



Diversifier son offre de services

Impact 2024

14 janvier 2022

A propos de ScaleChanger



Nous accompagnons les entreprises à impact social et environnemental, en Europe et en Afrique, sur leurs enjeux de développement et de changement d'échelle

Quel constat ?

Alors que des innovations à fort impact social et environnemental émergent de par le monde, **rare** sont celles qui **parviennent à se développer largement** pour constituer des réponses à la hauteur des enjeux de notre temps.

Les barrières se situent à plusieurs niveaux :

- des difficultés et complexités vécues par les **acteurs de terrain** pour s'inscrire dans cette démarche
- un **environnement** externe insuffisamment propice à leur déploiement

+500 organisations accompagnées

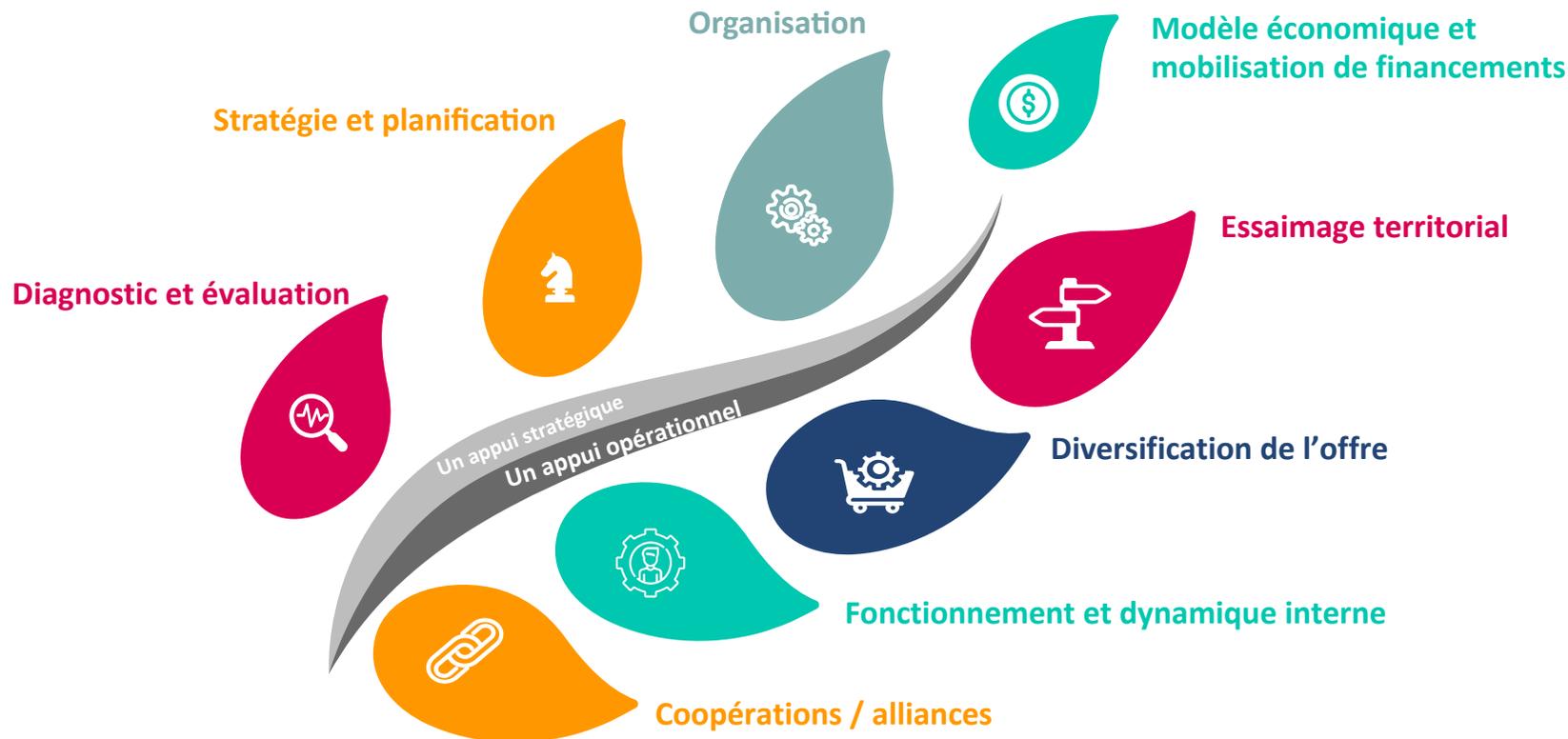


Notre raison d'être : permettre à toutes les solutions à impact d'être en capacité de changer d'échelle pour **contribuer à la résolution des problématiques sociales et environnementales dans le monde**

Accompagner les entreprises sociales

Un appui aux réflexions stratégiques et à leur traduction opérationnelle pour penser et aller jusqu'à la mise en œuvre son changement d'échelle, sous forme d'accompagnement individuels et sur-mesure au sein de l'organisation, ou sous forme d'accompagnement collectif entre pairs.

