

CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONELLE

Séance 4 - Les grandes stratégies de
changement d'échelle (2/2)

Mercredi 10 mai 2023
14h00-16h00



SOMMAIRE

Objectifs de la séance :

- Connaître les grandes stratégies pour augmenter son impact
- Éclairer / préciser le choix de sa stratégie de changement d'échelle

Sommaire :

Introduction et rappel du déroulé du parcours de formation

1. De quoi parle-t-on ?
2. Les grandes étapes pour essayer
3. Les grandes stratégies d'essaimage
4. Quelle stratégie pour essayer mon projet?
5. 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

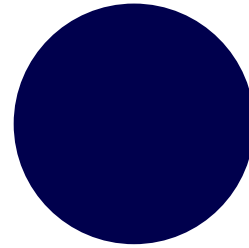
CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

10 heures de formation en distanciel



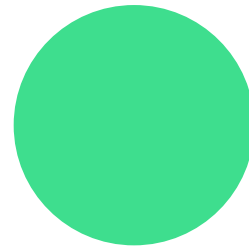
OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

De la session d'aujourd'hui



**Connaître les grandes
stratégies pour augmenter son
impact**

**Éclairer / préciser le choix de sa
stratégie de changement
d'échelle**



Avant de démarrer...

Pour vous l'essaiimage...

1. Nous sommes en plein dedans, nous avons déjà commencé
2. C'est pour bientôt
3. Nous y pensons mais ne sommes pas encore sûrs de nous
4. Ce n'est pas à l'ordre du jour

➔ *Répondez au sondage !*

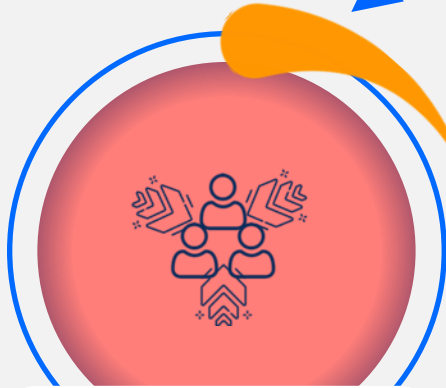
1

De quoi parle-t-on?

Rappel : les objectifs du changement d'échelle

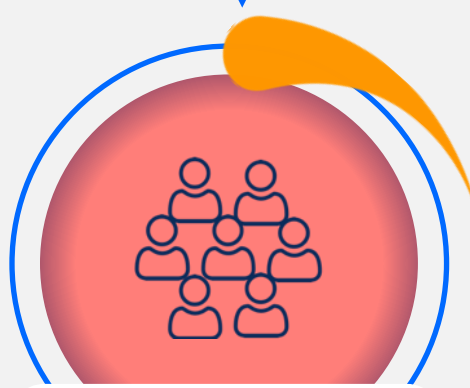
Au-delà de l'impact direct, plusieurs objectifs au changement d'échelle

