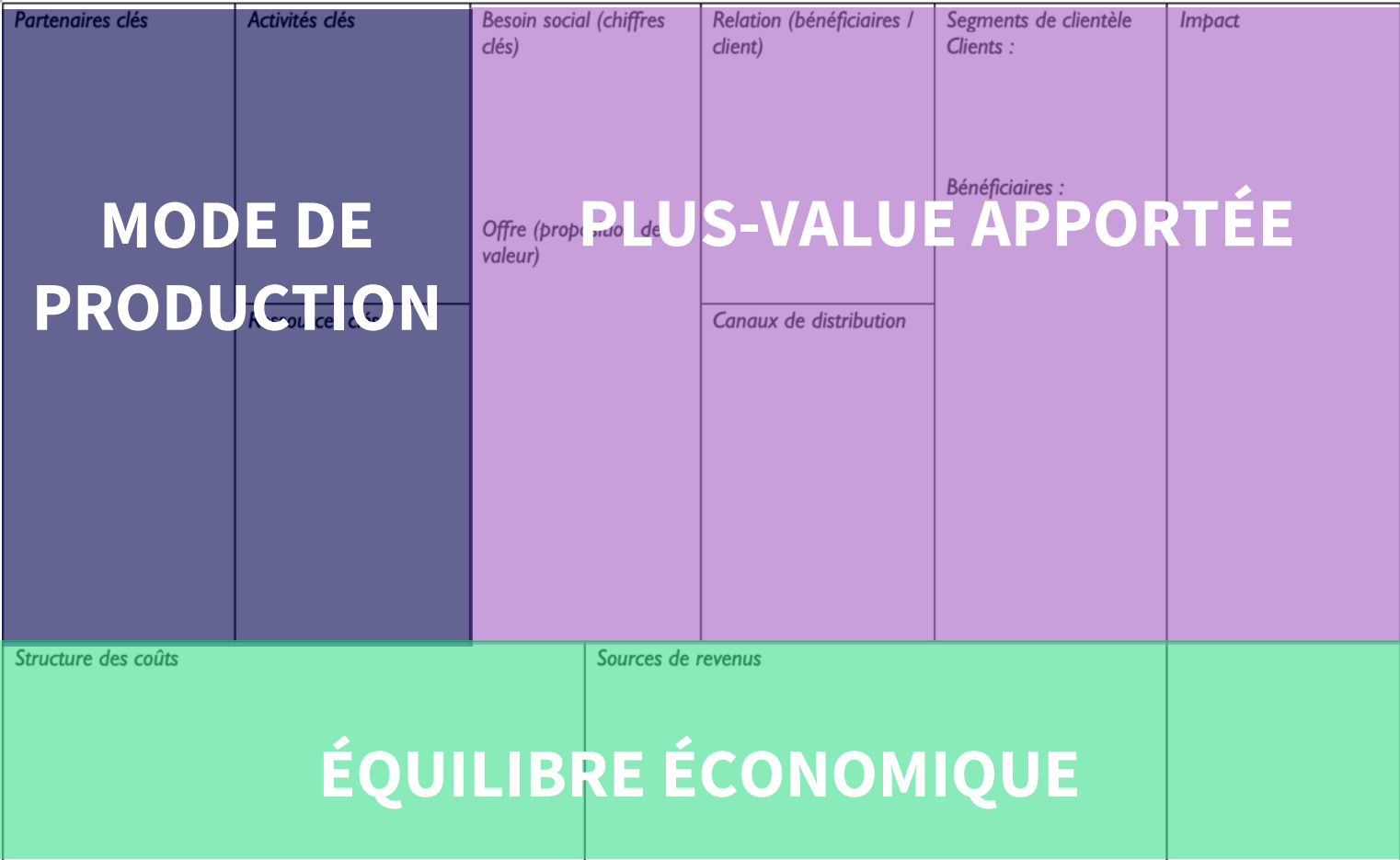
*Alexander Osterwalder et Yves Pigneur,
Business Model Generation*

Quand on parle d'Économie sociale et solidaire:

- Cette valeur n'est pas seulement économique, elle est **également sociale et/ou environnementale**
- Les « clients » doivent être distingués en plusieurs catégories (**bénéficiaires & financeurs** par exemple)

Qu'est-ce qu'un modèle économique?