Accompagnement au changement d'échelle :



Quelques exemples :



Accompagnements collectifs



Renforcer et dynamiser l'écosystème

Nous faisons **monter en compétences et co-construisons des programmes, outils et ressources pour faciliter et rendre le changement d'échelle accessible au plus grand nombre** en partenariat avec les structures de l'accompagnement et du financement, les institutions académiques et autres acteurs de la société civile.

Ingénierie de programmes d'accompagnement

Quelques références



Formation initiale et continue

Quelques références

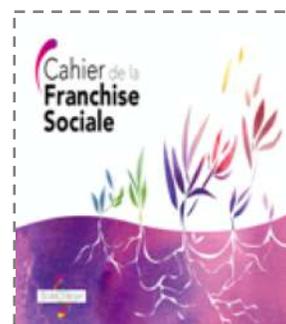


Ressources & outils

Quelques exemples

**Entrepreneurs sociaux :
Quels modèles économiques
innovants pour *changer
d'échelle ?***

Par Ashoka & ScaleChanger



Interventions & coopérations

Quelques exemples



Up Social Innovation and Scaling

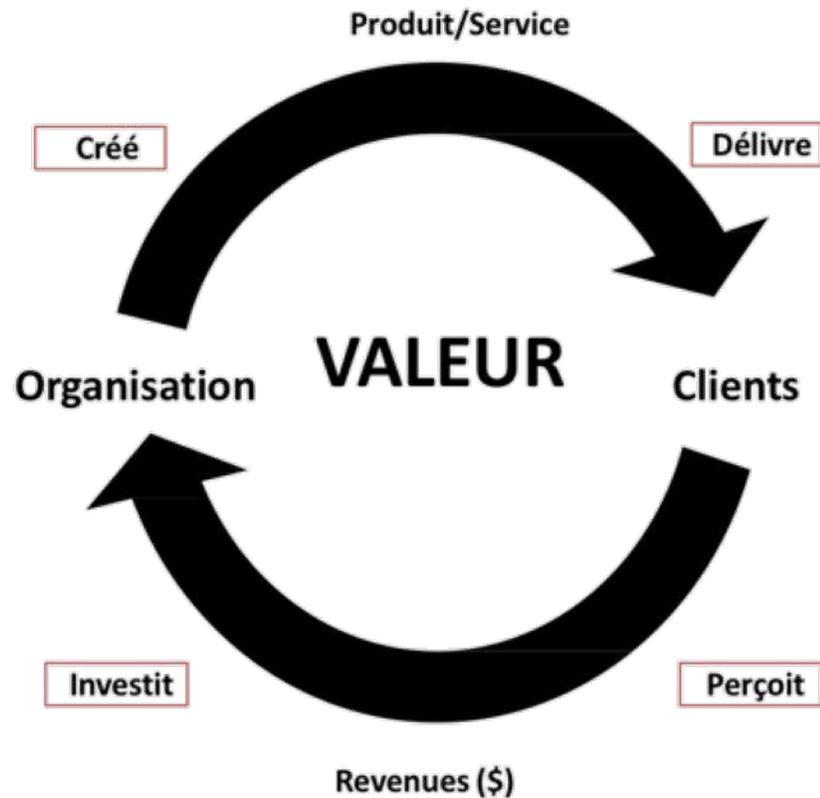
Objectifs

- Savoir analyser le modèle économique de son association et ses équilibres
- Identifier les expertises valorisables et le potentiel de la demande des (nouvelles) cibles
- Comprendre les bases du design de l'offre de services

Déroulé

- **9h45-10h45 : Modèle économique : de quoi parle-t-on ?** Quel diagnostic de votre offre actuelle ?
- **10h45-11h30 : Modèle économique et changement d'échelle :** quels enjeux et leviers ? Quelles perspectives d'évolution de votre modèle économique pour l'avenir ?
- **Pause**
- **11h40- 12h30 : Diversifier son offre de services :** quels enjeux et pré-requis ? Quelles étapes pour penser et mettre en œuvre une nouvelle offre de service ? Comment la designer au mieux ?