Mieux / Davantage répondre au besoin



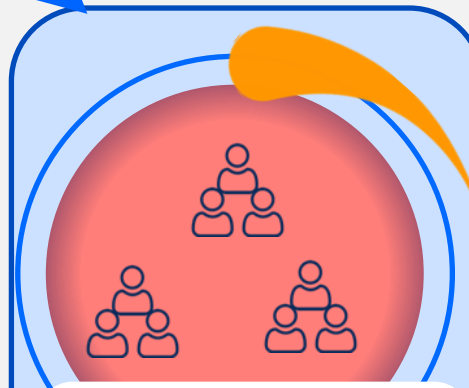
Plus d'impact sur chaque bénéficiaire

Ex: **SINGA**



Plus de bénéficiaires par territoire

Exemple :  **Yuka**



Nouveaux bénéficiaires, nouveaux territoires

Exemple :  **Rebonds!**

Changer le système



Exemple : **UnisCité**

Atteindre une taille critique



Rappel : les objectifs du changement d'échelle

Au-delà de l'impact direct, plusieurs objectifs au changement d'échelle

Etendre/élargir/
enrichir son offre

Déployer/diffuser son
offre

Transformer le système

EN
PROPRE



Diversification

Densification

Essaimage

Diffusion
de
pratiques

Plaidoyer

Sensibili-
sation

AVEC
D'AUTRES



Coopération, co-entreprise, fusion

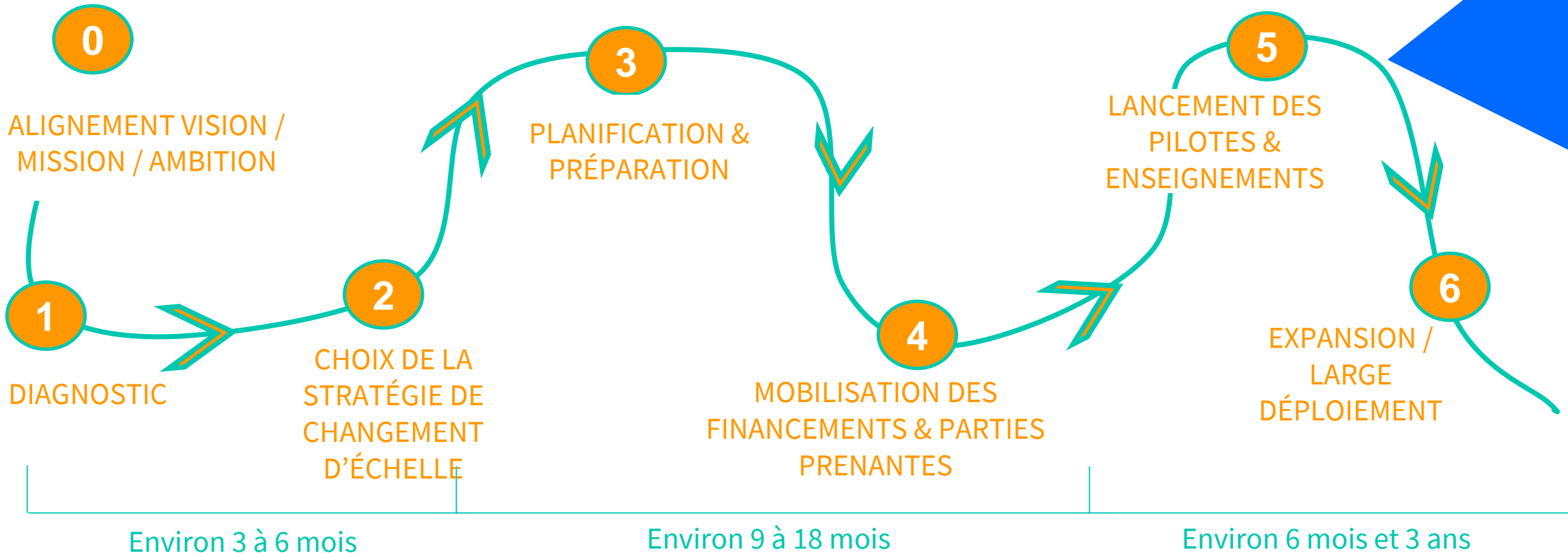
Coalition, alliances

2

Les grandes étapes pour essayer

Rappel : Changer d'échelle, quel processus ?

Les principales étapes du changement d'échelle



Comment structurer mon essaimage?

Les grandes étapes pour structurer sa stratégie d'essaimage

Quels fondamentaux?
Quels invariants et marges d'adaptation ?
Quelles conditions de succès?...

DÉFINIR LE MODÈLE À ESSAIMER & FIXER L'AMBITION

Quelles étapes clés? Quels moyens et quels outils à chaque étape? Quels critères pour passer à l'étape suivante?

