

NOTE D'ANALYSE

Janvier 2014

Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales

Dans le cadre de ses missions visant l'émergence d'activités d'utilité sociale, l'Avisé souhaite aider les structures à aborder la question de leur développement sur de nouveaux territoires, et contribuer à maximiser leur impact social, en faveur de l'intérêt collectif.

Afin d'encourager les entreprises sociales à changer d'échelle, l'Avisé a réalisé, en 2006, en partenariat avec la Chaire Entrepreneurial Social de l'Essec, le guide « Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social ».

Cette note s'inscrit dans la continuité de ces travaux et propose une nouvelle lecture des enjeux auxquels sont confrontées les initiatives socialement innovantes quand elles s'engagent dans un processus de changement d'échelle, et en particulier de duplication. Elle s'appuie sur plusieurs entretiens menés auprès d'entreprises sociales et réseaux d'accompagnement.

AVEC
LE SOUTIEN
DE :



Cette publication
est cofinancée par
l'Union européenne

Sommaire

Introduction	4
Le changement d'échelle des initiatives socialement innovantes	5
L'innovation sociale comme réponse efficace aux besoins sociaux mal satisfaits	5
Un nouveau défi : le changement d'échelle	5
Les différentes stratégies pour changer d'échelle	6
Pourquoi dupliquer un projet socialement innovant ?	9
Comment lever les freins à la duplication ? 10 facteurs clés de succès	12
N°1 : Valider les motivations et identifier les fondements du projet	13
N°2 : Définir une stratégie de développement	13
N°3 : S'assurer de la maturité du projet socialement innovant	14
N°4 : S'assurer de l'implication de la structure fondatrice	15
N°5 : Mobiliser les ressources humaines nécessaires à la duplication	15
N°6 : Mobiliser les ressources financières nécessaires à la duplication	16
N°7 : Mobiliser un écosystème d'acteurs autour du projet	16
N°8 : Mettre en place un système de transfert d'expertise et d'information	17
N°9 : Profiter d'opportunités ponctuelles	17
N°10 : Développer des dispositifs d'accompagnement dédiés	19
Conclusion	20
Bibliographie	21

Introduction

Des initiatives socialement innovantes naissent un peu partout en France et démontrent une capacité de plus en plus reconnue à répondre de manière efficace aux besoins sociaux. Si certaines d'entre elles ont une portée strictement locale, un nombre non négligeable de solutions peut prendre de l'ampleur voire être dupliqué sur de nouveaux territoires, faisant ainsi bénéficier de nouvelles régions de leur utilité et de leur impact. **Le changement d'échelle de ces initiatives, dans ses différentes formes, est un véritable enjeu aujourd'hui** pour répondre aux besoins sociaux croissants auxquels nous sommes confrontés.

Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont historiquement un « creuset » d'innovations sociales. D'autres acteurs sont néanmoins en mesure de produire de l'innovation sociale : les collectivités territoriales, les citoyens ou les entreprises peuvent également porter des projets socialement innovants. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement aux innovations sociales portées par les entreprises sociales¹.

Définition

Bien que de plus en plus présente dans le discours public, l'innovation sociale est un concept qui fait appel à des définitions et approches plurielles. Dans cette note, il est fait référence à la définition proposée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) :

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation ».

Méthodologie d'élaboration de la note

Ce travail, coordonné par Juliette Guillaut, propose une analyse du changement d'échelle des innovations sociales. Les données sont issues de recherches documentaires, des travaux menés par l'ESSEC, la CDC et l'Avise en 2006 dans le cadre de la réalisation du guide « Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social »² et de la réalisation d'une dizaine d'entretiens auprès d'entreprises sociales engagées dans un processus de changement d'échelle, ainsi que de plusieurs réseaux d'accompagnement.

¹ Le Mouves définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». Pour en savoir plus : <http://mouves.org/>

² Pache, A.-C., Chalencou, G., *Changer d'échelle*, ESSEC – CDC – AVISE, 2006

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES INITIATIVES SOCIALEMENT INNOVANTES

L'innovation sociale comme réponse efficace aux besoins sociaux mal satisfaits

En 2012, les besoins sociaux n'étaient pas satisfaits pour 17,6% de la population française³. Précarité énergétique, creusement des inégalités, chômage des jeunes, crise du logement, déficit des relations sociales, etc. sont autant de problématiques urgentes auxquelles il est important de trouver une solution. Face à la crise des services publics et au désengagement croissant de l'État, se développe un mouvement de fond et des innovations sociales naissent chaque jour pour trouver des réponses aux grands enjeux de la société.

Ces innovations sociales sont notamment portées par des entreprises sociales dont la capacité à répondre de manière pertinente aux défis sociaux est de plus en plus reconnue. Leur utilité est largement admise par les pouvoirs publics, tant au niveau national, comme en témoigne le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire porté par Benoît Hamon, qu'au niveau européen⁴. Plus de 70% des Français pensent que l'activité des entreprises sociales permet de résoudre les problèmes sociaux et écologiques, de pallier les carences des services publics ainsi que d'élever le niveau d'éthique dans le monde de l'entreprise⁵.

Un nouveau défi : le changement d'échelle

Aujourd'hui, le principal enjeu pour les innovations sociales est de se développer et d'accroître leur impact. Il existe deux options pour atteindre ce but. La première consiste à favoriser l'émergence de nouvelles initiatives sur les territoires et participer ainsi à une valorisation du secteur. La seconde concerne l'augmentation de l'impact de solutions existantes dont le modèle économique et social a fait ses preuves.

Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à la seconde option. Les initiatives socialement innovantes doivent aujourd'hui démontrer leur capacité à se développer, ou du moins, augmenter leur impact, pour passer du stade de « laboratoire » à celui de « production en série »⁶. Pendant longtemps, les porteurs d'innovations sociales ont défendu un développement très local et expérimental prônant le « *small is beautiful* »⁷ (« ce qui est petit est beau » en français). Bien que ce positionnement soit justifié dans certains cas, de nombreuses initiatives sont en mesure de changer d'échelle, faisant ainsi bénéficier un plus grand nombre de leur solution pour répondre à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits.

³ Avise, Le Mouves & TNS Sofres, *Baromètre des priorités sociales*, 2012.

⁴ Avise, *L'innovation sociale en Europe : politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres*, Les Repères de l'Avise, 2012.

⁵ Convergence 2015, *Que pensent les Français de l'entrepreneuriat social ?*, Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, 2012.

⁶ Barthélémy A., Slitine R., *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, 2011.

⁷ Schumacher E. F., *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*, 1973.

De quoi parle-t-on ?

Changement d'échelle, réplique, transposition, duplication, développement, essaimage, croissance, sont autant de termes utilisés de façon indifférenciée pour évoquer un même phénomène alors qu'ils définissent pourtant des réalités distinctes et complexes.

Du point de vue des initiatives socialement innovantes, le changement d'échelle apparaît comme une modalité de croissance dans le but d'augmenter leur impact social. Il s'agit d'atteindre de nouveaux bénéficiaires, de nouveaux marchés ou de nouveaux territoires, avec toujours comme objectif de répondre à des besoins sociaux croissants.

On comprend alors que le changement d'échelle peut concerner le développement de l'entreprise elle-même et donc son projet d'innovation sociale (ce que l'on appellera plus loin « croissance organique ») ou le développement géographique de l'initiative sur de nouveaux territoires (méthode que l'on qualifiera de « duplication »).