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

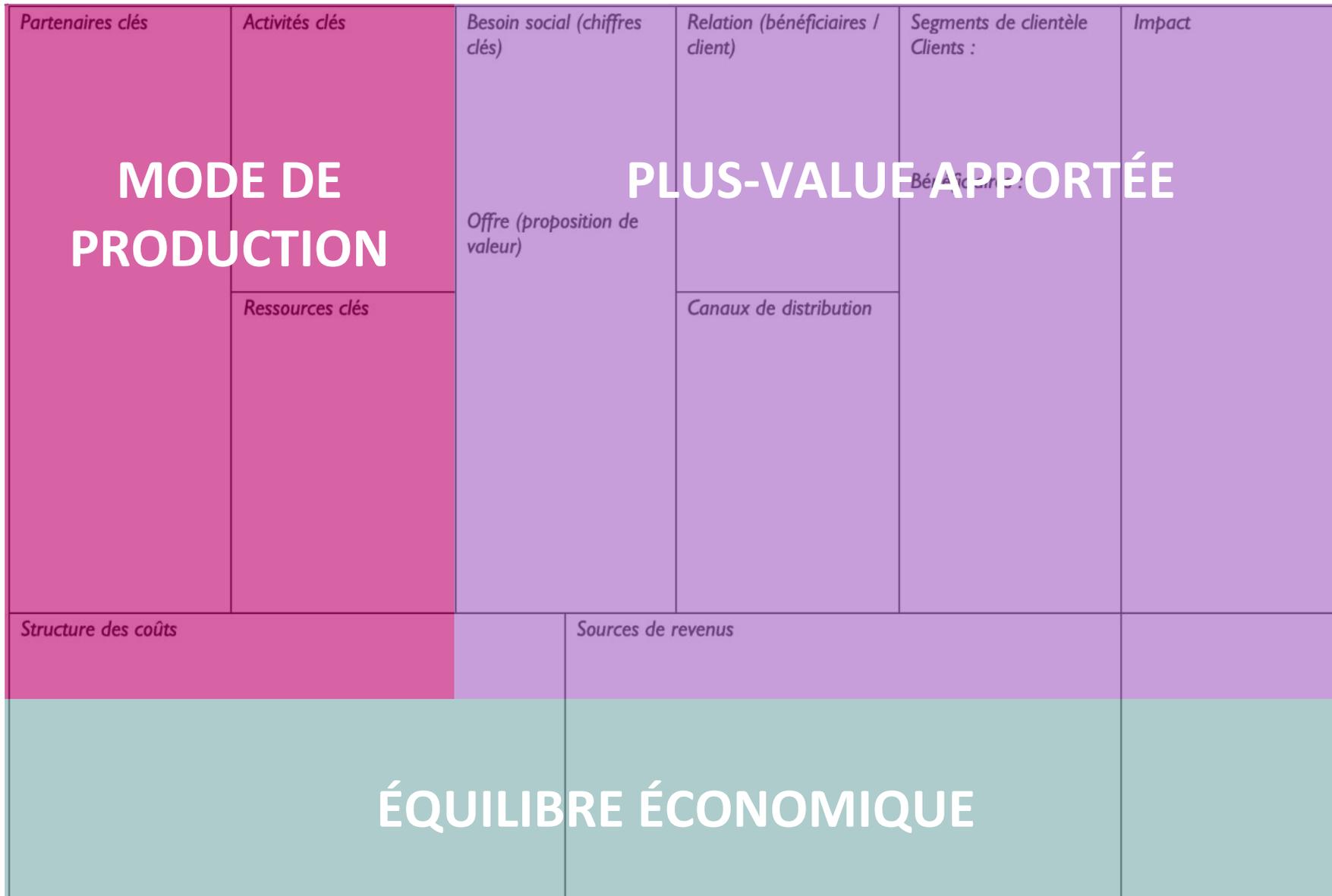


« L'ensemble des moyens mobilisés par une organisation auprès de ses parties prenantes pour créer, délivrer et recueillir de la valeur économique »

*Alexander Osterwalder et Yves Pigneur,
Business Model Generation*

Quand on parle d'ESS et/ou d'entrepreneuriat social, cette valeur n'est pas seulement économique, elle est également sociale et/ou environnementale

Le Social Business Model Canvas



Structure



produit &
proposé

Offre(s) / proposition(s) de
valeur



a un impact pour



financent



Bénéficiaires

Clients

Financiers

Plusieurs services sur les mêmes
bénéficiaires ? Sur différentes cibles ?

Plusieurs valeurs pour différentes cibles
sur le même service ?

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

Une offre gratuite pour les bénéficiaires financée par des tiers ?