CHOISIR SON MODÈLE D'ESSAIMAGE

PARCOURS D'ESSAIMAGE

Quels coûts de mise en œuvre de l'essaimage?
Comment les financer?

ORGANISER SA TÊTE DE RÉSEAU

MODÈLE ÉCONOMIQUE

OUTILLER, PLANNIFIER, DÉPOYER

Qui essaime? Quel contrôle je souhaite exercer?

Quelles missions & organigramme pour ma tête de réseau ?

Quels outils développer?
Pour transmettre son savoir faire? Pour piloter son réseau?...

Clarifier le modèle à essayer

Invariants et marges de manœuvre

	Les fondamentaux	Marges de manœuvre / d'adaptation locale
BÉNÉFICIAIRES	•-	•-
CYCLE DE VIE DU PROJET	•-	•-
ACTIVITÉS RÉALISÉS	•-	•-
PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE	•-	•-
ORGANISATION TYPE	•-	•-
PROFIL PORTEURS DE PROJETS	•-	•-
MODÈLE ÉCONOMIQUE LOCAL	•-	•-
ÉCOSYSTÈME / PARTENAIRES	•-	•-

Exemple de cadre d'analyse

Maturité du modèle à essayer

Choix / précision de mon modèle d'essai

Outils pour formaliser / transmettre

Clarifier le modèle à essayer

Invariants et marges de manœuvre

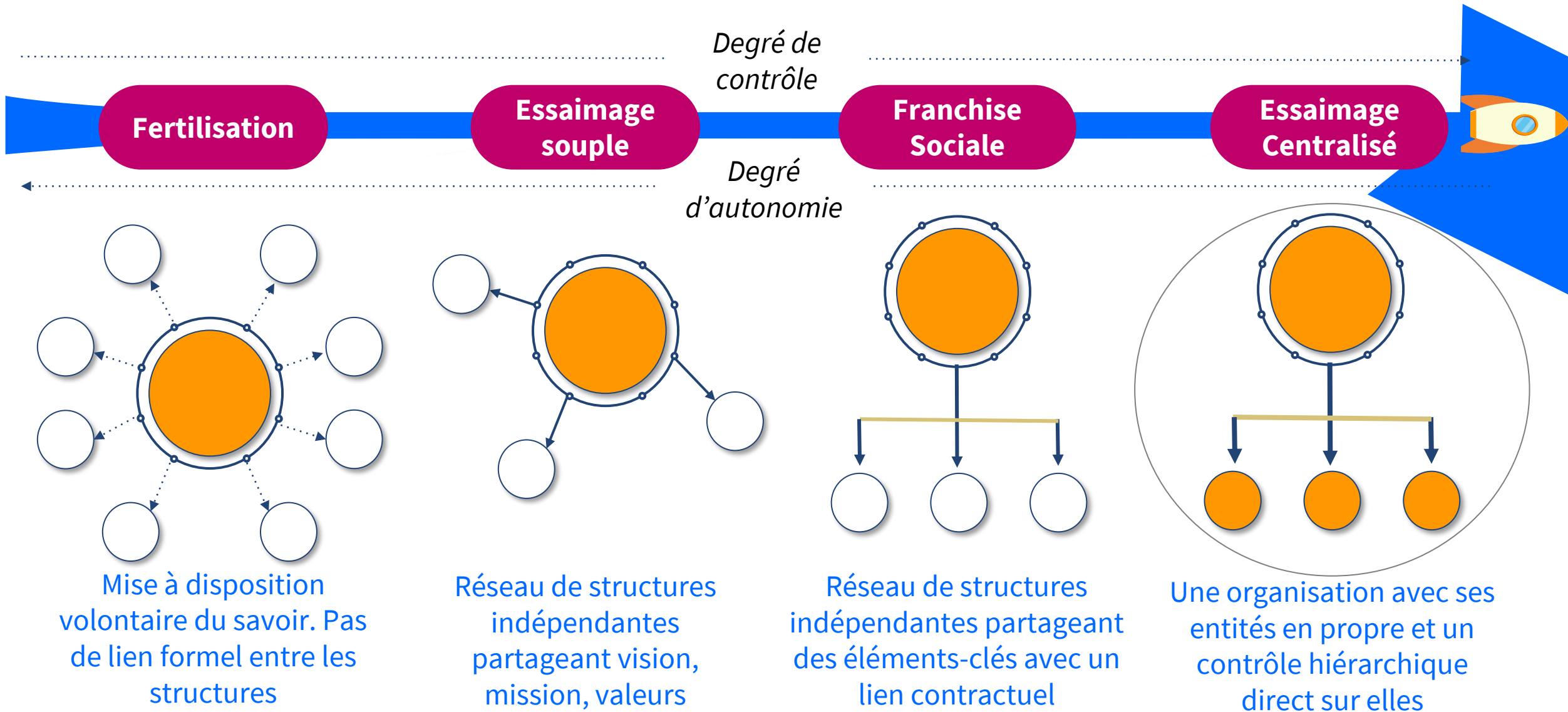
	Les fondamentaux	Marges de manœuvre / d'adaptation locale
BÉNÉFICIAIRES	•-	•-
CYCLE DE VIE DU PROJET	•-	•-
ACTIVITÉS RÉALISÉS	•-	•-
PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE	•-	•-
ORGANISATION TYPE	•-	•-
PROFIL PORTEURS DE PROJETS	•-	•-
MODÈLE ÉCONOMIQUE LOCAL	•-	•-
ÉCOSYSTÈME / PARTENAIRES	•-	•-

