

# **CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONELLE**

Séance 5 - Construire sa feuille de route pour  
changer d'échelle

Mardi 4 juillet 2023  
14h00-16h00



# SOMMAIRE

## **Objectifs de la séance :**

- Identifier les chantiers de transformation à mener pour changer d'échelle
- Initier / compléter sa feuille de route

## **Sommaire :**

Introduction et rappel du déroulé du parcours de formation

1. Objectifs stratégiques & chantiers de transformation
2. Construire sa feuille de route
3. Conclusion

# 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**

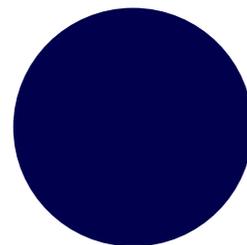
# CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

10 heures de formation en distanciel

	<b>19</b> JANVIER	<b>7</b> MARS	<b>6</b> AVRIL	<b>10</b> MAI	<b>4</b> JUILLET
	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00
	Session 1 : Changement d'échelle : de quoi parle-t-on ? Suis-je prêt pour le faire	Session 2 : quel modèle économique pour changer d'échelle?	Session 3 : Les grandes stratégies de changement d'échelle (1/2)	<b>Session 4 : Les grandes stratégies de changement d'échelle (2/2)</b>	Session 5 : construire sa feuille de route pour changer d'échelle

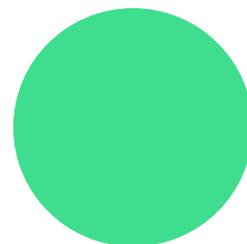
# OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

De la session d'aujourd'hui



**Identifier les chantiers de transformation à mener pour changer d'échelle**

**Initier / compléter sa feuille de route**



# Avant de démarrer...

## La feuille de route de notre changement d'échelle

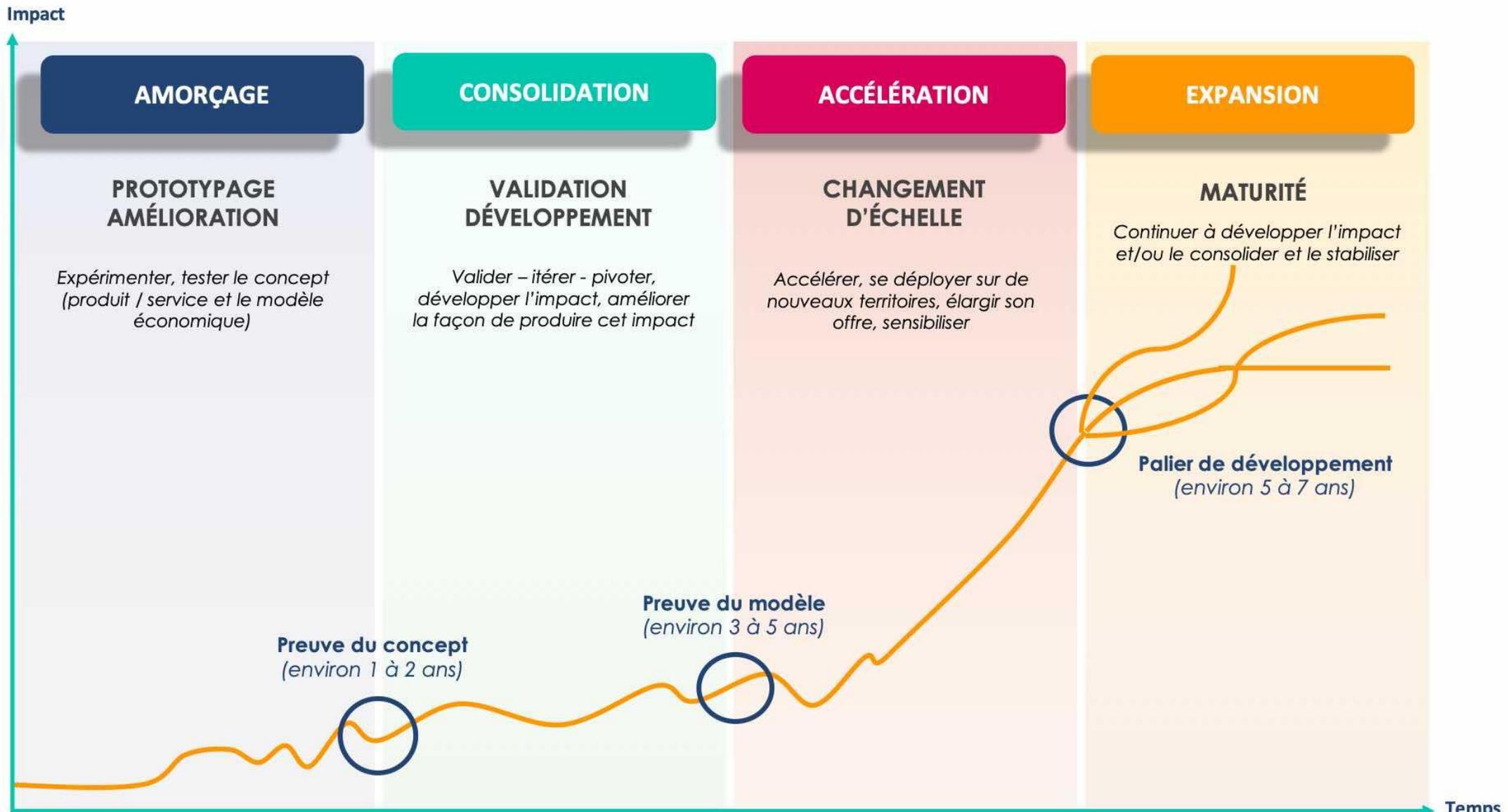
1. Est déjà toute tracée, tout le monde sait où il va !
2. Est en cours d'élaboration, nous balisons le chemin progressivement
3. Est encore à construire, nous naviguons un peu à l'aveugle !