Dans cette note, nous avons privilégié l'expression « changement d'échelle » comme une continuité au guide « Changer d'échelle »⁸ de 2006. Par ailleurs, ce terme apparaît comme un synonyme de « croissance » ou de « développement » si l'on intègre dans sa définition le développement de l'entreprise sociale elle-même et de son projet d'innovation sociale, ce que nous faisons ici.

Les différentes stratégies pour changer d'échelle

Le changement d'échelle des initiatives socialement innovantes peut être appréhendé de plusieurs façons. La méthode de développement est une décision résolument stratégique et il convient d'en mesurer les tenants et les aboutissants, mais l'objectif reste toujours l'augmentation et/ou l'amélioration de l'impact social. Dans cette note, nous avons fait le choix de présenter deux méthodes de changement d'échelle : la stratégie de la croissance organique et la stratégie de la duplication – qui comprend elle-même 4 modèles.

LA CROISSANCE ORGANIQUE

On l'oublie souvent, mais nous pouvons envisager un développement centré sur l'organisation porteuse d'une innovation sociale elle-même et considérer qu'une entreprise sociale peut augmenter son impact en diversifiant ses activités, en prenant de l'ampleur, ou en améliorant la qualité de ses métiers sur un même territoire. On parlera ici de « croissance organique » qui consiste, en économie classique, à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise par un développement interne. Dans le cas des initiatives socialement innovantes, l'objectif n'est pas l'augmentation du profit, mais au contraire, l'augmentation de l'impact social. Cette forme de développement peut être aussi qualifiée de « *scaling deep* »⁹ c'est-à-dire la diversification et l'amélioration des activités de l'entreprise, par opposition à l'expansion des activités sur de nouveaux territoires (« *scaling up* »).

Le développement interne d'une entreprise sociale est un aspect relativement peu étudié à ce jour, bien que très répandu. Le **Groupe Ardense** par exemple, qui se qualifie comme « *un groupement de structures de l'insertion dans le secteur de Lens* », s'est construit par la diversification de ses activités dans la même région, intégrant notamment l'entreprise Main Forte (entreprise de transport routier en insertion), Relais Travail (association qui permet la mise à disposition de personnel), ou encore

⁸ Pache, A.-C., Chalencou, G., *op. cit.*, p. 4

⁹ Dees, J. G., Emerson J., Economy P., *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, 2002.

Récup'Tri (atelier chantier d'insertion qui collecte le verre et le carton auprès des entreprises). L'entreprise d'insertion **Juratri** a également adopté ce mode de développement : née à l'origine pour répondre à l'appel d'offre lancé par Juratrom portant sur le tri sélectif des emballages ménagers, l'entreprise a rapidement progressé, mais restait dépendante d'un seul client, ce qui constitué un risque pour l'activité. Juratri a alors décidé de se positionner sur le marché naissant des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), en acquérant des locaux et du matériel de production. Lorsqu'en 2006, la filière de collecte et de traitement des DEEE est devenue opérationnelle, Juratri a été désigné comme site de traitement des DEEE par deux éco-organismes.

LA DUPLICATION

Le choix d'un terme

La « duplication » est le terme utilisé dans le guide « Changer d'échelle » pour désigner le développement d'initiatives réussies sur de nouveaux territoires par des structures *ad hoc*. Il peut s'agir d'un projet socialement innovant – autoécoles sociales, jardins d'insertion, accueil périscolaire à horaires décalés, etc. – ou du modèle économique et social d'une structure en particulier. Elle s'oppose ainsi à la croissance organique qui est une croissance interne.

Nous avons privilégié ce terme (plutôt qu' « essaimage » ou « transposition ») pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la duplication englobe plusieurs modèles de développement, dont l'essaimage fait partie (cf. infra). Par ailleurs, la transposition peut être définie comme l'action de « faire passer » quelque chose dans un autre domaine en l'adaptant à des conditions nouvelles et à un contexte différent. Nous avons préféré éviter la multiplication des termes car il nous semble que toute duplication suppose une adaptation du modèle car les marchés, les acteurs, les politiques publiques, les bénéficiaires, sont différents selon les régions. Il est illusoire de prétendre appliquer, à l'identique, sur un territoire une recette efficace sur un autre et, le refus d'adaptation, par la structure fondatrice, du projet à un nouveau territoire est un aspect qui conduit inévitablement à l'échec de la duplication.

L'Avise et l'Essec ont proposé en 2006 une présentation schématique des différentes options offertes aux dirigeants s'engageant dans un processus de duplication : le développement par dissémination, par essaimage souple, par essaimage franchisé, ou le développement centralisé¹⁰.

Développement par dissémination

Mise à disposition volontaire, par l'initiateur du projet, d'informations permettant à d'autres de s'en inspirer. Il n'existe pas de lien formalisé entre les structures qui se sont inspirées de ce concept, mais, éventuellement, une volonté de partage d'expérience et de capitalisation.

Développement par essaimage souple

Les structures essaimées sont autonomes, elles constituent un réseau, partagent avec la structure fondatrice un certain nombre de points communs (valeurs, missions, etc.), mais les liens juridiques entre les structures sont limités, laissant ainsi aux structures dupliquées une grande marge d'autonomie.

Développement par essaimage franchisé

Les structures franchisées signent avec la structure fondatrice un contrat par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, objectifs, outils et modes de fonctionnement, constitutifs d'une marque.

Développement centralisé

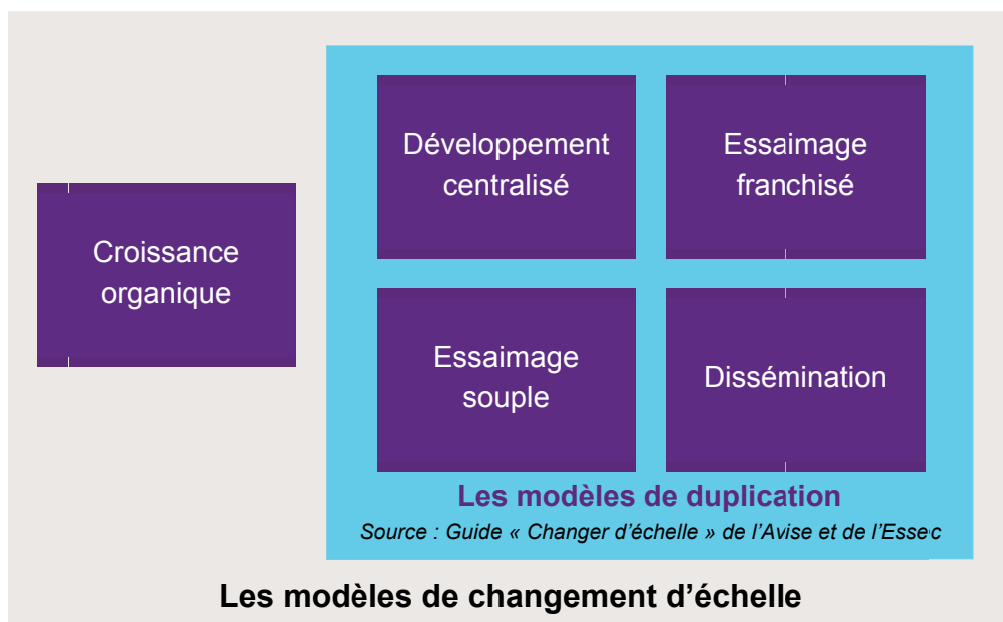
Ce mode de développement repose sur la création, par la structure fondatrice, d'antennes ou de filiales locales qui portent le projet sur un nouveau territoire. Deux formes de structures juridiques correspondent à ce modèle : un groupe constitué d'un siège et d'antennes sans autonomie juridiques, ou un groupe constitué d'une holding, actionnaire de filiales juridiquement autonomes.