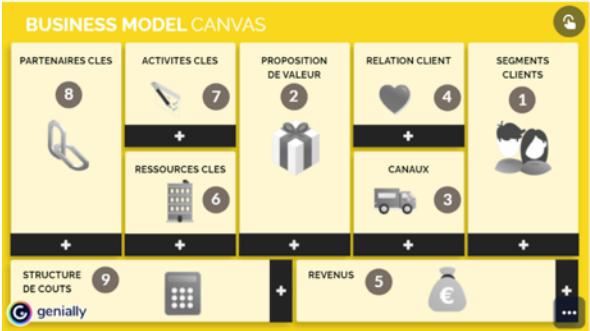
Un modèle de représentation : le Business Model Canvas



Pour aller plus loin :

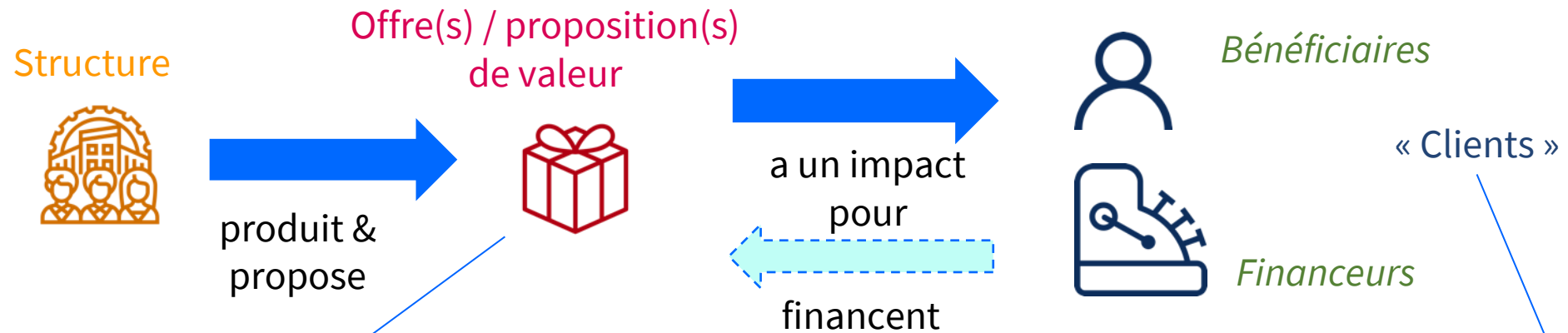
<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>



Qu'est-ce qu'un modèle économique?

.... Et une adaptation à l'ESS



Une ou plusieurs offres / proposition de valeur ? sur les mêmes bénéficiaires ? Sur différentes cibles ?

Des « bénéficiaires-clients » qui paient / contribuent financièrement au service ? Une tarification différente selon les bénéficiaires pour un même service ?

Une offre gratuite pour les bénéficiaires financée par des tiers ? Et dans ce cas quelle proposition de valeur pour ces tiers ?