*☒ Répondez au sondage !*

1

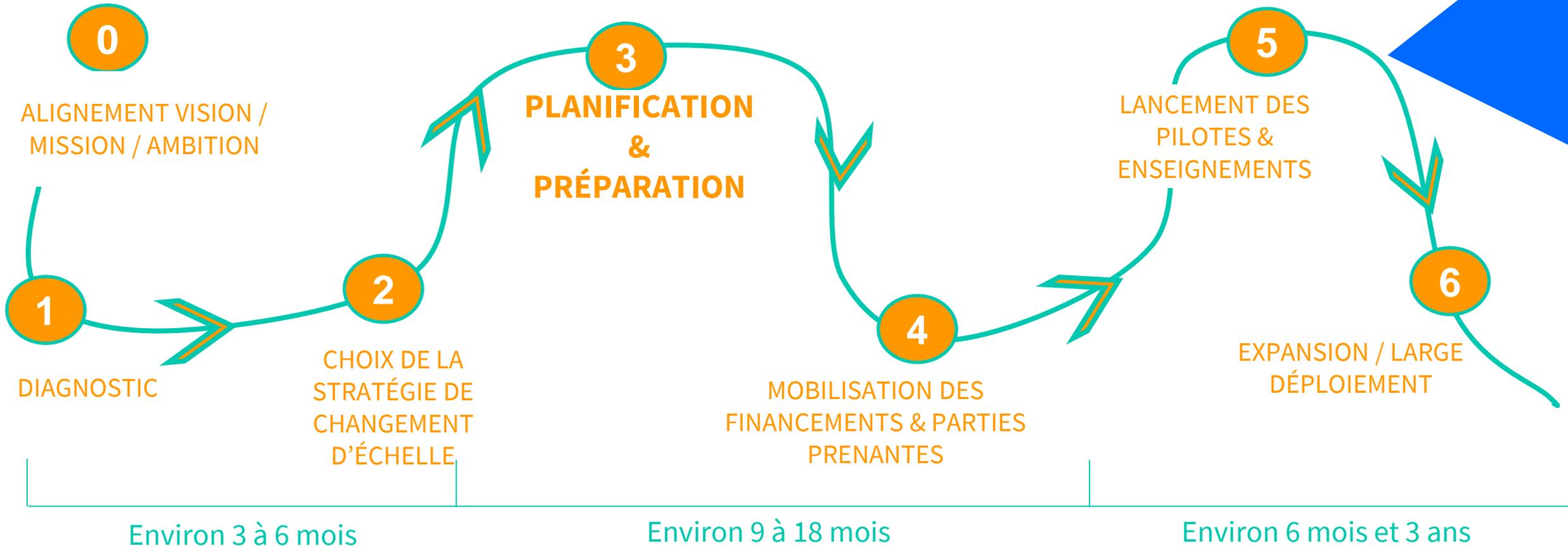
# Objectifs stratégiques & chantiers de transformation