¹⁰ Pache, A-C., Chalencon, G., *op. cit.*, p. 4

Ce qui différencie fondamentalement ces différents modèles est l'autonomie des nouveaux projets créés par rapport à la structure initiatrice et le contrôle exercé par cette dernière. Ces deux éléments sont les principales variables qui évoluent en fonction du modèle de développement choisi. Elles ont en commun de s'intéresser au lien entre le projet et la structure fondatrice. Ce lien peut être de différentes natures : liens juridiques et financiers, gouvernance, fondements et outils communs, etc.

Le modèle de la dissémination a connu une forte évolution ces dernières années. En effet, le développement des technologies de l'information et de la communication, les réseaux sociaux ou les méthodes de production en *open source*, sont autant de nouvelles tendances qui ont fait évoluer la nature de la duplication par dissémination telle que décrite dans le guide « Changer d'échelle » de 2006. Or, ces nouveaux outils participent à un développement par dissémination rapide et efficace de nombreuses innovations sociales, et notamment des innovations sociales citoyennes (cf. infra).

PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DES DIFFÉRENTES STRATÉGIES POUR CHANGER D'ÉCHELLE



L'IMPORTANCE DES MODÈLES HYBRIDES

Il est à noter que la construction empirique des différents modèles de changement d'échelle n'est pas figée, il s'agit d'« idéaux types » permettant de clarifier la stratégie des structures à l'aune d'un faisceau de critères préalablement définis (portage humain, financement, fondements et outils communs, liens juridiques et financiers, etc.). Ces modèles hybrides sont soit le produit de stratégies spécifiques, soit le reflet de l'évolution des stratégies à travers le temps.

L'expérience montre cependant que les structures d'utilité sociale combinent parfois plusieurs modèles. **Unis-cité** par exemple, a successivement choisi d'adopter le modèle de l'essaimage franchisé (associations locales autonomes) puis le modèle de développement centralisé (délégations régionales non autonomes dépendantes de la tête de réseau) et s'inscrit aujourd'hui dans un modèle hybride associant les deux modèles.

Nous pouvons aussi citer le cas du **Réseau Cocagne** qui est né de la réponse à de nombreuses sollicitations extérieures pour dupliquer le premier Jardin de Cocagne par dissémination. Ce modèle ayant bien fonctionné, les structures créées ont ensuite naturellement cherché à partager certaines valeurs et modes de fonctionnement et à mutualiser un certain nombre de pratiques au sein d'un réseau, évoluant d'un développement par dissémination à un développement par essaimage souple.

Dans cette note, nous nous intéressons plus spécifiquement au modèle de la duplication.

Tout d'abord, parce que la consolidation de la structure porteuse d'une innovation sociale apparaît souvent comme un pré-requis pour une duplication future – il faut consolider les bases du projet avant d'envisager un développement sur d'autres territoires. Ensuite, la croissance organique a la particularité d'être centrée sur l'organisation, ce qui réduit fortement les possibilités de mobilisation d'un écosystème d'acteurs. Or, ce point apparaît comme un enjeu important dans les processus d'innovation sociale et qu'il nous semble intéressant d'étudier.

Pourquoi dupliquer un projet socialement innovant ?

Nombreux sont les arguments en faveur du changement d'échelle. Le premier – augmenter et/ou améliorer l'impact social – est commun à toutes les démarches de changement d'échelle. Les trois suivants cependant – renforcer la pérennité de l'entreprise, améliorer la performance de la structure, et limiter les risques financiers –, sont plus spécifiques à la duplication d'une entreprise sociale sur de nouveaux territoires.

AUGMENTER ET/OU AMÉLIORER L'IMPACT SOCIAL

Si, pour une entreprise classique, le changement d'échelle implique avant tout de générer des revenus supplémentaires, il en va autrement pour les initiatives socialement innovantes dont l'objectif premier est de générer des effets positifs sur un territoire, auprès d'un groupe de population ou plus globalement de la société¹¹. Ce point est important : l'impact social doit rester au centre de l'approche de changement d'échelle, faute de quoi les entreprises risqueraient de se développer en « perdant leur âme ».

Une étude menée par Veris Consulting & The Social Exchange¹² montre que sur 400 entreprises sociales américaines lancées dans un processus de changement d'échelle, 80% d'entre elles placent l'augmentation du nombre de bénéficiaires comme la principale motivation pour leur croissance. Ce point nous est confirmé par Élisabeth Dargent, dirigeante de l'entreprise de transport en insertion **Main Forte**¹³, qui prépare une nouvelle stratégie de développement après avoir rencontré des difficultés dans la première. Le concept de Main Forte a prouvé son efficacité et « *il convient aujourd'hui pour l'équipe dirigeante de dupliquer l'activité d'insertion sociale et professionnelle qui fonctionne afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires* ». De la même façon, le **Réseau Cocagne**¹⁴ qui a pour mission de créer de nouveaux jardins maraîchers biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle, contribue à la création d'un plus grand nombre d'emplois pour les personnes en difficulté mais permet également d'augmenter la production et la commercialisation de légumes cultivés en agriculture biologique proposant ainsi une alimentation saine et de qualité au plus grand nombre.

¹¹ Avise, *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales, guide pratique*, 2012.

¹² Massarsky C., Gillespie, J., *The state of scaling social impact: results of a national study of nonprofits*, Veris Consulting & The Social Exchange, 2013.

¹³ <http://www.main-forte.fr/>

¹⁴ <http://www.reseaucocagne.asso.fr/>

Cet argument est d'autant plus évident quand la duplication émane d'une demande forte de la part des pouvoirs publics, des associations locales, des bénéficiaires du service ou d'individus souhaitant développer l'initiative sur leur territoire. Dans ce cas, la perspective d'un développement s'impose à la structure, sans qu'elle ne l'ait anticipé en amont et il a, par nature, l'augmentation du nombre de bénéficiaires comme raison d'être. Pour le **Réseau Môm'artre**¹⁵ par exemple, qui propose une solution de garde périscolaire à horaires souples en favorisant l'épanouissement des enfants à travers l'art, le processus de changement d'échelle a commencé après avoir reçu de très nombreuses demandes de parents souhaitant disposer d'un accueil similaire dans leur quartier.

Les motivations peuvent être également plus larges. Toujours selon l'étude de Veris Consulting & The Social Exchange, 58% des entreprises sociales engagées dans un processus de changement d'échelle ont pour ambition de participer à un changement systémique c'est-à-dire un changement de la société dans son ensemble. L'innovation systémique peut se définir comme un ensemble d'innovations interconnectées s'influençant entre elles¹⁶. On observe de plus en plus le développement d'une réflexion autour du passage d'une innovation individuelle au traitement systémique d'un problème par un ensemble d'acteurs, qui cherche à co-crée une solution.

