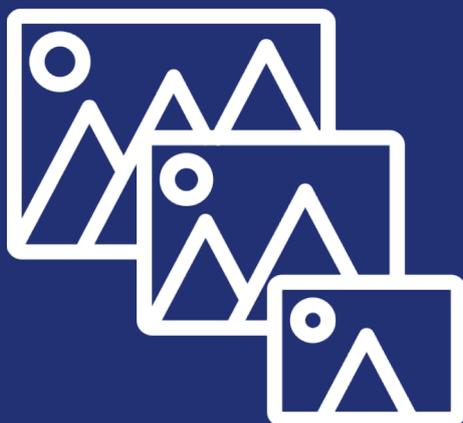


Encadrante de mémoire
Sonia ADAM LEDUNOIS

Étudiante
Pauline AJZENBERG

MÉMOIRE

LE RÔLE DES AGENTS DE CHANGEMENT EXTERNE DANS LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES



Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

Master 1 Management et Organisations
Année universitaire 2019-2020

Section 1 : Entrepreneuriat et entreprise sociale

Introduction p.1

PARTIE 1 : L'APPROCHE THEORIQUE DES NOTIONS CLÉS p. 3

Section 1 : Entrepreneuriat et entreprise sociale p. 3

- a. *Recherche d'un consensus autour de la définition* p. 3
- b. *Facteurs d'émergence* p. 4
- c. *Les écoles de pensée* p. 5
- d. *Précautions et notions voisines* p. 8
- e. *Problématiques associées* p. 9

Section 2 : Les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales p. 10

1. Cadrage conceptuel p.10

- a. *Historique du concept d'essaimage dans la littérature* p.10
- b. *Le changement d'échelle propre aux entreprises sociales* p. 12
- c. *Contexte propice changement d'échelle des entreprises sociales* p. 15
- d. *Typologie des impacts susvisés* p. 17

2. Typologie des cinq grandes stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales p. 20

- a. *Diversification* p. 20
- b. *Dissémination* p. 22
- c. *Essaimage souple* p. 24
- d. *Essaimage en franchise* p. 26
- e. *Développement centralisé* p. 28
- f. *Vers une hybridation des stratégies de changement d'échelle* p. 29

Section 3 : L'accompagnement d'agents de changement externes p. 30

- a. *La planification stratégique dans les entreprises sociales* p. 30
- b. *Les trois approches d'accompagnement des agents externes en innovation organisationnelle (Mol et Birkinshaw, 2014)* p. 32
- c. *Adoption des outils de gestion et rapport de prescription* p. 35

PARTIE 2 : EXPLORATION QUALITATIVE DES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES : LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE DU CABINET SCALECHANGER p. 38

Section 1 : Méthodologie p. 38

- a. *Méthode retenue* p. 38
- b. *Outils de collecte retenus* p. 38
- c. *Présentation des entretiens* p. 39

Section 2 : Etude de cas ; le rôle de ScaleChanger dans la planification stratégique du changement d'échelle des entreprises sociales p. 40

- a. *Présentation générale de la structure d'accompagnement ScaleChanger* p. 40
- b. *Déroulement type d'une mission d'accompagnement* p. 42
- c. *Posture et apport de l'agent de changement externe* p. 44
- d. *Le rapport conception-usage propre aux outils et aux méthodologies de ScaleChanger* p. 46
- e. *Enseignements tirés des stratégies de changement d'échelle appliquées au terrain* p. 47
- f. *Spécificité de l'accompagnement en entrepreneuriat social* p. 50

Section 3 : Remarques conclusives p. 52

Bibliographie p. 56

Annexe 1 p. 60

Annexe 2 p.63

Introduction

De nombreuses initiatives et innovations sociales émergent en France, mais rares sont celles qui parviennent à générer un impact significatif. L'ampleur des besoins sociétaux (réchauffement climatique, pauvreté, inclusion, etc.) implique elle des réponses nécessairement urgentes et à grande échelle. Dans ce contexte, les entreprises sociales sont des entités particulièrement intéressantes à considérer. Ce modèle convient d'un équilibre entre impact sociétal et activité lucrative, alors que le paradigme dominant veut que la croissance économique soit le principal vecteur de développement (Defourny et Nyssens, 2019). Depuis quelques années, nous assistons à l'émergence d'une tendance portée par les entreprises sociales, dont le développement se mesure à la fois par l'impact social et par la croissance de l'activité.