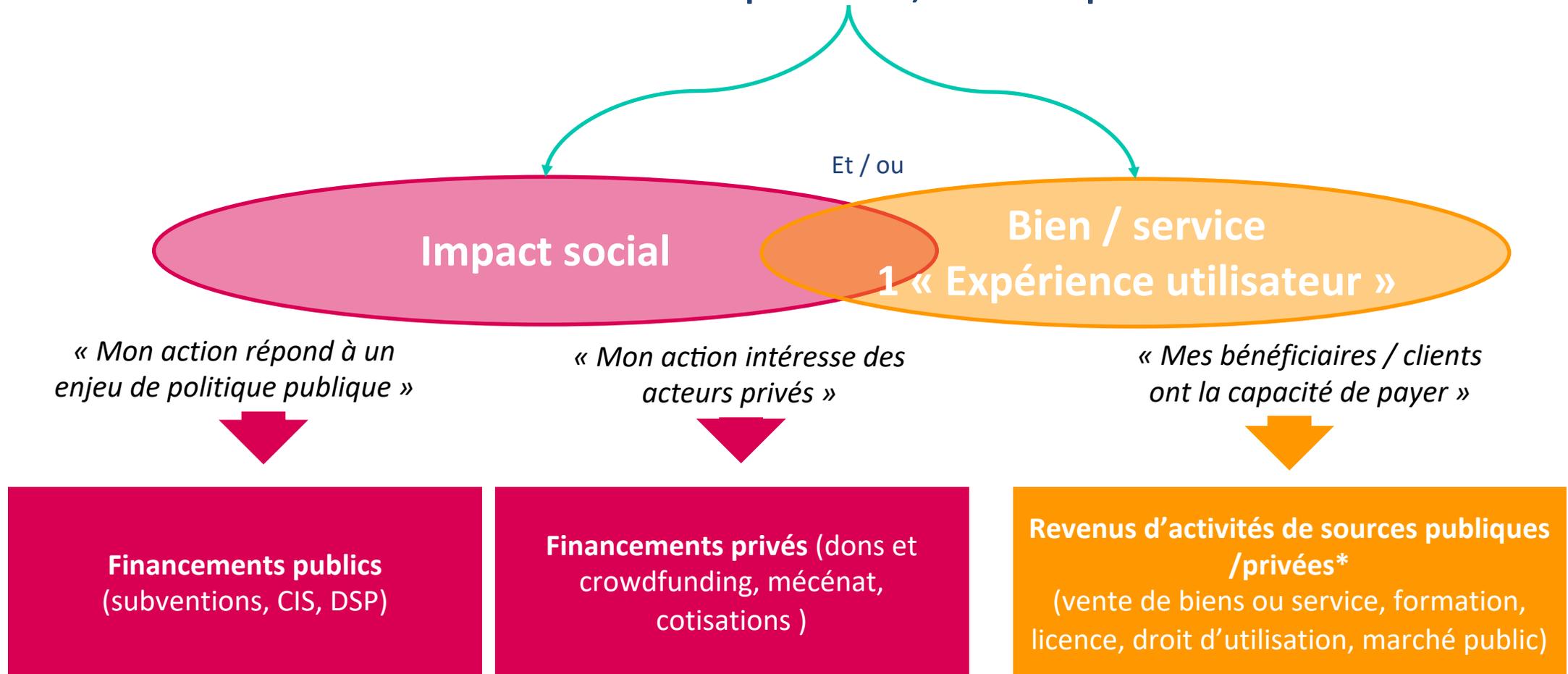
Plusieurs financeurs sur la même proposition de valeur ? Sur différentes
propositions de valeur ?

Des financeurs intéressés et/ou désintéressés ?

“Dans l’entrepreneuriat social / l’ESS, vous devez gagner sur deux terrains simultanément : le jeu du « produit » (qui a un impact social) et le jeu du « financement ». Et comme les utilisateurs du produit ne sont pas toujours les mêmes que les financeurs, c’est assez difficile à faire....”

Quelle(s) offre(s) et sources de financement ?

Pour financer ses actions et son impact social, une entreprise sociale « vend » :



*pouvant relever de l'activité commerciale au sens fiscal du terme, et donc nécessiter une sectorisation/filialisation pour un porteur associatif

Quelle analyse de votre offre actuelle ?



A vous
de jouer

Pendant 20 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 »	Proposition de valeur	Forces, faiblesses et champ concurrentiel
Bénéficiaires 1		
Bénéficiaires 2		
Clients 1		
Clients 2		

Objectifs

- Savoir analyser le modèle économique de son association et ses équilibres
- Identifier les expertises valorisables et le potentiel de la demande des (nouvelles) cibles
- Comprendre les bases du design de l'offre de services

Déroulé

- **Modèle économique** : de quoi parle-t-on ? Quel diagnostic de votre offre actuelle ?
- **Modèle économique et changement d'échelle** : quels enjeux et leviers ? Quelles perspectives d'évolution de votre modèle économique pour l'avenir ?
- **Diversifier son offre de services** : quels enjeux et pré-requis ? Quelles étapes pour penser et mettre en œuvre une nouvelle offre de service ? Comment la designer au mieux ?

Modèle économique & changement d'échelle : quels enjeux ?

Structure



produit & propose

Offre(s) / proposition(s) de valeur



a un impact pour



finacent



Bénéficiaires

Clients

Financeurs

- Coûts d'acquisition de nouveaux clients ou bénéficiaires ?
- Présence / répliquabilité sur les nouveaux territoires en cas d'essaimage ?
- Recours à de nouveaux financeurs pour financer le changement d'échelle ? Alignement avec les investisseurs ?
- Nouveaux revenus générés ?

Coûts et besoins additionnels ?