RENFORCER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Les motivations du changement d'échelle peuvent être aussi purement stratégiques : ambition inscrite dans la mission de départ, besoin d'atteindre une taille critique, positionnement face à la concurrence, ou nécessité de gagner en visibilité¹⁷.

Les théories des organisations indiquent que les entreprises ayant atteint une certaine taille critique ont de plus grandes chances de succès car elles sont plus résistantes aux secousses venant de l'extérieur, voire de l'intérieur de l'entreprise. La théorie du « *too big to fail* » (« trop gros pour faire faillite » en français) normalement appliquée aux institutions bancaires peut être transposée aux structures d'utilité sociale et permet en partie de comprendre l'intérêt d'atteindre une taille critique¹⁸. Cette théorie affirme que les États ne peuvent prendre le risque de voir les grandes banques faire faillite de crainte que l'ensemble du système économique se détériore. Dans le cas des entreprises sociales, on peut considérer que lorsqu'un grand nombre de parties prenantes sont impliquées dans un projet, personne n'a intérêt à le voir disparaître. **Main Forte** revendique, par exemple, sa volonté d'atteindre une taille critique en engageant cette nouvelle stratégie de duplication. Cela lui permettrait notamment d'avoir une meilleure visibilité au niveau national.

En effet, tout comme les entreprises classiques, se développer sur plusieurs territoires permet de construire une image de marque forte. Une marque est une série de valeurs que le « client » associe spontanément à une entreprise, sociale ou non. Une bonne réputation et une marque reconnue sont interprétées comme la garantie d'un certain niveau de service et de qualité, notamment du point de vue des investisseurs qui veulent sécuriser leur financement (cf. infra). Lors des démarches pour obtenir des financements ou des locaux, être connu et légitime sur son domaine d'activité est un véritable atout. Enfin, une bonne visibilité permet de distinguer l'entreprise de ses concurrents, les projets socialement innovants n'échappant pas à la concurrence.

¹⁵ <http://www.momartre.net/>

¹⁶ Mulgan G., Leadbeater C., *System innovation, discussion paper*, NESTA, 2013.

¹⁷ Pache, A-C., Chalencon, G., *op. cit.*, p. 4

¹⁸ Barthélémy A. & Slitine, R., *op. cit.*, p. 5

La **Fédération Envie**¹⁹ par exemple, qui a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi en récupérant les équipements électriques et électroniques usagés pour les rénover et les revendre à petit prix et les recycler, parle bien de « marché » des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et vérifie systématiquement si la concurrence n'est pas trop importante avant de s'implanter sur un nouveau site.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LA STRUCTURE

Les entreprises sociales peuvent également choisir de se dupliquer dans l'optique de réaliser des économies d'échelle. Parmi les structures interrogées par l'International Center of Social Franchising (ICSF) et s'étant développées sur de nouveaux territoires, les 2/3 déclarent que leur duplication leur a permis de réaliser des économies d'échelle²⁰. Toutefois, il est intéressant de noter que des travaux de recherche menés aux États-Unis indiquent que ce résultat est rarement obtenu : les économies d'échelle éventuellement engendrées (mutualisation des coûts de gestion, politique d'achats groupés, etc.) sont absorbées par les coûts de coordination et de contrôle qui augmentent au fur et à mesure que l'organisation se développe²¹.

En changeant d'échelle, les entreprises sociales gagnent également en expertise et renforcent leur professionnalisme. En effet, quand une entreprise propose un même produit ou service sur plusieurs territoires, elle a la possibilité de mutualiser certaines fonctions supports et permettre ainsi à chacun de se concentrer sur son cœur de métier. Le **Réseau Môm'artre** par exemple, mutualise certaines fonctions comme la comptabilité ou les ressources humaines. Les bonnes pratiques et les retours d'expérience peuvent également être partagés. Ce principe de mutualisation est, par exemple, inscrit dans la charte du **Réseau Cocagne** : « *La force des Jardins de Cocagne est de participer à une dynamique de réseau national, le Réseau Cocagne, et de contribuer ainsi à la mutualisation permanente en partageant acquis, expériences et outils* ».

LIMITER LES RISQUES FINANCIERS

Le dernier argument que nous avons identifié émane du contexte économique difficile actuel. La crise multiforme qui secoue notre société augmente le sentiment d'adversité face au risque, notamment auprès des investisseurs et des institutions susceptibles de soutenir le projet financièrement.

Créer une structure ou se lancer dans un nouveau projet est une démarche qui demande un investissement financier et humain important. Beaucoup de ressources sont engagées pour développer de nouvelles activités sans que les retours sur investissement ne soient immédiats. Et, dans le cas d'une entreprise sociale, plusieurs années peuvent passer avant de pouvoir mesurer un impact social significatif. Dans un contexte de crise, les investisseurs ont tendance à limiter les risques en privilégiant le financement de projets sûrs. On observe ainsi le passage d'une logique de « soutien à l'innovation » à une logique d'« appui au changement d'échelle »²². L'ambition générale de ces acteurs est de pouvoir optimiser leurs engagements financiers et espérer un retour sur investissement fiable. À titre d'exemple, **PhiTrust Partenaires**²³, société d'investissement pionnière dans l'investissement solidaire en France, revendique son choix de financer et d'accompagner des entreprises rentables économiquement avec un impact social leader sur leur marché.

¹⁹ <http://www.envie.org/>

²⁰ ICSF & Big Lottery Fund, *Realising the potential of social replication*, 2013.

²¹ Skillern J., Andersen, B., *Nonprofit geographic expansion: branches, affiliates or both? Case working paper n°4*, 2003.

²² Barthélémy A., Slitine R., *op. cit.* p. 5

²³ <http://www.phitrustpartenaires.com/>

COMMENT LEVER LES FREINS À LA DUPLICATION ? 10 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Malgré les apports du changement d'échelle, on observe que seul un nombre encore trop réduit d'innovations sociales se dupliquent.

Réseau Entreprendre, dans le cadre d'une expérimentation menée entre 2006 et 2008 afin de « susciter des créations d'entreprises à vocation sociale forte »²⁴, a conclu qu'une initiative de duplication sur deux n'a pas débouché sur une création d'entreprise²⁵. Les raisons peuvent être de deux natures, internes et/ou externes, et nous chercherons à comprendre comment lever ces freins à la duplication en mettant en avant 10 facteurs clés de succès, en s'appuyant notamment sur les travaux menés par l'Avise et l'Essec en 2006²⁶.

Les conditions nécessaires pour réussir une duplication²⁷

Les démarches de développement sur de nouveaux territoires font peser sur l'organisation un certain nombre de risques, organisationnels, humains et financiers. Il est de ce fait important de s'assurer, avant de se lancer dans la démarche, qu'un certain nombre de conditions nécessaires sont réunies :

- Le succès du concept initial doit être avéré
- La mission sociale doit être claire et définie
- Le modèle économique doit être validé
- Le développement doit être en cohérence avec la mission de l'organisation
- Le concept doit être « répliquable », c'est-à-dire qu'il ne doit pas être spécifique à un territoire donné
- Des besoins sociaux doivent avoir été identifiés sur les nouveaux territoires
- Des opportunités économiques doivent avoir été décelées sur les nouveaux lieux, lorsque le projet s'inscrit dans la sphère marchande
- Une forte motivation doit émaner de la part de la structure fondatrice ou de l'externe (envie de partager une expertise, d'acquérir une visibilité et une crédibilité, de faire des économies d'échelle, de voir généralisée une idée, de gagner des parts de marché, de créer de nouveaux emplois, d'insérer un nombre de personnes plus élevé, etc.
- Une stratégie viable pour mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires doit avoir été identifiée.