Une entreprise sociale qui a démontré sa capacité à générer un impact à petite échelle et qui souhaite l'amplifier va entamer un processus de changement d'échelle. Nous nous intéresserons dans ce mémoire aux différentes stratégies qui s'offrent à elles, dans la mesure où elles ne portent pas atteinte à la mission sociale de l'organisation. Lorsqu'une entreprise entreprend une telle démarche, la théorie lui soumet cinq voies : la consolidation, l'optimisation, l'amélioration, l'augmentation et la démultiplication de l'impact (Avisé, 2014b). Or, de telles entreprises intrinsèquement hybrides, en cela qu'elles combinent des logiques institutionnelles sociales et commerciales (Pache et Santos, 2012), n'échappent pas à la complexité du terrain. En pratique, les stratégies de changement d'échelle résultent soit d'une évolution dans le temps, soit d'un produit de stratégies spécifique. Nos cinq stratégies sont donc à appréhender de manières non rivales et non exclusives, à l'image d'un continuum. (Pache et Chalencon, 2007).

La démocratisation du modèle de l'entrepreneuriat social a été suivie de près par le développement d'un éventail d'offres d'accompagnement. Au même titre qu'une équipe de consultants accompagne un grand groupe dans l'élaboration et l'exécution d'un projet, des formules d'accompagnement dédiées à l'entrepreneuriat social ont vu le jour. Nous réaliserons une étude de cas sur un cabinet d'accompagnement expert en stratégie de la scalabilité des entreprises sociales, dans le rôle de l'agent de changement externe. Cet angle d'analyse nous permettra de considérer le rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales, mais aussi et surtout celui du rapport de prescription entre accompagnant et

accompagné (Hatchuel, 2001). Nous répondrons alors à la problématique suivante : **Quel est le rôle d'un agent de changement externe dans la planification stratégique du changement d'échelle des entreprises sociales ?** Et à la question de recherche subsidiaire ci-après : comment ScaleChanger, structure d'accompagnement spécialisé, contribue au changement d'échelle des entreprises sociales qui la missionnent, et donc à la production d'un impact renforcé ?

Si le changement d'échelle des entreprises sociales est souvent abordé au sens de la gouvernance ou en tant qu'alternative à l'économie de marché, il est rarement rattaché à l'implication d'acteurs externes. Pourtant, les entreprises y ont de plus en plus souvent recours, qu'il s'agisse de programme de formation, de mentorat, d'incubation ou de consulting. Mol et Birkinshaw (2014) distinguent trois types d'implication externe dans le processus d'innovation organisationnelle : « l'apport direct d'agents de changement externes ; l'expérience externe préalable d'agents de changement internes ; et l'utilisation de sources de connaissances externes par des agents de changement internes ». Notre étude se concentrera sur les stratégies de changement d'échelle issues de la collaboration entre les agents de changement externes et internes.

Nous consacrerons la première partie de cette recherche à une revue de littérature des notions clés de la problématique. Nous commencerons par une étude du champ de l'entrepreneuriat social, de son contexte et de ses implications. Le corps principal de cette partie portera sur les différentes stratégies de changement d'échelle. Dans la littérature, on retrouve quatorze dénominations différentes pour expliciter cinq grandes stratégies. Pourquoi faire simple lorsqu'on peut faire compliqué ? Nous nous appuyerons alors sur plusieurs travaux pour dresser une typologie aussi complète et objective possible. Enfin, nous nous intéresserons à la littérature en innovation organisationnelle pour illustrer le rôle et les implications de l'accompagnement d'agents de changement externes. L'objectif de cette première partie est de produire une lecture croisée des notions afin de laisser transparaître les grands axes de la problématique et préparer le terrain de l'analyse.

Dans la partie pratique, nous tenterons de démontrer, par une étude de terrain, comment un cabinet comme ScaleChanger contribue au changement d'échelle des entreprises sociales qu'il accompagne. Après avoir expliqué la démarche méthodologique et présenté les différents entretiens, nous consacrerons un premier volet aux retours d'expérience et à l'expertise

de ScaleChanger. Puis, nous nous attarderons sur leur mode de fonctionnement pour comprendre les mécanismes et les impacts de leur accompagnement. Nous expliciterons alors ses résultats en fonction de notre problématique, avant d'en tirer les conclusions et les limites.