- Investissements (locaux, technologie, RH)
- Production (charges)
- Développement
- Trésorerie / fonds de roulement importants

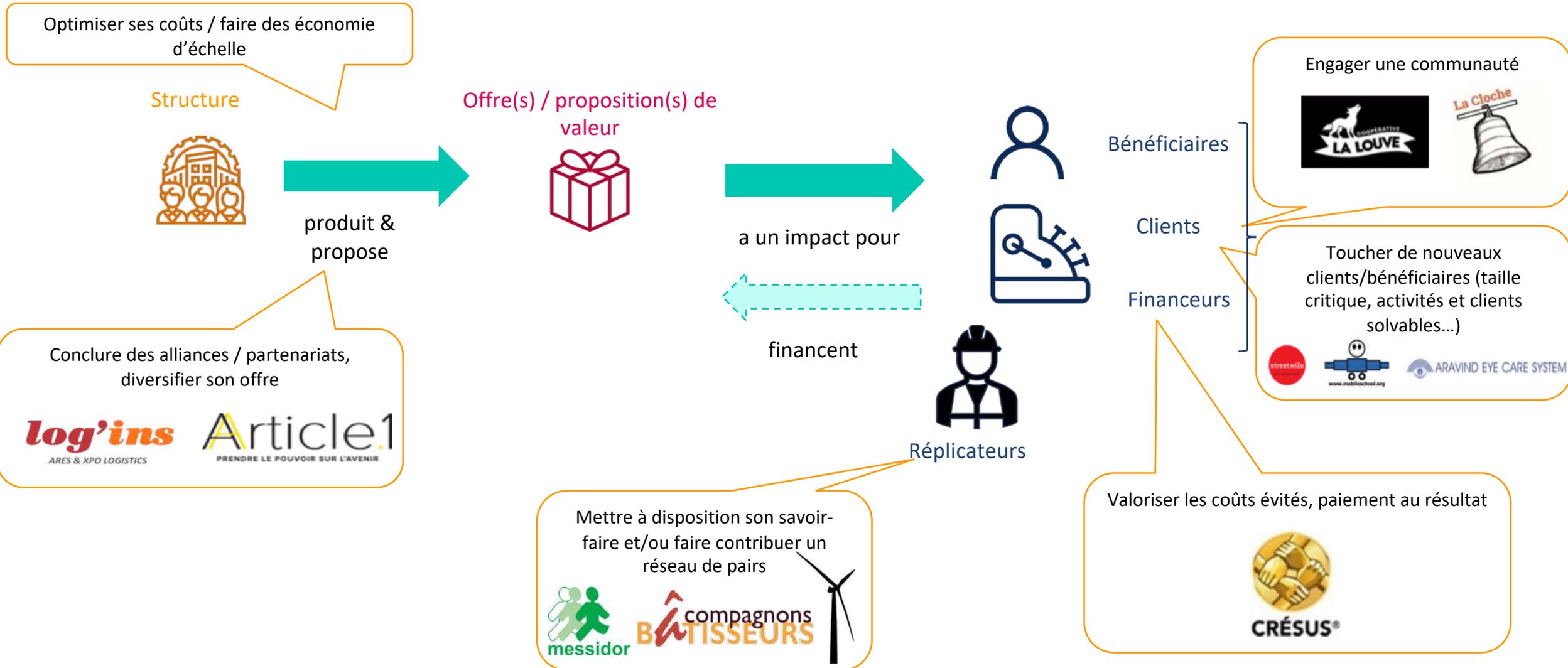
Economies d'échelle ?



« Répliqueurs »
(franchisés, partenaires...)

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

Modèle économique & changement d'échelle : quels leviers?



Quelles perspectives d'évolution de votre modèle économique à l'avenir ?



A vous de jouer

Quels leviers de financement pour équilibrer le modèle économique ? Quelles autres propositions de valeur/ pistes de diversification de l'activité auprès des actuels ou nouveaux bénéficiaires, clients, financeurs ? Pendant 20 minutes, imaginer comment chacun des leviers présentés pourraient s'appliquer à votre modèle économique. Au cours des 5 dernières minutes détailler le levier le plus pertinent pour vous.

Leviers d'évolutions de mon modèle éco.	Ce que cela pourrait signifier pour nous	Hypothèse à creuser (O/N et pourquoi??)
Baisser mes coûts, faire des économies d'échelle ou faire évoluer mon offre grâce à des partenariats		
Engager une communauté pour contribuer au service apporté		
Toucher de nouveaux clients/bénéficiaires (nouvelles activités, atteinte d'une taille critique, activités et clients solvables...)		
Valoriser les coûts évités, paiement au résultat		
Mettre à disposition son savoir-faire et/ou faire contribuer un réseau de pairs		
Autres?...		

Pause !

Objectifs

- Savoir analyser le modèle économique de son association et ses équilibres
- Identifier les expertises valorisables et le potentiel de la demande des (nouvelles) cibles
- Comprendre les bases du design de l'offre de services

Déroulé

- **Modèle économique** : de quoi parle-t-on ? Quel diagnostic de votre offre actuelle ?
- **Modèle économique et changement d'échelle** : quels enjeux et leviers ? Quelles perspectives d'évolution de votre modèle économique pour l'avenir ?
- **Diversifier son offre de services** : quels enjeux et pré-requis ? Quelles étapes pour penser et mettre en œuvre une nouvelle offre de service ? Comment la designer au mieux ?