²⁴ Réseau Entreprendre, *Intention de communication de Réseau Entreprendre sur la duplication d'entreprises sociales*, 2007.

²⁵ Réseau Entreprendre, *Guide pratique de la duplication d'entreprises sociales : « Une méthodes pour accélérer et sécuriser la création d'entreprises sociales »*, 2010.

²⁶ Pache, A-C., Chalencon, G., *op. cit.*, p. 4

²⁷ *Ibid.*

N°1 : Valider les motivations et identifier les fondements du projet

Avant d'engager une quelconque démarche, il est important pour la structure initiatrice du projet socialement innovant de formaliser les raisons de la duplication. Ce travail permet notamment d'éviter de se « développer pour développer » et de réfléchir à l'impact que pourrait avoir la duplication – augmentation du nombre de bénéficiaires, réalisation d'économies d'échelle, valorisation de l'image de marque, etc. Si ce travail de précision des motifs est réalisé avec soin et partagé, toutes les parties prenantes pourront les connaître et les comprendre, ce qui constitue assurément un atout pour la réussite de la démarche.

Une fois les objectifs de la duplication clairement identifiés, un préalable et un enjeu fondamental pour réussir le développement d'une initiative socialement innovante sur de nouveaux territoires est d'avoir défini précisément ce qui est incontournable dans le projet pour qu'il fasse sens, ce que la structure fondatrice veut défendre comme fondements communs et, *a contrario*, ce qui peut évoluer sans dénaturer le projet. En effet, une initiative socialement innovante s'inscrit dans une dynamique au sein d'un écosystème donné et une adaptation au contexte local est souvent nécessaire. Il est ainsi important de déterminer en amont ce qui relève de l'adaptation locale et ce qui s'inscrit dans les fondamentaux du projet. Grâce à ce travail de définition, la structure fondatrice pourra faire le choix de dupliquer tout ou une partie de ses activités ou de son organisation sur de nouveaux territoires. Les entreprises sociales choisissent généralement de dupliquer les éléments qui ont un impact social significatif²⁸.

Attention ! Toutes les entreprises sociales n'ont pas nécessairement un modèle qui peut être dupliqué sans heurt sur de nouveaux territoires. Parfois, la réussite d'un projet est liée à un contexte humain, partenarial ou historique²⁹. Réseau Entreprendre propose une liste, non exhaustive, des caractéristiques qui rendent un concept non duplicable³⁰ : positionnement sur un marché ou une problématique sociale en déclin, forte dépendance à un client, succès commerciaux fortement liés à la personnalité du dirigeant, gouvernance étroitement liée à une collectivité locale, etc. D'une façon générale, deux éléments doivent être étudiés : la dépendance aux personnes (rôle du fondateur, leadership fort, etc.) et la dépendance à des conditions locales spécifiques.

N°2 : Définir une stratégie de développement

La structure fondatrice aura ensuite en charge de choisir un modèle de développement qui corresponde à ses objectifs et à sa mission sociale. Elle effectuera son choix en fonction de critères stratégiques (initiative du développement, financement du développement et portage humain) et de critères organisationnels (fondements et outils communs, gouvernance, liens juridiques et financiers et évaluation qualité)³¹.

La structure est ensuite amenée à effectuer une étude d'opportunité pour le développement du projet sur un territoire en particulier. **Main Forte** par exemple, a entamé un processus de duplication en 2006 sans avoir anticipé la crise économique qui a eu raison des tentatives de développement de l'entreprise. Dans le cas des entreprises sociales, l'étude doit porter à la fois sur l'opportunité économique et sur

²⁸ Weber C., Kroeger A., Lambrich K., *Scaling social enterprises, a theoretically grounded framework*, Academy Management Annual Meeting, 2012.

²⁹ Pache, A-C., Chalencon, G., *op. cit.*, p. 4

³⁰ Réseau entreprendre, *Guide pratique... op. cit.*, p. 12

³¹ Pache, A-C., Chalencon, G., *op. cit.*, p. 4

l'opportunité sociale, c'est-à-dire vérifier qu'un territoire particulier exprime bel et bien un besoin social. Cette étude d'opportunité est, par exemple, une véritable étape dans le processus d'intervention des **Fabriques à initiatives**³² qui est le suivant : (1) détection des besoins et opportunités socio-économiques du territoire, (2) validation de la pertinence d'une réponse sous forme d'entreprise sociale par une étude d'opportunité, (3) identification d'un porteur de projet, (4) accompagnement du porteur et création de l'entreprise sociale.

Enfin, la structure détentrice d'une innovation sociale à dupliquer doit définir précisément un plan de développement, une méthode à la fois pertinente et opérationnelle pour sa duplication. Il convient ici de distinguer l'activité habituelle de l'entreprise sociale et son processus de développement et donc de considérer la duplication comme un projet à part entière. Il est ainsi souvent recommandé de construire un *business plan* spécifiquement préparé pour conduire le changement d'échelle, prenant en compte l'étude d'opportunité, les capacités et les moyens nécessaires au développement de l'entreprise. Ce point est confirmé par l'étude menée par Veris Consulting & The Social Exchange³³ puisque 92% des entreprises interrogées reconnaissent l'importance d'élaborer un plan de développement dans un processus de changement d'échelle.

N°3 : S'assurer de la maturité du projet socialement innovant

Parmi les innovations sociales potentiellement duplicables, la maturité de la structure porteuse du projet apparaît comme un élément fondamental, bien plus déterminant que le budget ou que le nombre de salariés. Selon l'étude menée par Veris Consulting & The Social Exchange, 64% des entreprises sociales qui s'inscrivent dans une démarche de changement d'échelle ont plus de 10 ans d'existence³⁴. Cela s'explique notamment par la nécessaire prise de recul que doit prendre l'équipe dirigeante sur le projet avant de s'engager dans un tel chantier. Choisir un modèle de développement adapté est une décision stratégique et complexe qui requiert une compréhension fine des enjeux externes et internes du projet. L'expérience acquise depuis la création permet de définir avec précision les fondements de son modèle, ses missions et ses activités, capitaliser les bonnes pratiques, développer un réseau d'acteurs autour du projet, ou encore professionnaliser ses équipes.

Chantal Mainguené de **Môm'artre** le confirme « *on ne peut pas mener une stratégie d'essaimage n'importe quand, ce n'est pas le même métier. [...] L'expérience acquise les premières années nous a permis, par exemple, d'effectuer un travail de capitalisation : rédaction de tous les process, élaboration d'outils, de kits pour les porteurs de projet, etc., ce qui a permis de faciliter la duplication.* ». Pour Réseau Entreprendre, l'entreprise doit avoir un historique de 3 ans *a minima* afin que le modèle soit stabilisé et qu'il puisse être dupliqué sans mettre en péril la structure fondatrice³⁵.

Évaluer le projet est souvent le meilleur moyen pour comprendre s'il est suffisamment mature pour être dupliqué. Cette évaluation constitue un véritable outil de communication qui permet de faire adhérer les parties prenantes et convaincre les investisseurs. De nombreuses méthodes d'évaluation de l'impact social existent et toutes s'attachent à montrer quelles sont les plus-values sociales d'un projet³⁶.