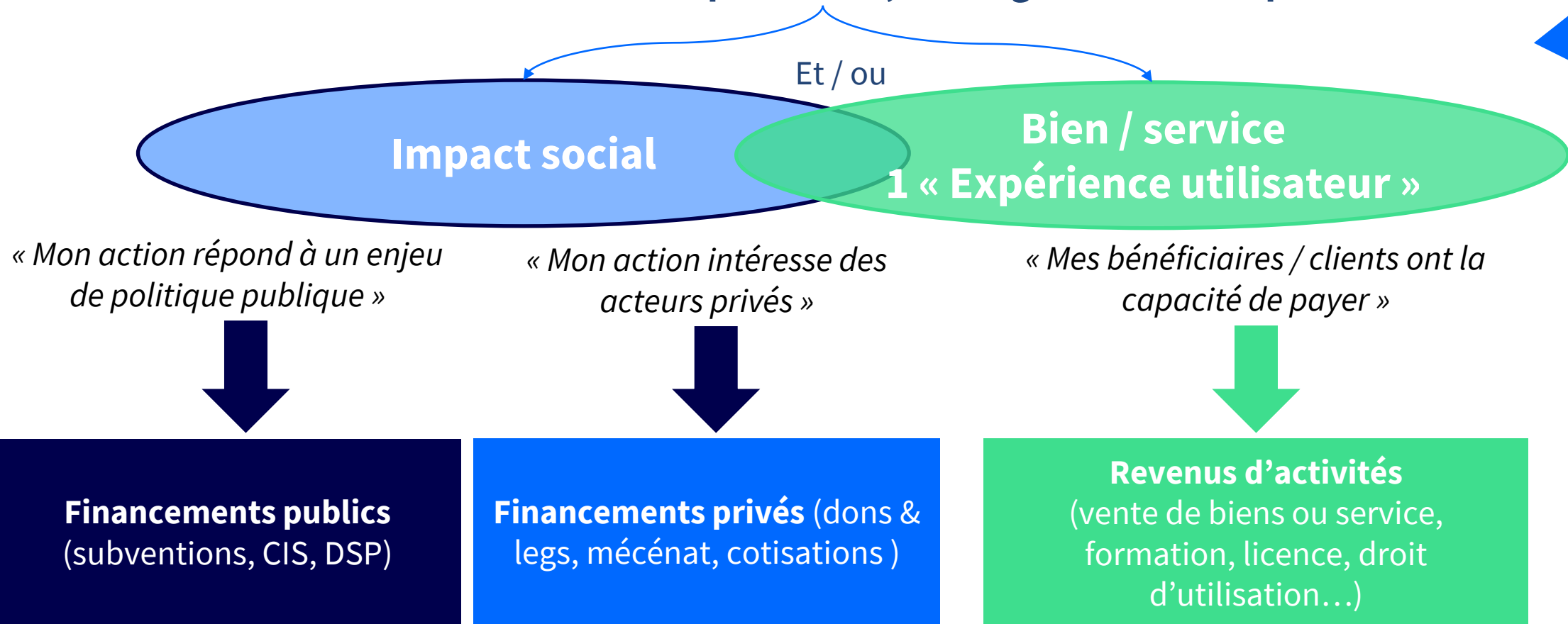
2

Comment financer mon impact social?

Quelle(s) proposition(s) de valeur pour quel(s) financement(s) ?





Typologies de financements des organisations à impact (1/2)

Pour financer ses actions et son impact social, une organisation à impact « vend » :





Quelle(s) proposition(s) de valeur pour quel(s) financement(s) ?

Typologies de financements des organisations à impact (1/2)

« Clients »		Prop. de valeur	Enjeux clés / risques	Exemples
Acteurs publics		<ul style="list-style-type: none"> • Relais de politique publique • Coûts évités 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicité des financeurs • Diversité des montants • Financements pluriannuels rares 	 
Acteurs privés	Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Image de marque, engagement collaborateurs • Coûts évités 	<ul style="list-style-type: none"> • « Codes » et pratiques à apprendre • Concurrence d'autres acteurs • Financements pluriannuels rares 	 
	Fondations	<ul style="list-style-type: none"> • Levier d'action en réponse au besoin social identifié 		
	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Levier d'action personnel • Sentiment d'appartenance 		

Quelle(s) proposition(s) de valeur pour quel(s) financement(s) ?

Typologies de financements des organisations à impact (2/2)

« Clients »	Prop. de valeur	Enjeux clés / risques	Exemples
Entreprises	<ul style="list-style-type: none">• Montée en compétence• Bien-être des salariés• Économies générées• Etc...	<ul style="list-style-type: none">• Concurrence et enjeu de différenciation• Développement de nouvelles compétences (ex: marketing)• Fiscalité• Rentabilité à trouver	 <p>Camisport&cancer <i>Quand le sport devient une thérapie !</i></p> <p>streetwize www.streetwize.be</p> <p>mobile school www.mobileschool.org</p>
Particuliers	<ul style="list-style-type: none">• Satisfaction liée à l'acquisition d'un bien ou d'un service (bien-être, praticité, image de soi...)		 <p>ARAVIND EYE CARE SYSTEM</p>

Un enjeu clé : identifier et mesurer son impact

Cartographie de l'impact: ex d'un acteur de l'insertion par le sport dans les QPV

Identifier l'ensemble des parties prenantes sur lesquelles une organisation a de l'impact, qualifier et quantifier cet impact et en déduire, le cas échéant, de nouvelles sources de financement