PARTIE 1 : L'APPROCHE THEORIQUE DES NOTIONS CLÉS

Section 1 : L'entrepreneuriat social et entreprise sociale

a. Recherche d'un consensus autour de la définition

L'entrepreneuriat social fait son apparition dans les recherches universitaires vers la fin des années 1990 et est depuis un concept en vogue dans l'écosystème entrepreneurial. Les définitions divergent, notamment parce que les projets d'entrepreneuriat social émergent de contextes socio-économiques et géographiques différents. Néanmoins, toutes s'accordent sur le fait que les objectifs sociaux et environnementaux priment sur les considérations stratégiques, comme la recherche de profit (Bayle et Dupuis, 2012). Cette précaution n'enlève rien à l'orientation vers le marché du projet entrepreneurial, qui est un fondement de sa définition et assure le rayonnement de l'impact sociétal. Le marché est un outil qui permet d'accomplir la mission de l'entrepreneuriat social. Le caractère socialement innovant fait également consensus, qu'il soit à l'origine d'un produit, d'un service ou d'un modèle organisationnel (Defourny et Nyssens, 2006).

Dans la littérature, l'entrepreneur social est souvent cité comme la figure fondatrice et le garant du succès du projet. L'une des premières définitions formulées est celle de Dees, qui lui aussi tend à personnifier l'entrepreneuriat social par ceux qui le construisent. Dees considère les entrepreneurs sociaux comme des acteurs de changement du secteur social dont les missions sont les suivantes :

- s'emparer d'une mission créatrice de valeur sociale sur la durée, publique et privée ;
- mener une réflexion perpétuelle pour activer de nouvelles opportunités au service de la raison sociale de son entreprise ;
- s'impliquer dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage ;
- prendre des risques pour agir, quelles que soit les ressources à disposition à chaque étape du projet ;

- assumer sa responsabilité auprès de toutes les parties prenantes, notamment au regard des impacts générés (Dees, 1998).

Les entreprises sociales forment un sous-ensemble de l'entrepreneuriat social sur lesquelles nous nous concentrerons.

Ajoutons que l'entrepreneur s'engage dans un processus d'exploration et d'exploitation des opportunités « visant à catalyser le changement social en satisfaisant les besoins humains de base d'une manière soutenable » (Austin et al. 2006). Il est important de mettre l'accent sur la soutenabilité de leur mission. En théorie, les entreprises sociales naissent pour répondre à un besoin sociétal et leur mission s'arrête lorsque celui-ci est comblé. En pratique, celles qui sont parvenues à atteindre leurs objectifs localement ne s'éteignent pas, mais décident d'amplifier et/ou de démultiplier leur impact.

b. Facteurs d'émergence

La conception que l'on se fait de l'entrepreneuriat social dépend du point de vue de l'acteur qui le considère. Pour la société civile et les bénéficiaires des projets, l'entrepreneuriat social est perçu comme un « moteur de changement social systémique » (Nicholls, 2006). Une portion de la population comprend donc l'entrepreneuriat social comme une évolution progressive du paradigme économique capitaliste dominant. En effet, la fréquence accrue des épisodes de crises économiques et sanitaires à travers le monde génère une demande d'innovation sociale que la philanthropie et l'humanitaire ne peuvent pas absorber à eux seuls. De plus, les nouvelles technologies d'information et de communication fluidifient l'accès à l'information et la diffusent les problèmes sociétaux. La représentation des besoins est de moins en moins perméable et dépasse l'échelle locale, notamment grâce à l'avènement des médias et réseaux sociaux. Ces derniers ont accéléré et intensifié les interactions entre les porteurs de projet, les financeurs et la société civile. La diffusion de l'information a également l'avantage de sensibiliser les individus à la responsabilité sociétale et environnementale, une conscience qui se développe et positionne la société civile en tant qu'acteur de changement.

Pour les acteurs de la sphère publique, l'entrepreneuriat social est accueilli comme « une des solutions aux défaillances de l'État en matière de protection sociale » (Leadberater 1996 ; Nissens, 2006). Nous pouvons interpréter cette conception comme une volonté de sous-traiter ou d'améliorer une part opérationnelle de la responsabilité de l'État-providence à des acteurs

privés. En effet, le rôle de l'État a évolué à mesure que le nombre d'associations et de projets caritatifs ont augmenté. Depuis, le financement public se fait rare et ces organisations n'ont pas eu d'autres choix que de diversifier leur mode de financement. Celles qui sont parvenues à réduire leur dépendance aux subventions publiques, via de nouveaux partenariats privés et une insertion sur le marché, ont pris le virage du modèle d'entreprises sociales (Kanter et Summers, 1987). Ces organisations ont participé à instiguer la dynamique de l'entrepreneuriat social en France.