Diversifier son offre / marché : quelques exemples

Diversifier son offre / marché = Toucher de nouveaux types de bénéficiaires ou proposer une offre plus complète / une nouvelle offre

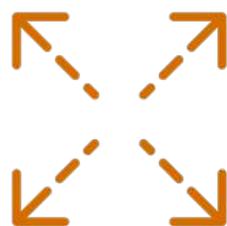
Plusieurs stratégies de diversification :



Verticale



Horizontale



Conglomérale



EN PROPRE



Réaliser sa R&D : étudier le besoin, définir sa PV, prototyper, vendre..



AVEC D'AUTRES



- S'inspirer / répliquer un modèle existant ou s'approprier une expertise accessible
- Développer des coopérations / une offre conjointe avec d'autres (coopération ou fusion)



Pourquoi le faire ?

- **Renforcer sa situation financière** (nouvelles sources de revenus, activité à plus forte rentabilité...)
- **Renforcer son impact social** (approfondir en couvrant de nouveaux besoins ou toucher de nouveaux publics)
- **Réduire son niveau de dépendance et de risque à un marché ou à des partenaires** (financeurs, fournisseurs ou sous-traitants...)

Quels enjeux ?

- **Faire de la r&d et acquérir de nouvelles compétences pour proposer de nouveaux produits / services** (embauches, formation, répllication ou coopération...)
- **Valider la demande** (étude de marché / besoin et financements), **interagir/vendre avec des clients** et plus seulement des bénéficiaires, opérer sur un marché concurrentiel, être rentable...
- **Penser le portage de l'offre et les conséquences sur le modèle global** (structure juridique, flux de personnel, enregistrement de marque, fiscalité...)
- **Rester cohérent avec son ADN**, sa mission et ses activités premières, et faire adhérer les équipes et parties prenantes
- **Penser la répartition de l'effort** entre les différentes activités

Diversification : quels critères pour se lancer ?