Un enjeu clé : identifier et mesurer son impact

Cartographie de l'impact : exemple de Crésus



Parties prenantes	Impact
Personnes aidées	<ul style="list-style-type: none">Assure une meilleure résolution du surendettement à travers l'accompagnementLimite le risque de chute dans le surendettement par une meilleure compréhension du mécanisme, et participe au travail de compréhension en fournissant un suivi psychologiquePréserve les personnes aidées des problèmes découlant du surendettement (risque de divorce, d'échec scolaire, de suicide) et permet d'éviter le mal-être lié au « dernier recours » que constitue le dépôt de dossier à la Banque de France
Entreprises de crédits	<ul style="list-style-type: none">Réduit le temps de traitement par les équipes des entreprises de créditRéduit le nombre de dossiers de surendettement déposés et limite les montants passés en perte au moment du dépôt de dossier, ainsi que les pertes associées au rééchelonnement de la detteRéduit les frais juridiques associés au recouvrement des créancesRéduit le risque que la personne ne retombe dans le surendettementAméliore l'image de ces établissements auprès de leurs clients proches du surendettement et permet de conserver ces clientsAméliore l'image de ces établissements et du crédit à la consommation auprès de la société
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none">Réduit le nombre de dossiers de surendettement traités par la Banque de France et les frais de gestion associésRéduit les sommes non remboursées ou les coûts liés au rééchelonnement pour les dettes envers l'Etat (e.g., dettes fiscales, dettes sociales)Réduit le risque que la personne ne retombe dans le surendettementDiminue les dépenses de santé de cette population fortement touchée par les maladies d'ordre psychologique (dépression, suivi psychologique, arrêt maladie...)Diminue les dépenses de fonctionnement des tribunaux (recouvrement de créances, contestation des cas de surendettement, recours suite à une décision d'irrecevabilité du dossier...)
Autres créanciers	<ul style="list-style-type: none">Réduit les sommes non remboursées ou les coûts liés au rééchelonnement pour les dettes envers les autres créanciers (e.g., impayés de loyer, eau, électricité, dette alimentaire)

Pour aller plus loin :

http://base.socioeco.org/docs/etude_d_impact_de_l_entrepreneuriat_social_-_synthese.pdf

À vous de jouer : Exercices de cartographie de ses « clients »

Pendant 10 minutes, décrivez la/les offres que vous proposez à vos clients et bénéficiaires, et en analysant pour chacune ses forces, faiblesses et le champ concurrentiel actuels

segments de « clients »	Votre proposition de valeur / impact	Contribution au financement de votre projet / structure (€ ou %)
Vos bénéficiaires directs, actuels et futurs : _____		
Clients (financier) actuels: 1: _____ 2: _____ 3: _____ Etc...		
Clients (financier) futurs: 1: _____ 2: _____ 3: _____ Etc...		

A vous de jouer : Exercices de cartographie de ses « clients »

Exemple fictif

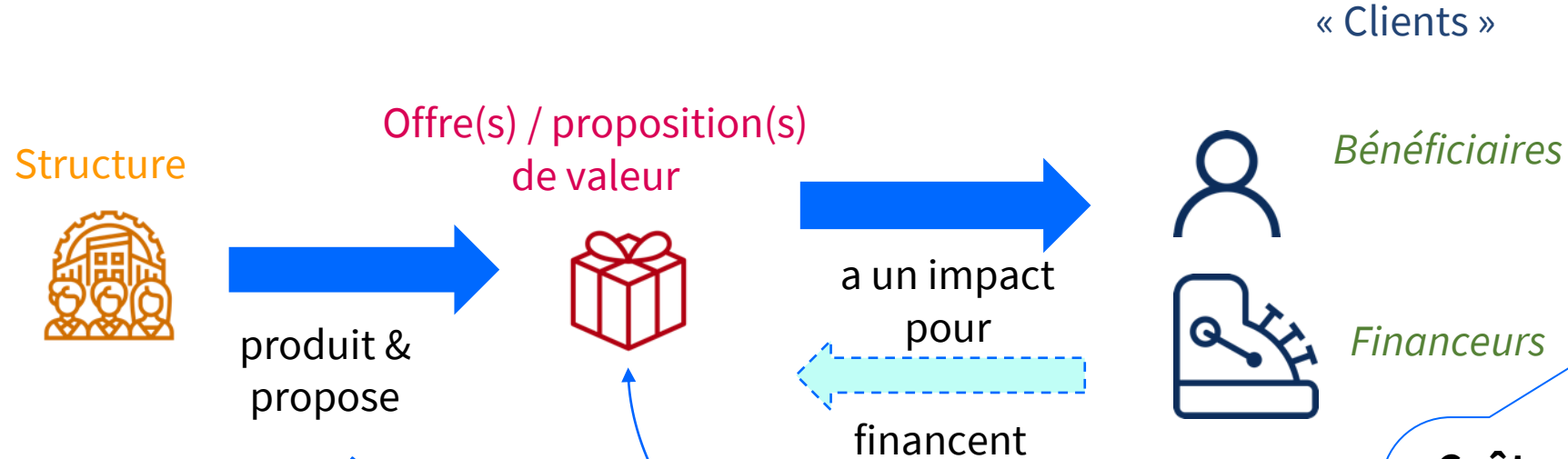
segments de « clients »	Votre proposition de valeur / impact	Contribution au financement de votre projet (€ ou %)
Vos bénéficiaires directs, actuels et futurs : Dérocheurs scolaires QPV Décrocheurs en zones rurales	<i>Accès à une formation / un emploi</i> <i>Confiance en soi</i> <i>Amélioration de la santé</i> <i>Etc...</i>	NA
Clients (financier) actuels: 1: Collectivités locales 2: Fondation	ciblage de bénéficiaires hors des radars, coûts évités contribution à la réponse au besoin social	80% 20%
Clients (financier) futurs: 1: État 2: Entreprises privés	Coûts évités (1 décrocheur = 230k€) Engagement collaborateurs, cohésion & esprit d'équipe	À creuser ! À creuser !