# Rappel : le cycle de vie de l'innovation sociale



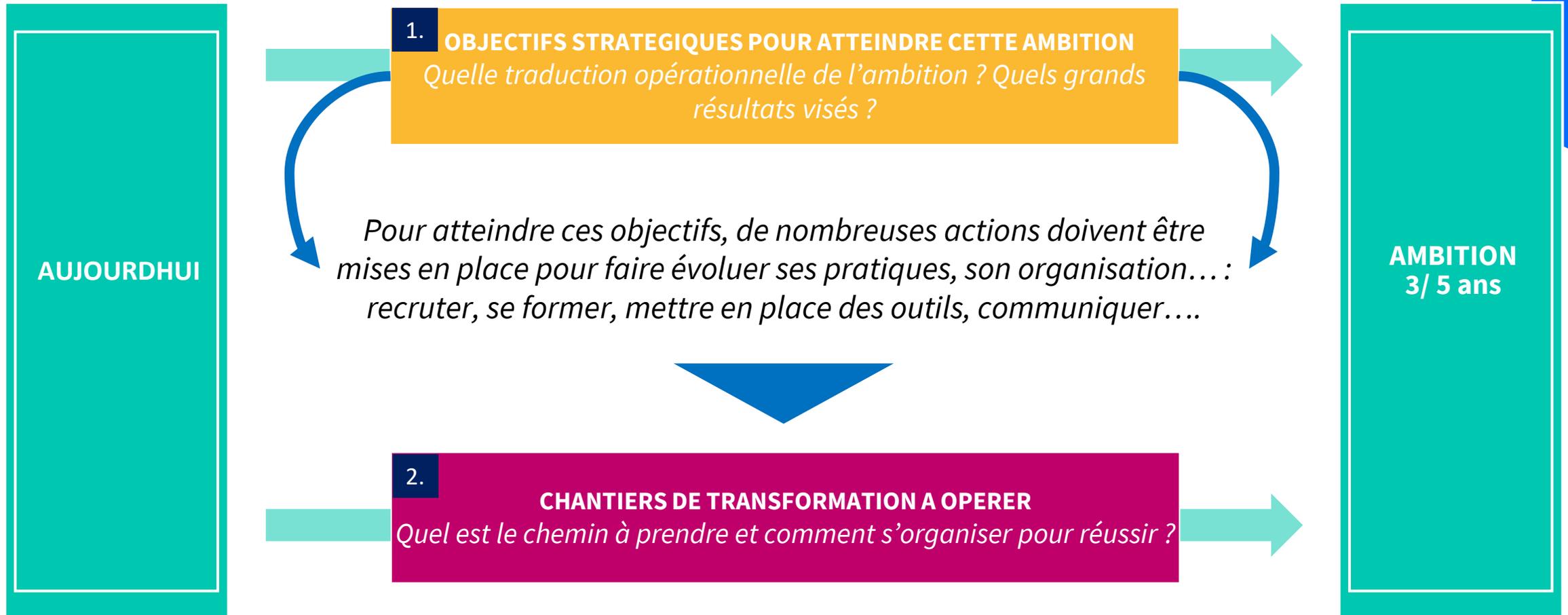
# Rappel : Changer d'échelle, quel processus ?

## Le principales étapes du changement d'échelle



# Objectifs stratégiques et chantiers de transformation

## La structure d'un plan stratégique



# Les grands chantiers pour changer d'échelle

## Exemples de chantiers de transformation

**Finaliser / adapter sa stratégie de changement d'échelle**

**Accompagner le changement / partager la vision**

**Mesurer / valoriser son impact**

**Repenser / adapter son modèle économique**

**Construire et mettre en œuvre sa stratégie de financement**

**Adapter son organisation interne & sa gouvernance**

**Se structurer et s'outiller juridiquement**

**Élaborer et déployer une stratégie de com**

**Modéliser son savoir-faire**

***Etc...***

# Exemples de chantiers de transformation

## Finaliser sa stratégie, approfondir & partager la vision et l'ambition

**Finaliser / adapter sa stratégie de changement d'échelle**

Affiner / définir ses objectifs stratégiques, par exemple en :

- Réalisant une étude de marché / de besoin, un diagnostic territorial
- Interrogeant ses parties prenantes
- Testant une nouvelle offre / activité avant d'envisager le changement d'échelle
- Co-construisant un plan stratégique

*Etc...*

**Accompagner le changement / partager la vision**

S'assurer que les équipes sont embarquées et engagées dans le changement d'échelle, par exemple en:

- Organisant des temps collectifs (séminaire, webinaire...) ponctuels ou récurrents
- Demandant aux équipes d'approfondir la déclinaison de la vision et de la stratégie pour elle
- Rendant des comptes régulièrement sur l'avancée du changement d'échelle

*Etc...*

# Exemples de chantiers de transformation

## Mesurer et valoriser son impact

Mesurer / valoriser son impact



Être en capacité de s'appuyer sur sa mesure d'impact pour piloter & prioriser son activité mais aussi pour obtenir des financements, par exemple en :

- Définissant un référentiel d'impact (indicateurs clés à suivre)
- Mobilisant un appui par des experts
- Harmonisant le reporting des différentes activités et/ou antennes locales
- Publiant ses rapports d'activités

*Etc...*

# Exemples de chantiers de transformation

## Faire évoluer son organisation & sa gouvernance

### Adapter son organisation interne

Permettre à son organisation d'absorber la charge de travail grandissante et de mettre en œuvre de nouvelles missions, par exemple en :

- Optimisant / digitalisant ses processus
- Faisant évoluer son organigramme (nouveaux services / réorganisation)
- Faisant monter en compétence ses salariés et bénévoles (formation par ex)
- Créant des fonctions de management intermédiaire

*Etc...*

### Adapter sa gouvernance

Avoir à termes une gouvernance pour porter le changement d'échelle, par exemple en:

- Créant des organes de représentation des salariés (notamment si > 10 salariés)
- Faisant entrer de nouvelles personnes morales ou physiques dans ses instances de gouvernance
- Créant de nouvelles instances (conseil stratégique ou scientifique, comité d'ambassadeurs...)

*Etc...*

# Exemples de chantiers de transformation

## Adapter son modèle économique et mettre en œuvre sa stratégie de financement

**Repenser / adapter son modèle économique**

Sécuriser le financement de son impact social, par exemple en :

- Revoyant le ciblage de ses financeurs
- Tester des activités génératrices de revenus
- Optimiser certains coûts pour gagner en efficacité

*Etc...*

**Mettre en œuvre sa stratégie de financement**

Mobiliser au fur et à mesure les bons leviers de financement, par exemple en :

- Définissant une stratégie de financement précise (identifier les leviers pour financement l'investissement : emprunt, titres associatifs, ouverture de capital...)
- Formalisant des argumentaires pour « vendre » son changement d'échelle

*Etc...*

# Exemples de chantiers de transformation

## Modéliser / formaliser son savoir-faire

**Modéliser son savoir-faire**



Sécuriser la bonne mise en œuvre de ses activités en formalisant son approche pour pouvoir la transmettre plus largement (à des salariés, des bénévoles, des partenaires), par exemple en :

- Rédigeant un Manuel Opérateur pour les nouvelles antennes locales
- Documentant les processus clés de son organisation

*Etc...*

# Exemples de chantiers de transformation

## Structurer mettre en œuvre des stratégies de communication & plaidoyer

**Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication**

Mieux communiquer au service de son projet et toucher ses bénéficiaires / clients / partenaires, par exemple en :

- Construisant un plan de communication à 3 ans
- Créant / mettant à jour son site internet
- Structurant une fonction communication

*Etc...*

**Définir et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer**

Prendre la parole et influencer les décideurs publics et privés, par exemple en:

- Définissant un but de plaidoyer (changer la loi, flécher des financements publics...)
- Créant des coalitions avec d'autres acteurs du secteur
- Organisant des événements / visites avec des décideurs

*Etc...*

# Identifier SES chantiers de transformation

## Pourquoi et comment construire sa feuille de route

**Comment réaliser un autodiagnostic**

	Est-ce que je suis capable de le faire ?	Est-ce que j'ai envie de le faire ?	Est-ce qu'il est opportun de le faire ?
	<i>Analyse interne</i>	<i>Intention stratégique</i>	<i>Analyse externe</i>
• Preuve			0 (Non) - 10 (Oui)
• Viabilité économique	L'impact social est démontré et évalué		
• Formalisation	Le modèle économique est viable		
• Maturité des équipes	L'approche est modélisée et documentée		
• « Réplique »	L'organisation est claire (process / outils / répartition des rôles) est formalisée, efficiente, formalisée et partagée par l'ensemble des partenaires		
• Maturité des équipes	La gouvernance et les équipes de mon organisation soutiennent et sont motivées par l'ambition de changement d'échelle		
	Chaque partenaire de l'alliance / du consortium partage cette ambition de changement d'échelle		
	Les parties prenantes externes soutiennent l'ambition de changement d'échelle		
	Le problème existe ailleurs et les réponses existantes ne répondent pas (suffisamment) au besoin		
	Les structures sont capables de mobiliser des ressources humaines et /ou financières pour atteindre l'ambition de changement d'échelle du projet		
	Le concept suscite de l'intérêt (de porteurs de projet / de partenaires / de financeurs / de bénéficiaires)		
			<b>SCORE TOTAL</b>