³² Les Fabriques à initiatives animent des réseaux d'acteurs sur leurs territoires susceptibles de repérer des besoins sociaux non satisfaits et des opportunités de marchés pouvant générer la création d'entreprises sociales. Pour en savoir plus :

<http://fabriqueainitatives.org/>

³³ Massarsky C., Gillespie, J., *op. cit.* 9

³⁴ Massarsky C., Gillespie, J., *op. cit.* 9

³⁵ Réseau entreprendre, *Guide pratique... op. cit.*, p. 12

³⁶ Avise, ESSEC & Mouves, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, 2013.

N°4 : S'assurer de l'implication de la structure fondatrice

L'expérience de la structure fondatrice dans la mise en œuvre du projet à dupliquer est essentielle car elle joue un rôle central dans le processus de duplication. La motivation du dirigeant est un élément important. Nombre d'entre eux affiche une forte volonté de partage : « *qu'ils viennent et je leur donnerai tout pour démarrer plus vite !* »³⁷. Toutefois, cette ouverture d'esprit s'avère souvent insuffisante pour réussir une duplication : une volonté et un plan de développement, une organisation et du temps, des finances saines sont indispensables. En effet, les structures ont tendance à sous-estimer l'investissement demandé dans un processus de duplication³⁸. Ce fut le cas de **Main Forte** pour qui le manque d'investissement de la structure fondatrice permet notamment d'expliquer pourquoi elle a connu de telles difficultés à se dupliquer.

C'est la raison pour laquelle dupliquer un projet socialement innovant sans l'intervention de la structure initiatrice de ce projet est un travail compliqué. Comme nous l'avons dit plus haut, celle-ci détient souvent une image de marque forte, une légitimité, des outils qui facilitent les démarches, notamment auprès des pouvoirs publics. Il est important que la structure fondatrice, souvent représentée par un réseau comme le **Réseau Cocagne** ou le **Réseau Môm'artre**, soit présente aux réunions avec les investisseurs par exemple. On peut alors se poser la question de savoir si un projet peut se dupliquer sans l'appui de la structure fondatrice et dans quelle mesure avoir une logique de marque contribue à une duplication réussie.

N°5 : Mobiliser les ressources humaines nécessaires à la duplication

Que l'initiative du développement soit prise par la structure d'origine ou que des porteurs de projet externes la sollicitent pour mener un projet identique, les ressources humaines vont jouer un rôle crucial dans le processus de duplication. Sans les femmes et les hommes motivés et compétents pour porter le projet et le consolider, le développement ne pourra avoir lieu. L'engagement et les compétences de ces personnes constituent des clés de réussite ou d'échec.

Identifier un porteur de projet susceptible de dupliquer l'initiative de la structure fondatrice avec succès est un exercice compliqué. En effet, il s'agit généralement d'une personne étrangère au projet initial, qui n'est pas familière des métiers de l'entreprise et qui s'en empare pour l'implanter sur son territoire. Le porteur de projet, tout comme le dirigeant d'une entreprise sociale, doit donc posséder certains traits de caractère : volonté de donner du sens à sa vie professionnelle en conjuguant l'économique et le social, tempérament d'entrepreneur, qualités humaines, valeurs humanistes affirmées, etc. Toutefois, même si on peut observer ces qualités chez le porteur de projet au moment de son recrutement, on conclut souvent à l'échec de la duplication pour des « raisons humaines ».

Les raisons que l'on peut évoquer sont de plusieurs natures : le porteur de projet n'en est pas l'initiateur, « *ce n'est pas son bébé* »³⁹. En cas de difficultés, celui-ci ne sera pas particulièrement encouragé à le défendre « corps et âme ». En effet, le profil des porteurs de projet est souvent basé sur la sécurité : il s'agit de personnes n'ayant pas d'idée spécifique pour créer un projet et souhaitant, dans une certaine mesure, sécuriser leur acte d'entreprendre. Le dispositif des **Fabriques à initiatives** est également confronté à cette problématique étant donné que le recrutement du porteur de projet arrive à la fin du

³⁷ Réseau entreprendre, *Guide pratique... op. cit.*, p. 12

³⁸ Big Lottery Fund, *Realising ambition, lessons on replication and evidence-based interventions, one year in*, 2013.

³⁹ Réseau entreprendre, *Guide pratique... op. cit.*, p. 12

processus. Une autre explication est qu'il est très rare de détecter un porteur de projet qui possède à la fois une bonne connaissance du territoire, du secteur d'activité et des compétences managériales reconnues. Le rôle d'accompagnateur de la structure fondatrice est, ici, à nouveau essentiel : une immersion de plusieurs jours dans la structure peut être un premier moyen pour le porteur de s'approprier le métier et l'entreprise qu'il va être chargé de dupliquer.

N°6 : Mobiliser les ressources financières nécessaires à la duplication

En fonction du modèle choisi, la responsabilité de mobiliser les ressources financières incombe à la structure fondatrice ou aux porteurs de projet locaux, mais en tout état de cause, la principale difficulté, et donc le principal enjeu, est de réussir à mobiliser les ressources nécessaires pour investir dans le lancement du projet sur un nouveau territoire, celles-ci pouvant être plus ou moins importantes en fonction de la stratégie de duplication choisie.

Dupliquer sur de nouveaux territoires implique l'acquisition de nouveaux locaux, le recrutement de porteurs de projet, et d'éventuels investissements matériels. L'expérience montre qu'une levée de fonds est souvent indispensable pour mener à bien le développement⁴⁰. Selon l'étude de Veris Consulting & The Social Exchange⁴¹, 24% des structures engagées dans un processus de duplication ont effectué une levée de fonds.

N°7 : Mobiliser un écosystème d'acteurs autour du projet

Mobiliser les acteurs locaux dans le processus de duplication peut être difficile. Un projet d'innovation sociale ne peut se faire sans approche multipartenariale qui inclue un écosystème d'acteurs locaux. A défaut, le projet risque d'être qualifié d'« hors sol ». Or, les parties prenantes du projet initial ne sont pas les mêmes que celles du projet dupliqué, et l'opposition d'un acteur local peut suffire à abandonner le projet. Ainsi, lors de la mobilisation des acteurs, il convient de bien connaître chaque partie prenante pour affiner le positionnement du projet, l'argumentaire ou le vocabulaire pour convaincre, et surtout ne pas être perçu comme un concurrent potentiel pour les structures déjà implantées sur le territoire. Pour Chantal Mainguené, fondatrice du Réseau **Môm'artre**, « *il faut être capable de monter d'un cran pour convaincre, renforcer son discours, et parler à de nouveaux interlocuteurs* ».

Par ailleurs, les capacités d'implication des parties prenantes varient d'un territoire à l'autre. Par exemple, les moyens alloués aux chantiers d'insertion par les collectivités et les DIRECCTE varient en fonction des territoires. Il est souvent attendu du porteur de projet qu'il détienne la connaissance des acteurs à mobiliser localement sur le projet, souvent en échange d'outils et de bonnes pratiques. Dans le cas du **Réseau Cocagne** par exemple, les porteurs de projet doivent, en amont d'un accompagnement par le Réseau, définir les bases sur lesquelles le projet va se construire c'est-à-dire mobiliser un collectif et des compétences autour du projet, identifier un site d'implantation, et appréhender les caractéristiques du territoire.