3

Quels leviers pour
changer d'échelle ?

Les enjeux du changement d'échelle

Impact du changement d'échelle sur le modèle économique



Coûts et besoins additionnels ?

- Investissements (locaux, technologie, RH)
- Coûts de structure & de fonctionnement (« production »)
- Trésorerie

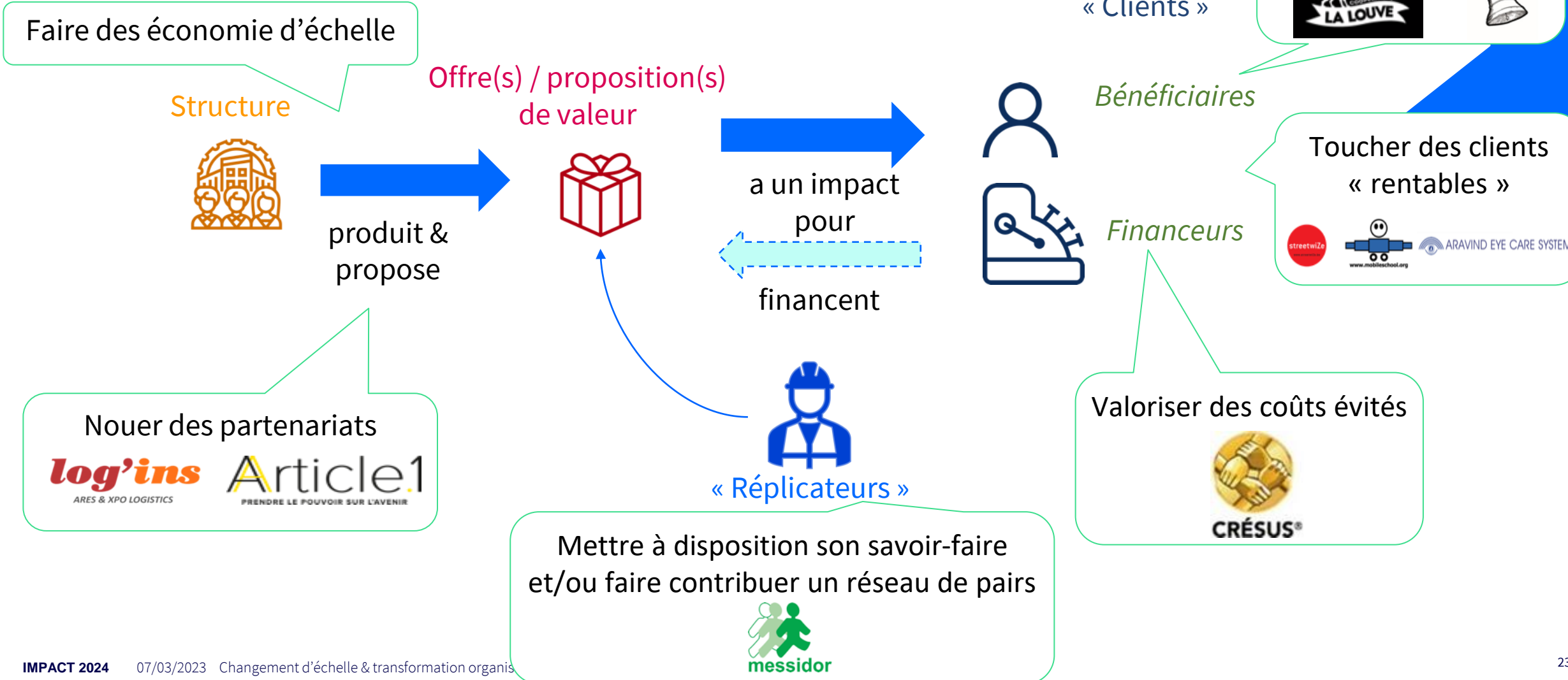
Economies d'échelle ?