*Analyser sa situation actuelle (cf exercice de diagnostic - session de formation #1) au regard de son ambition pour identifier les principaux chantiers de transformation*

- ⇒ Se donner de la visibilité et en donner au reste de l'équipe
- ⇒ Anticiper les étapes clés à venir (et les risques de « surchauffe » des équipes dans ces moments là)
- ⇒ Rassurer en interne et en externe sur la sécurisation du changement d'échelle

# Identifier SES chantiers de transformation

Pourquoi et comment construire sa feuille de route

*Et vous : quels chantiers  
prioritaires?*

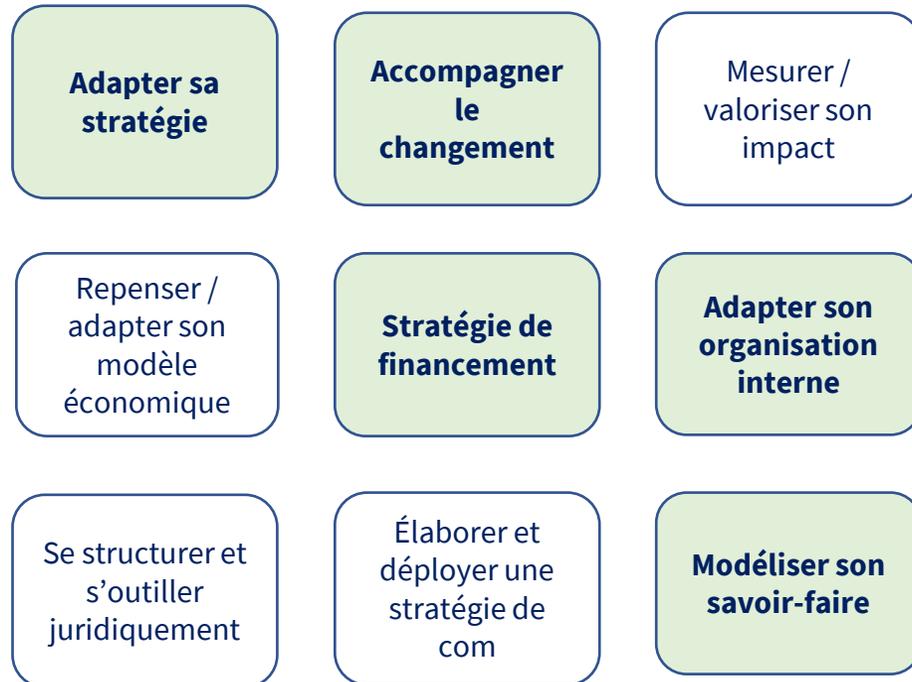
2

# Construire sa feuille de route

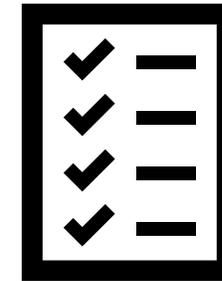
# Construire sa feuille de route

## Exemple de structuration de chantiers de transformation

### Identifier / Délimiter ses chantiers de transformation



### Structurer chaque chantier



Pour chaque chantier, identifier les informations clés à formaliser :

- Activités à mener, étapes & jalons clés
- Responsable(s) du chantier & des actions à mener
- Liens avec les autres chantiers
- Besoins d'accompagnement éventuels

*Etc...*

# Construire sa feuille de route

## Des exemples d'outils disponibles librement

### Diagramme de GANTT



### Méthode RACI

ID	Livrable ou tâche	Équipe										
		Équipe Management					Équipe Projet					
		Sponsor	Changement	Informatique	Chef de Projet	Intégration	Coordination Finances	Coordination Ventes	Coordination Achats	Coordination Logistique	Coordination Production	Team Finances
INITIATION												
1	Etude d'opportunité	A	I	I	R	C	C	C	C	C	C	
2	Charte Projet	A	C	C	R	C	C	C	C	C	C	
PLANIFICATION												
3	Cahier des Charges	A	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
4	Plan détaillé	A	C	C	R	C	C	C	C	C	C	I
REALISATION												
5	Registre des risques et problèmes	A	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
6	Plan de Communication	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I
7	Mise en place Finances	I	I	I	A	C	R	I	I	I	I	C
8	Mise en place Ventes	I	I	I	A	C	I	R	I	I	I	I
9	Mise en place Achats	I	I	I	A	C	I	I	R	I	I	I
10	Mise en place Production	I	I	I	A	C	I	I	I	R	I	I
11	Mise en place Logistique	I	I	I	A	C	I	I	I	I	R	I