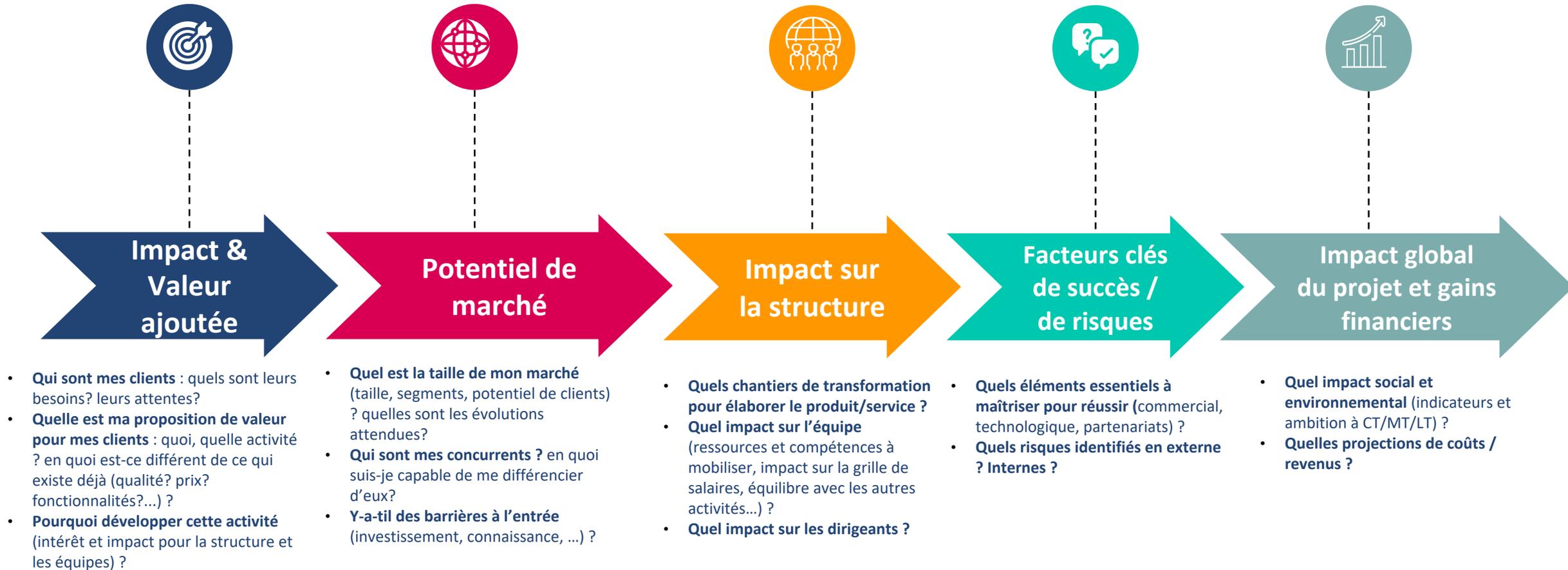


	Potentiel d'impact	Potentiel marché / financements	Faisabilité / Complémentarité
Toucher de nouveaux types de bénéficiaires	Mon modèle peut être transféré et constituer une réponse utile pour un nouveau public	Il existe une demande non couverte et des leviers de financements sur cette nouvelle cible	Je peux capitaliser sur mon expertise actuelle en y apportant des adaptations. Cela reste cohérent avec ma mission et apporte quelque chose de nouveau. Je peux m'appuyer sur d'autres acteurs pour toucher ce nouveau public
Proposer une offre plus complète / une nouvelle offre	De nouveaux produits ou services peuvent augmenter l'impact sur mes bénéficiaires actuels et/ou de nouveaux bénéficiaires	Les nouveaux marchés / leviers de financement envisageables sont porteurs	Je peux capitaliser sur mon expertise, m'inspirer de modèles existants ou acquérir une expertise accessible pour construire une nouvelle proposition de valeur. Il y a des synergies avec mon modèle actuel Je suis en capacité de toucher la cible et proposer cette nouvelle offre ou peux m'appuyer sur d'autres acteurs pour le faire

Facteurs clés de succès

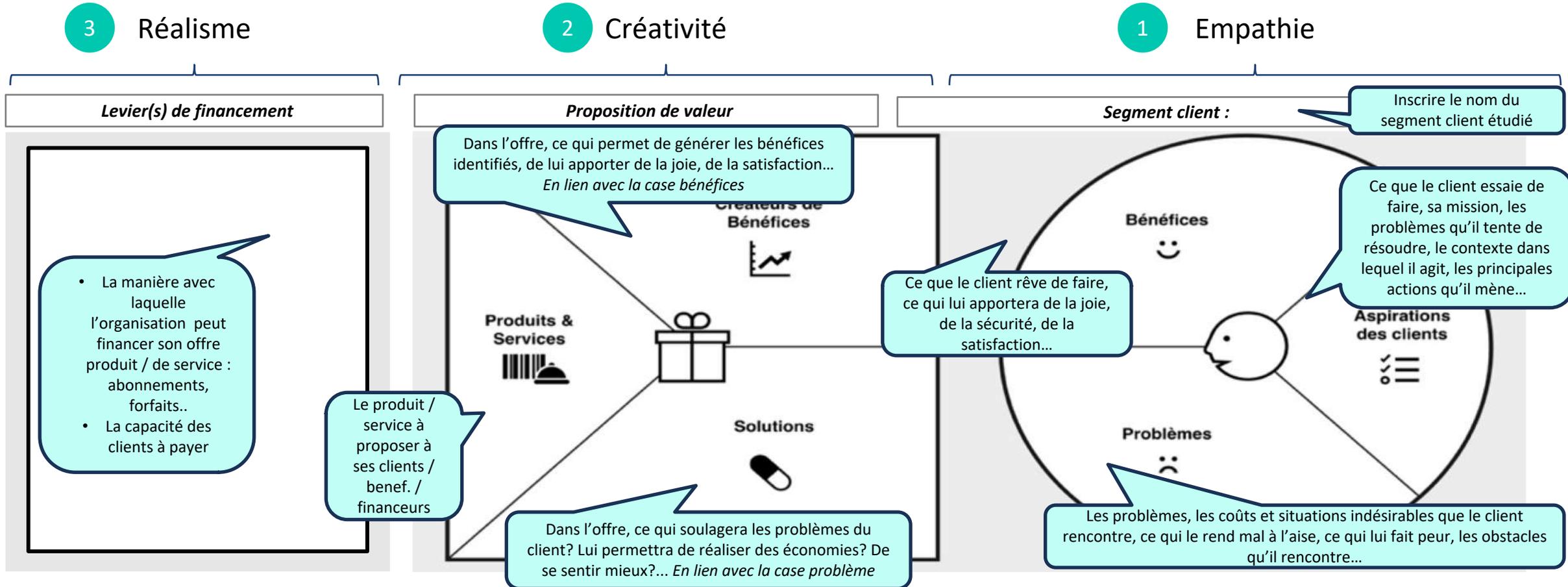
- S'appuyer sur son expérience de terrain, sa R&D sociale, ses partenaires, ses bénéficiaires pour bien comprendre les besoins
- Qualifier le besoin social et valider l'opportunité de marché avant de se lancer
- Envisager des coopérations ou acquisitions pour compléter son expertise

Les étapes pour designer son offre et faire son « business case »



Designer une nouvelle offre de services

Pour un segment de client / bénéficiaire, remplissez le PV canevas de droite à gauche. Imaginez quelle proposition de valeur pourrait permettre de générer un maximum de bénéfices et répondre aux problèmes du client / bénéficiaire, et quelles seraient les pistes de financement pour cette proposition de valeur