Et vous? Comment avez-vous délimité & formalisé le modèle que vous avez / souhaitez essayer?

3

Les grandes stratégies d'essaimage

4 grandes typologies de stratégie d'essaimage



Les grandes stratégies d'essaimage

1. Fertilisation

Concrètement

- Formaliser son savoir-faire & le partager
« **librement** »
- Penser la diffusion du modèle (plate-forme, formation, communication...)
- S'appuyer sur une **communauté** pour répliquer, valoriser, « contrôler »
- Possibilité d'adosser un modèle de financement (formation, prestations...)

Avantages / Opportunités

- **Faible coût relatif** pour la « structure mère »
- Capacité à **répondre à une large demande** d'organisations « répliquatrices »
- **Ancrage territorial** et **adaptation** du concept localement

Quelques exemples



Risques / Écueils à éviter

- **Contrôle** faible, voire inexistant
- Pas de **capitalisation** sur sa marque
- **Modèle économique** peu évident
- Créer sa propre « concurrence »

Les grandes stratégies d'essaimage

2. Essaimage souple

Concrètement

- **Partage** d'une **charte**, d'un **nom**, d'une **marque**
- **Structuration en réseau**, liens formels entre structures locales et le niveau central
- Organisation d'une **tête de réseau** pour animer, outiller et accompagner le réseau,
- **Financement de l'action locale principalement par des financements locaux**

Avantages / Opportunités

- **Coût et risque financier relativement limités**
- **Ancrage territorial et adaptation** du concept
- **Souplesse** dans l'organisation du réseau
- Force de la marque et du collectif pour les actions de **plaidoyer**
- Appui possible sur des structures existantes

Quelques exemples



Risques / Écueils à éviter

- **Niveau de contrôle** de la mise en œuvre du modèle relativement faible
- Possible **hétérogénéité** du modèle et des pratiques
- Moindre capacité de **mobilisation de financements au niveau national / central**

Les grandes stratégies d'essaimage

3. Franchise sociale

Concrètement

- Formaliser un « **manuel opératoire** »
- **Structuration en réseau** avec une tête de réseau pour animer, accompagner, contrôler...
- **Financement de l'action locale principalement par des financements locaux**, avec des modèles variables de financement de la franchise