Définir le périmètre d'un projet, lister les tâches à réaliser et les jalons clés, identifier les ressources humaines à mobiliser et créer les connexions entre les différentes actions

Pour chaque action, identifier les personnes :

- Chargées de la mise en œuvre (« Responsable »)
- Responsable de la validation et des résultats de l'action (« Accountable »)
- À consulter avant mise en œuvre (« Consulted »)
- À informer de la mise en œuvre (« Informed »)

# Construire sa feuille de route

## Canevas de structuration d'un chantier de transformation

2023	2024	2025
<b>Résultats à atteindre</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
<b>Principales étapes &amp; actions à mettre en oeuvre</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
<b>Besoin d'accompagnement</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>

**Ressources Internes :**  
- Responsable du chantier : -  
- Contributeurs : -

**Appui / Ressources Externes (dont besoin d'accompagnement):** -

# Construire sa feuille de route : à vous de jouer !

## Approche proposée

15 minutes de réflexion individuelle pour :

- Rappeler votre ambition de développement / changement d'échelle
- Lister ses principaux chantiers de transformation
- Identifier les principales actions à mettre en œuvre en 2023, 2024, et 2025
- Identifier vos besoins d'accompagnement éventuels



<b>Ambition à 3 ans : à compléter</b>				
<b>Chantiers de transformation</b>	<b>A faire en 2023</b>	<b>A faire en 2024</b>	<b>A faire en 2024</b>	<b>Besoins d'accompagnement</b>
<b>1. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>2. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>3. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>4. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>5. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>6. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>7. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	

# Canevas à compléter

**Ambition à 3 ans** : à compléter

<i>Chantiers de transformation</i>	<i>A faire en 2023</i>	<i>A faire en 2024</i>	<i>A faire en 2025</i>	<b>Besoins d'accompagnement</b>
<b>1. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>2. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>3. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>4. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>5. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>6. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>7. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	

# A vous de jouer!

## Échanges entre pairs

<b>Ambition à 3 ans : à compléter</b>				
<i>Chantiers de transformation</i>	<i>A faire en 2023</i>	<i>A faire en 2024</i>	<i>A faire en 2024</i>	<b>Besoins d'accompagnement</b>
<b>1. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>2. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>3. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>4. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>5. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>6. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	
<b>7. À compléter</b>	✓ À compléter	✓ À compléter	✓ À compléter	

20 minutes d'échanges entre pairs : présenter votre feuille de route, partager vos questionnements et bonnes pratiques le cas échéant

3

Pour conclure

# Quelques clés pour réussir son changement d'échelle

- **Bien se connaître** et penser son changement d'échelle avec un **alignement vision/mission/ambition largement partagé par ses parties prenantes**
- Analyser sa capacité à changer d'échelle, en s'entourant de personnes qui pourraient apporter une **vision externe et de l'expertise**
- **Modéliser son concept**, formaliser les processus clés et les éléments qui font la réussite du projet
- **Penser son modèle économique dans le temps et dans l'espace et mobiliser les bonnes ressources financières**
- **Réaliser un pilote et tester** avant de développer son concept à plus grande échelle; adapter sa stratégie en fonction des évolutions du contexte
- **Adapter son concept au territoire** : quelles sont les préoccupations des parties prenantes, quelle est la culture du territoire, quels sont les risques?
- **Mobiliser les parties prenantes** et les acteurs à de multiples niveaux
- **Prendre en compte la complexité de la démarche**, les temps, notamment des dirigeants, et les moyens à mobiliser
- **Ne pas être seul !**

# 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/231833820397359>

**NOUS**

**COMPTONS**

**SUR**

**VOUS :)**

# RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

## Pour aller plus loin

[www.scalechanger.org](http://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](mailto:n.boillereau@scalechanger.org)

Laurine Darrasse  
ScaleChanger  
[n.boillereau@scalechanger.org](mailto:n.boillereau@scalechanger.org)

Claire Operto  
ScaleChanger  
[c.operto@scalechanger.org](mailto:c.operto@scalechanger.org)

**A VOUS !**