Enfin, pour les porteurs de projet, l'entrepreneuriat social « ouvre de nouvelles opportunités de marchés » (Karamchandani et al, 2009). Ce secteur ouvre également la voie à ceux qui souhaitent se lancer dans une activité à la fois responsable et lucrative. Il est difficile de mesurer les initiatives d'entrepreneuriat social en France, tant leurs formes sont nombreuses. Le tableau de l'économie française brossé chaque année par l'INSEE ne dissocie pas encore le secteur « action sociale » des secteurs « enseignement et santé humaine ». À eux trois, ils forment une catégorie et recensent 63 216 entreprises créées en 2018 (INSEE, 2020). D'après l'enquête du Global Entrepreneurship Monitor, une entreprise créée sur trois en France en 2018 est une entreprise sociale. Si ces chiffres nous aident à visualiser l'ampleur du phénomène, le développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social confirme son étendue. Ces dernières années, les réseaux et les structures d'accompagnement aux entrepreneurs sociaux fleurissent (Bayle et Dupuis, 2012). Parmi les plus connus en France, nous citerons La Ruche, Makesense et Ashoka. Ce dernier compte à son actif plus de 4000 entrepreneurs sociaux accompagnés dans plus de 90 pays depuis 35 ans (Ashoka, 2019). Notons que l'État n'a pas ignoré les opportunités dont recèle l'économie sociale et qu'il investit dans des structures comme la Banque Publique d'Investissement (BPI), l'Agence Française de Développement (AFD) et la French Tech, qui consacrent des fonds spécifiques aux initiatives responsables.

c. Les écoles de pensée

Nous avons vu précédemment que Dees a conceptualisé l'entrepreneuriat social comme étant la résultante de la recherche de ressources marchandes par les associations mises en concurrence accrue devant les subventions publiques américaines. Cette conception s'est ensuite étendue aux entreprises commerciales qui attestent d'une mission sociale. Le phénomène prend de l'ampleur et nous analyserons ici les trois courants de pensée qui ont

marqué la recherche sur l'entrepreneuriat social. Les deux premières sont américaines. L'école de l'innovation sociale revêt un intérêt encore plus pointu à l'entrepreneur social, figure innovante voir héroïque du projet. L'école de l'entreprise sociale se focalise davantage sur les moyens de génération de revenus. En Europe, le Réseau Européen de recherches (EMES) est lui davantage partisan de la dynamique collective au sein de l'écosystème de l'économie sociale et solidaire (Defourny et Nissens, 2019).

Dans la littérature, l'entrepreneuriat social est généralement dépeint sous deux angles distincts : l'origine géographique de l'initiative et les grandes thématiques d'action. À travers le monde, les courants de pensée font relativement consensus, bien que chaque pays s'accommode d'une conjoncture socio-économique, d'un régime juridique et de modes de gouvernance entrepreneuriaux particuliers. Back et Janssen (2008) ont dépeint trois thèmes majeurs de l'entrepreneuriat social (l'individu, le processus et l'organisation), qu'ils ont déclinés en plusieurs critères pour illustrer les points communs et divergents des trois écoles de pensée.

Le premier pan de définition concerne la personnification de l'entreprise sociale par son créateur, considéré comme un visionnaire apte à détecter puis transformer des opportunités en valeur sociale. Il est celui qui identifie un problème non adressé à son échelle locale, formule une mission sociale en conséquence, rassemble des ressources et conçoit des solutions innovantes pour la mener à bien (Back et Janssens, 2008). Les Écoles de pensée s'accordent à octroyer les qualités innovantes et créatives à l'entrepreneur social pour mener à bien sa mission, mais l'École de l'innovation sociale se démarque par la centralité conférée à l'entrepreneur dans la définition de l'entrepreneuriat social. Ce processus reflète un comportement à mi-chemin entre la démarche d'action sociale et la démarche entrepreneuriale classique. Si les entrepreneurs sociaux et commerciaux partagent des points communs, ils se différencient notamment par leur conception du profit, reflétant un outil au service de la mission sociale pour l'un, et une fin en soi pour l'autre (Thalhuber, 1998).