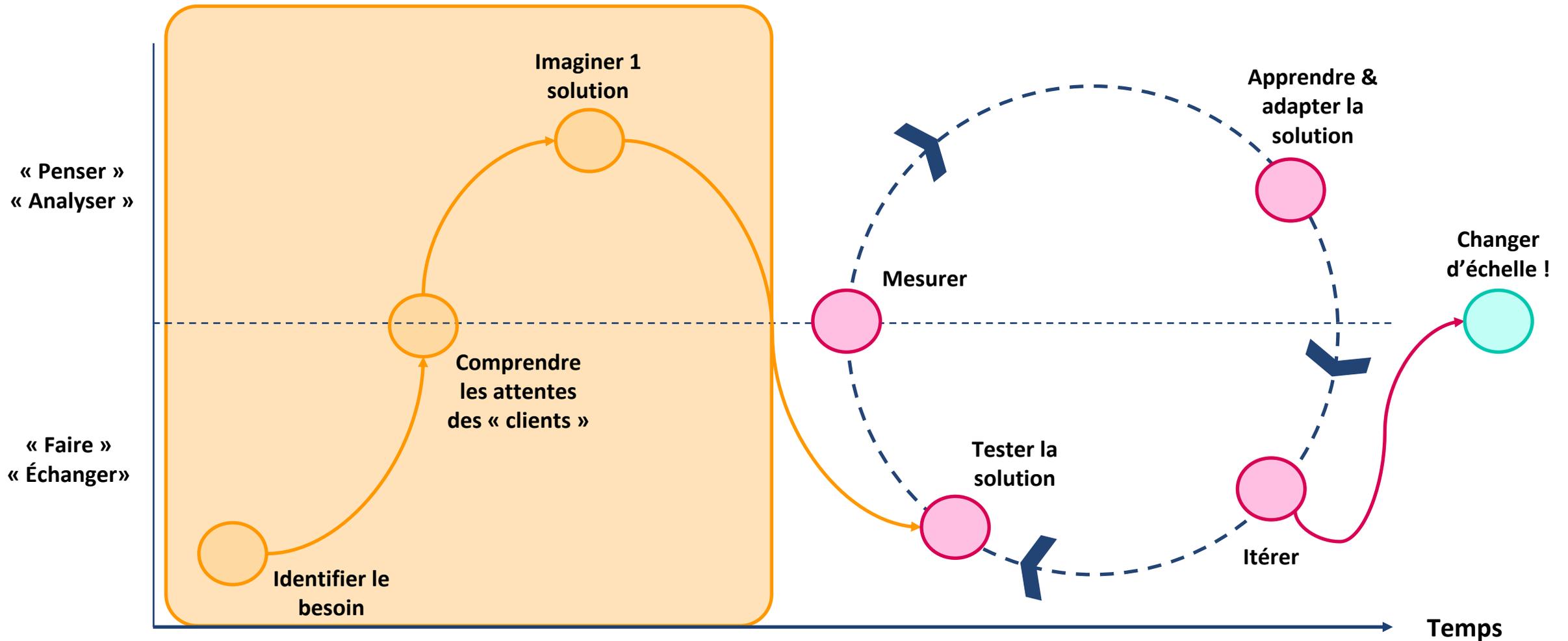
Méthodologie : pour 1 segment « client », partir du profil du client (**partie de droite**), puis préciser le contour de l'offre (quel service rendu? Quelles modalités de mise en œuvre?) et l'impact souhaité pour le « client » (**partie du milieu**), et imaginer un ou des leviers de financement ainsi que la capacité à payer (**partie de gauche**)

Développer une activité marchande : quels enjeux juridiques ?



- **Clarifier les objectifs de l'activité** : auto-financer un service d'utilité sociale, diversifier son activité initiale, contrôler les activités déployées par des antennes (franchise)
- **Analyser le caractère commercial et lucratif de l'activité au sens juridique et fiscal** : pas de redistribution des bénéfices, gestion désintéressée, activité non concurrentielle avec le secteur lucratif ou exercée dans des conditions différentes (4P), absence de liens privilégiés avec une société commerciale
- **Valider la compatibilité avec les éventuelles contraintes réglementaires (ex : ACI, EI, EA...) et contraintes de financement** actuelles et à venir (dépendance aux dons/mécénat ? Volonté de levée de fonds ?)
- **Une structuration nécessaire en cas d'activité commerciale accessoire lucrative**, en fonction de son importance dans le budget / RH de la structure (franchise / sectorisation / filialisation) et donc potentiellement des enjeux de structuration, gouvernance, flux de personnel à prévoir
- **En cas de filialisation**, penser à l'évolution de la place du dirigeant/fondateur et son statut (salarié?) et l'impact éventuel sur l'éligibilité au dons/mécénat

Tester et itérer



1 enseignement que je retiens ?

1 piste à explorer pour la suite ?

- Vidéo de présentation de l'outil méthodologique : le Business Model Canvas :
<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>
<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>
- Publication Entrepreneurs sociaux : quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?
ScaleChanger & Ashoka



Téléchargeable gratuitement sur
<http://scalechanger.com/publication-entrepreneurs-sociaux-quels-modeles-economiques-innovants-pour-changer-dechelle/>



www.scalechanger.org



contact@scalechanger.org



[ScaleChanger](https://www.linkedin.com/company/ScaleChanger)



[@ScaleChanger](https://twitter.com/ScaleChanger)