Enfin, mobiliser et impliquer un écosystème d'acteurs dans le processus de duplication permet d'asseoir la légitimité du projet et éviter un écart trop important avec l'innovation sociale initiale⁴².

⁴⁰ Gillespie J., *Scale Readiness: a checklist, Five questions nonprofit should ask themselves as they prepare to scale*, Stanford Social Innovation Review, 2013.

⁴¹ Massarsky C., Gillespie, J., *op. cit* 9

⁴² Bradach J., *Scaling impact, How to get 100 x the results with 2 x the organization*, Stanford social innovation review, 2010.

N°8 : Mettre en place un système de transfert d'expertise et d'information

La formation des porteurs de projet, quel que soit le modèle de développement, est fondamentale, aussi bien sur le plan technique (faciliter la mise en œuvre du projet lancé) que culturel (adhérer à la culture organisationnelle) : plus le porteur de projet sera formé et intégré dans l'organisation, plus il sera investi et garantira une bonne qualité du projet. Il est donc indispensable que la structure fondatrice mette au point des méthodes de transmission efficaces. Un système d'information performant entre les structures est également une clé de succès du développement.

N°9 : Profiter d'opportunités ponctuelles

La plupart des structures qui ont réussi leur processus de duplication ont profité d'opportunités ponctuelles et spécifiques. C'est le cas, par exemple, du **Réseau Cocagne**. Dès sa création en 1991, le premier Jardin de Cocagne a suscité un intérêt que personne ne pouvait imaginer. Au-delà de sa pertinence et de son originalité, cette initiative véhiculait un capital de sympathie : avec ce projet, la problématique de l'insertion par l'activité économique devenait un sujet lisible dont chacun pouvait comprendre les tenants et les aboutissants et l'image du jardin était rassurante. Les journalistes ont largement relayé l'information, avec pour conséquence de très nombreuses demandes, en provenance de toutes les régions, de la part d'associations œuvrant dans l'insertion, de particuliers, de responsables politiques désireux de connaître les détails du projet pour le reproduire sur leur territoire. Ce projet est arrivé au bon moment.

Zoom sur les innovations sociales citoyennes

Aujourd'hui, de nouvelles innovations sociales citoyennes émergent et réinterrogent les modèles de duplication déjà développés.

Nous qualifions ici les innovations sociales citoyennes comme des projets socialement innovants qui ont la particularité d'être portés par un ou plusieurs citoyens bénévoles s'engageant pour agir et répondre, à son échelle, aux grands défis sociaux d'aujourd'hui. On observe que l'engagement citoyen augmente très fortement en ces temps de crise car il permet de trouver du sens à ses actions⁴³.

Comme nous l'avons dit, la dissémination apparaît comme le modèle de développement le plus adapté au changement d'échelle des innovations sociales citoyennes. Dans un tel modèle, le coût humain et financier est très faible car les seules dépenses sont liées à la mise à disposition de l'information sur le projet et à la valorisation du temps éventuellement passé à partager ces informations. Ce coût est d'autant plus faible que la récente multiplication d'outils utilisant les NTIC permet d'éviter d'y consacrer un budget trop important. Les outils collaboratifs en ligne permettent de travailler à plusieurs de manière efficace et de coordonner des actions rapidement

Développer des modèles plus ouverts

Nombreuses sont les initiatives qui s'inscrivent dans une stratégie de développement par dissémination et qui expriment une volonté de partage et d'amélioration continue au service du projet, et donc de l'impact social.

⁴³ Novel A.-S., Riot S., *Vive la co-révolution ! Pour une société collaborative*, 2013

Coralie Gaudoux, co-fondatrice du **Social Workshop**⁴⁴ et actuellement chargée de mission à l'Avisé, organise des événements à destination des jeunes pour les sensibiliser à l'entrepreneuriat social. Elle explique que : « *le contrat était de transmettre toute la méthodologie pour organiser un Social Workshop et en échange, les organisateurs sont encouragés à alimenter cette méthodologie avec leur expérience en fournissant des feedbacks* ».

Utiliser la force des NTIC et des réseaux sociaux

De nombreuses organisations utilisent les NTIC, et notamment les capacités d'Internet, pour augmenter leur impact sans pour autant créer de nouveaux points d'attache sur les territoires. On appelle ces modèles des « *bricks-to-clicks* »⁴⁵. Ils ont la particularité de créer des kits et des plateformes que les utilisateurs pourront utiliser pour s'approprier le projet et le mettre en place à leur échelle.

On peut citer l'exemple de **Disco Soupe**⁴⁶, une initiative menée par un groupe d'amis qui consiste à organiser un grand festin à partir de fruits et légumes déclassés, destinés à être jetés, le tout en musique avec comme finalité de lutter contre le gaspillage alimentaire. Né à Paris, le projet se répand aujourd'hui dans plusieurs grandes villes françaises. La rapidité de diffusion du concept s'explique notamment par le fait que Disco Soupe a mis en ligne un kit, alimenté en continu par les expériences déjà menées, chacun pouvant se l'approprier et créer un événement. D'autres points expliquent également la rapide duplication du projet : moment joyeux et convivial, modèle économique qui ne requiert aucun investissement financier, bénévolat, etc.

Par ailleurs, les réseaux sociaux, et notamment Facebook, peuvent jouer un rôle important dans la rapide duplication d'un projet. De la même façon que Disco Soupe, **MakeSense**⁴⁷, organisation dont le but est de mobiliser des jeunes pour résoudre les défis des entrepreneurs sociaux, s'est appuyé sur un ensemble d'outils mis en ligne pour faciliter son développement mais le projet se base surtout sur une communauté de membres très active. Les membres échangent sur Facebook, se conseillent, donnent des éléments pour améliorer le concept, etc.

Au vue du rapide développement de ces initiatives citoyennes, nous pouvons légitimement être tentés penser que le modèle de la dissémination est le plus adapté au changement d'échelle des innovations sociales en général. Toutefois, on observe que les projets citoyens ne mettent souvent pas en place un modèle économique et financier complexe justifiant parfois leur rapide diffusion. Pour d'autres projets les modèles de développement par essaimage souple ou franchisé ou centralisé sont souvent plus appropriés.

Il n'en demeure pas moins que les bonnes pratiques issues du développement des innovations citoyennes peuvent participer à un changement d'échelle plus efficient des innovations sociales.

⁴⁴ <http://www.socialworkshop.org/blog/>

⁴⁵ Bradach J., *Scaling impact, How to get 100 x the results with 2 x the organization*, Stanford social innovation review, 2010.

⁴⁶ <https://www.facebook.com/DiscoSoupe>

⁴⁷ <https://beta.makesense.org/>

N°10 : Développer des dispositifs d'accompagnement dédiés

Il appartient généralement aux entreprises sociales et à leurs équipes dirigeantes de réunir les conditions nécessaires pour la duplication et prendre en compte les facteurs clés de succès que nous avons évoqué plus haut. Cependant, les institutions, les acteurs de l'accompagnement, ou les réseaux ont également un rôle à jouer dans l'émergence d'un contexte favorable à la duplication.