Avantages / Opportunités

- **Coût et risque financier modérés**
- **Contrôle fort** et homogénéité des pratiques
- **Ancrage** territorial local
- Force de la marque pour le **plaidoyer**
- Appui possible sur des structures existantes

Quelques exemples



Risques / Écueils à éviter

- **Sous-estimation du temps et des moyens nécessaires** pour éprouver et formaliser son modèle avant d'essaimer
- **Adaptation moindre** aux contextes locaux
- Moindre capacité de **mobilisation de financements au niveau national / central**

Les grandes stratégies d'essaimage

4. Essaimage centralisé

Concrètement

- Déploiement territorial par le biais de **salariés de la structure mère** (ou via des filiales / établissements secondaires)
- **Coût financier porté par la structure mère**
- Souvent, des financements des antennes locales majoritairement par le niveau central

Avantages / Opportunités

- Niveau de **contrôle** fort
- **Homogénéité** des pratiques et de l'image
- **Réactivité** des territoires par rapport à des orientations nationales
- **Capacité de levée de fonds au niveau national**

Quelques exemples



Risques / Écueils à éviter

- Fort **risque financier** & coûts de la tête de réseau
- Manque d'ancrage local / poids auprès des décideurs
- Moindre capacité d'adaptation local

Les grandes stratégies d'essaimage

En synthèse

Concept	Adaptable		Très formalisé	
Appropriation & ancrage locale	Importante			Moins importante
Volonté de contrôle	Nulle	Faible	Forte	
Risque financier	Nul à très limité	Risque limité		Risque fort
Moteur de développement	Externe	Externe/Interne	Interne/Externe	Interne
Financement des antennes locales	Majoritairement local			Majoritairement national ou local (modèles marchands)
	Fertilisation	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé

4

Quelle stratégie pour
essayer mon projet?

A vous de jouer

Quelle(s) typologie(s) de stratégie?	Fertilisation? Essaimage souple? Franchise social? Essaimage centralisé?
Quel niveau d'ambition?	Combien d'antennes pour combien de bénéficiaires? À quelle échéance?
État d'avancement de l'essaimage?	Combien d'antennes ouvertes? Ou en cours d'ouverture?
Modèle économique de l'essaimage	Comment se financent les antennes / projets au niveau local? Comment se finance la fonction de tête de réseau?
Principaux défis rencontrés	Quelle sont les difficultés que vous rencontrez?
Questions encore en suspens?	Quelle sont les choix structurants qui sont encore à faire pour essayer / poursuivre l'essaimage?

A vous de jouer !

Quelle(s) typologie(s) de stratégie?	
Quel niveau d'ambition?	
État d'avancement de l'essaiage?	
Modèle économique de l'essaiage	
Principaux défis rencontrés	
Questions encore en suspens?	

Pendant 10 minutes, votre (vos) stratégie(s) d'essaiage avant de les partager en sous-groupe

5

Pour conclure

A vous la parole !

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/231082761740351>



Prochaine étape mardi 4 juillet



  	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

www.scalechanger.org

Cahier de la franchise sociale, ScaleChanger :

<https://www.scalechanger.org/ressources/le-cahier-de-la-franchise-sociale-disponible-dans-son-integralite/>

« Stratégies pour changer d'échelle » - Avise :

<https://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle-2e-edition>

« Changer d'échelle » - ESSEC : <https://sites.google.com/a/essec.edu/pole-entrepreneuriat-social/axes-de-recherche/creation-et-changement-d-echelle-des-entreprises-sociales/changer-d-echelle-manuel>



**UN GRAND
MERCI**

CONTACT



Nicolas Boillereau
ScaleChanger
n.boillereau@scalechanger.org

Laurine Darrasse
ScaleChanger
n.boillereau@scalechanger.org

Claire Operto
ScaleChanger
c.operto@scalechanger.org

A VOUS !