Coûts de modélisation et transfert de savoir-faire?
D'animation de **réseau**? De contrôle?...

- **Coûts d'acquisition** de nouveaux bénéficiaires ?
- **Répliquabilité** sur les nouveaux territoires?
- **Recours à de nouveaux financeurs?**
- **Développement d'AGR ?**

Quels leviers économiques pour changer d'échelle

.... Et une adaptation à l'ESS



4

Témoignage d'un pair : l'association Rebonds!

Témoignage



Jules Sire,
Directeur chez Rebonds!



5

Pour conclure

A vous de jouer !

**Prenez 5 minutes pour noter les leviers
d'évolution de votre modèle
économique envisagés et/ou ce que vous
souhaitez mettre en œuvre ou initier
suite à la séance**

A vous la parole !

Partagez les leviers que vous comptez mettre en œuvre pour faire évoluer votre modèle économique

Vos questions ou principaux enseignements suite à cette séance

AIDEZ-NOUS

A améliorer les prochaines sessions

SVP, prenez 5 minutes après la session pour l'évaluer.




Lien vers le questionnaire ici :

<https://form.jotform.com/230581526874361>



Prochaine étape jeudi 6 avril



  	19 JANVIER 14H00-16H00 Session 1 : Changement d'échelle : de quoi parle-t-on ? Suis-je prêt pour le faire <ul style="list-style-type: none">➤ Définition et enjeux du changement d'échelle➤ Alignement vision / mission / ambition➤ Exercice d'autodiagnostic	7 MARS 14H00-16H00 Session 2 : quel modèle économique pour changer d'échelle <ul style="list-style-type: none">➤ Introduction au Social Business Model Canvas➤ Exemples de modèles économiques inspirants➤ Exercice : pistes d'amélioration de son modèle économique	6 AVRIL 14H00-16H00 Session 3 : Les grandes stratégies de changement d'échelle (1/2) <ul style="list-style-type: none">➤ Présentation rapide des grandes stratégies pour changer d'échelle➤ Zoom sur la diversification & la densification➤ Exercice : précision de sa stratégie	10 MAI 14H00-16H00 Session 4 : Les grandes stratégies de changement d'échelle (2/2) <ul style="list-style-type: none">➤ Zoom sur les différents modèles d'essai➤ Exercice de positionnement de précision de sa stratégie	4 JUILLET 14H00-16H00 Session 5 : construire sa feuille de route pour changer d'échelle <ul style="list-style-type: none">➤ Identifier les chantiers de transformation pour changer d'échelle➤ Définir son plan d'action
--	---	--	--	---	---

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

Pour aller plus loin

Business Model Canevas - BPI France : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>

« Étude d'Impact de l'Entrepreneuriat Social » - Ashoka & McKinsey : http://base.socioeco.org/docs/etude_d_impact_de_l_entrepreneuriat_social_-_synthese.pdf

« Quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ? » ScaleChanger & Ashoka : <https://www.scalechanger.org/actualites/publication-entrepreneurs-sociaux-quels-modeles-economiques-innovants-pour-changer-dechelle/>

Les Contrats à Impact - Ministère de l'Économie : <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact>



**UN GRAND
MERCI**

CONTACT



Nicolas Boillereau
ScaleChanger
n.boillereau@scalechanger.org

Laurine Darrasse
ScaleChanger
n.boillereau@scalechanger.org

A VOUS !