En France, des programmes⁴⁸ se développent pour faire changer d'échelle des projets socialement innovants. On peut citer, par exemple, le programme **Scale up** d'Antropia, l'incubateur de l'Essec. Ce programme, développé en partenariat avec la Fondation Edmond de Rothschild, a pour mission d'accompagner, pendant un an, 5 entreprises sociales ayant déjà prouvé leur viabilité économique ainsi que leur impact social, et qui souhaitent changer d'échelle. Le programme s'articule autour de deux axes : pendant les 6 premiers mois, Antropia accompagne l'entreprise à préciser et accélérer sa stratégie de développement et les 4 mois suivants consistent à mettre en œuvre la stratégie de levée de fonds qui permettra de financer le changement d'échelle.

Le changement d'échelle n'est pas un enjeu uniquement en France et on observe une multiplication de programmes à l'étranger qui visent également à atteindre ce but. On peut citer les activités de l'association espagnole **UpSocial**⁴⁹, et plus particulièrement de l'initiative « Social innovation for communities » qui se focalise sur le changement d'échelle d'innovations sociales qui ont déjà fait leurs preuves. L'approche d'UpSocial prend comme point de départ la manifestation d'un besoin par des institutions publiques, fondations ou un secteur d'activité spécifique. L'association recherche ensuite, à une échelle mondiale, des innovations qui ont fait leurs preuves. Un appel à propositions est alors diffusé et complété par une recherche qui filtre les bases de données les plus fournies d'innovations mises en place au niveau local ou national. UpSocial a choisi trois critères principaux de recherche : la preuve empirique de l'impact, le potentiel de changement d'échelle, et un modèle consolidé de développement durable. Après un processus de sélection, les innovateurs choisis sont invités à rencontrer les acteurs qui mettront en place le projet pendant 2 ou 3 jours. Cette rencontre est l'occasion d'échanges qui jouent un rôle crucial dans le succès de la duplication de l'innovation sociale.

Zoom sur les premiers résultats de « Social innovation for communities »

UpSocial a commencé le processus en 2012, avec le soutien de la Ville de Barcelone et du Gouvernement de Catalogne. Barcelone a identifié trois besoins sociaux qui nécessitent une solution socialement innovante : (1) le chômage des jeunes, (2) l'exclusion sociale des familles monoparentales, (3) la faible employabilité des personnes handicapées. La Catalogne a identifié un défi : améliorer l'impact environnemental du tourisme de masse à Barcelone.

Plus de 400 solutions ont été soumises au moment de l'appel à propositions, et une centaine a été présentée au jury. 16 solutions ont été sélectionnées.

Bien qu'il soit encore mal aisé de mesurer l'impact du dispositif et des solutions récemment implémentées, quelques éléments manifestent un début prometteur :

- Sur les 16 innovations importées à Barcelone, 8 sont en phase de mise en œuvre et 4 en phase de négociation avec des partenaires pour que leur modèle soit adapté localement ;
- Un écosystème favorable à l'innovation sociale est en train de se former ;
- Les innovateurs sociaux ont apprécié le fait de confronter leurs innovations à différents modèles d'expansion, et de recevoir un soutien pour leur stratégie d'expansion à l'international.

⁴⁸ D'autres exemples existent comme l'action de REPLIC ou celle des Fabriques à initiatives.

⁴⁹ <http://www.upsocial.org/es>

Au Royaume-Uni, **Realising Ambition**⁵⁰ est un programme de 25 millions de livres financé par Big Lottery Fund, animé par Catch 22 et en partenariat avec The Social Research Unit, Substance et la Young Foundation. Realising Ambition a pour mission de dupliquer un portfolio de 25 initiatives ayant fait leurs preuves ou ayant un fort potentiel pour aider les jeunes de 8 à 14 ans à ne pas tomber dans la délinquance, en leur donnant des chances de réaliser leurs projets.

En Amérique Latine, des membres de gouvernements et des représentants de la société civile se retrouvent au sein de **Workshops on Replicating Social Innovation Models** pour découvrir des modèles innovants dans des secteurs d'activité variés (santé, éducation, jeunesse, protection des enfants, etc.) avec dans l'idée de dupliquer ces initiatives dans leurs pays respectifs pour répondre à des besoins sociaux pressants.

Conclusion

Étudier les questions du changement d'échelle et de la duplication est aujourd'hui incontournable dans l'objectif de développer l'impact des initiatives socialement innovantes. Il s'agit d'un sujet complexe, encore peu étudié, et l'ensemble des acteurs s'accorde à penser que la prise en compte de ces enjeux dans le développement d'activités d'utilité sociale est nécessaire.

Dans ce contexte, l'Avise, avec ses partenaires, souhaite poursuivre ces travaux sur le changement d'échelle, aussi bien sur un volet « études » que dans le cadre d'expérimentations.

⁵⁰ <http://www.catch-22.org.uk/Realising-Ambition>

Bibliographie

- Avise, *L'innovation sociale en Europe : politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres*, Les Repères de l'Avise, 2012.
- Avise, *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales, guide pratique*, 2012.
- Avise, Le Mouves & TNS Sofres, *Baromètre des priorités sociales*, 2012.
- Avise, ESSEC & Mouves, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, 2013.
- Barthélémy A., Slitine R., *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, 2011.
- Big Lottery Fund, *Realising ambition, lessons on replication and evidence-based interventions, one year in*, 2013.
- Bradach J., *Scaling impact, How to get 100 x the results with 2 x the organization*, Stanford social innovation review, 2010.
- Convergence 2015, *Que pensent les Français de l'entrepreneuriat social ?*, Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, 2012.
- Dees, J. G, Emerson J., Economy P, *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, 2002.
- Gillespie J., *Scale Readiness: a checklist, Five questions nonprofit should ask themselves as they prepare to scale*, Stanford Social Innovation Review, 2013.
- ICSF & Big Lottery Fund, *Realising the potential of social replication*, 2013.
- Massarsky C., Gillespie, J., *The state of scaling social impact: results of a national study of nonprofits*, Veris Consulting & The Social Exchange, 2013.
- Mulgan G., Leadbeater C., *System innovation, discussion paper*, NESTA, 2013.
- Novel A.-S., Riot S., *Vive la co-révolution ! Pour une société collaborative*, 2013.
- Pache, A-C., Chalencon, G., *Changer d'échelle*, ESSEC – CDC – AVISE, 2006.
- Réseau Entreprendre, *Intention de communication de Réseau Entreprendre sur la duplication d'entreprises sociales*, 2007.
- Réseau Entreprendre, *Guide pratique de la duplication d'entreprises sociales : « Une méthodes pour accélérer et sécuriser la création d'entreprises sociales »*, 2010.
- Schumacher E. F., *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*, 1973.
- Skillern J., Andersen, *Nonprofit geographic expansion: branches, affiliates or both? Case working paper n°4*, 2003.
- Weber C., Kroeger A., Lambrich K., *Scaling social enterprises, a theoretically grounded framework*, Academy Management Annual Meeting, 2012.

NOTE D'ANALYSE

Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales

Réalisée par l'Avise, avec le soutien de la Caisse des Dépôts et du Fonds social européen, cette note a pour objectif d'apporter une nouvelle lecture des enjeux auxquels sont confrontées les initiatives socialement innovantes engagées dans un processus de changement d'échelle.



Centre de ressources et d'ingénierie créé en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avise agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire, créatrice d'activités innovantes et d'emplois de qualité.
www.avise.org