Le second thème identifié façonne une définition de l'entrepreneuriat social en tant que processus. Quelle que soit l'école, la mission sociale est clé, qu'elle soit incarnée par un processus de création de valeur ou par une transformation sociale, l'entreprise doit être en mesure de démontrer l'impact qu'elle génère. La corrélation entre la finalité et l'activité est un critère qui fait moins consensus parmi les courants. Alors que l'école de l'innovation

sociale et le Réseau EMES s'accordent à penser que « la nature de l'activité économique doit être liée à la mission sociale, l'école de l'entreprise sociale n'y voit pas d'obligation (Defourny et Nyssens, 2006). Autrement dit, pour les premières, si la mission sociale est de fournir un accès à l'eau potable, l'activité économique consistera en la délivrance de ce service. Pour l'école de l'entreprise sociale, la mission peut être financée par n'importe quel type d'activité économique. Une entreprise sociale peut de ce point de vue exercer une activité commerciale classique pour financer son activité sociale non lucrative. Suivant le même exemple de mission sociale, l'entreprise ne générera pas de revenu avec ses points d'accès à l'eau potable, mais les financera via la vente d'autres biens ou services.

Le troisième et dernier thème prend de la hauteur et pense l'entrepreneuriat social en terme d'organisation. Deux auteurs membres du réseau EMES ont établi deux séries d'indicateurs complémentaires pour analyser les démarches d'entrepreneuriat social, que nous avons répertorié dans le tableau ci-dessous. Ces indicateurs récapitulent et complètent les éléments de définitions vus précédemment :

Critères économiques et entrepreneuriaux (Borzaga et Defourny, 2001)	Critères d'évaluation de la dimension sociale (Defourny, 2004)
« Une activité continue de biens et de services »	« Un objectif explicite de service à la communauté »
« Un degré élevé d'autonomie »	« Une initiative émanant d'un groupe de citoyens »
« Un niveau significatif de prise de risque économique »	« Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital »
« Un niveau minimum d'emploi rémunéré »	« Une dynamique participative impliquant les différentes parties prenantes »
	« Une limitation de la distribution des bénéfices »

L'École de l'entreprise sociale se concentre sur le critère de l'autonomie. Selon sa définition, l'entreprise sociale en tant que processus ne pourra survivre que si elle est autosuffisante et indépendante financièrement (Bacq et Janssen, 2008). Enfin, cette dernière proscrit toute distribution de profit, ce qui est cohérent avec sa volonté d'indépendance, alors que l'École de

l'innovation et le Réseau EMES ne s'y opposent pas, bien qu'ils préconisent une redistribution maximale au bénéfice de la mission sociale. Le Réseau EMES convient d'une distribution limitée du profit afin de prévenir les risques de dérive qui pourraient mener à la maximisation du profit au détriment de la mission (Borzaga et Defourny, 2001).

À ce stade, nous pouvons enrichir la définition de Dees évoquée plus tôt par celle de Defourny et Nyssens (2006) qui précise qu'une entreprise sociale est « une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites » et dont la croissance n'est qu'un levier pour maximiser leur impact. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socio-économique. Dans ce mémoire, nous nous baserons sur cette dernière définition pour faire référence aux entreprises sociales. Notons également que nous ne nous attarderons pas sur les spécificités qu'engagent les différents statuts juridiques propres à l'entrepreneuriat social. En effet plusieurs statuts conviennent, mais l'envergure sociale d'une entreprise ne dépend pas nécessairement de son statut.

d. Précautions et notions voisines

S'il est si important de s'étendre sur la notion d'entrepreneuriat social, c'est parce qu'elle est souvent confondue avec d'autres concepts. Dans cette partie, nous rétablirons les liens entre l'entrepreneuriat social et les quatre autres champs qui font parfois l'objet d'amalgames.

La première notion est l'entrepreneuriat social et solidaire (ESS). Ce qui les distingue, c'est justement l'attribut « solidaire » qui ouvre cette économie aux initiatives non marchandes (association, coopérative, mutuelle, fondation, etc.), contrairement à l'entrepreneuriat social qui implique par nature une relation marchande. L'ESS désigne plus largement des processus entrepreneuriaux dont la finalité est de produire de l'impact social.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est également sujette à confusion. Or, la RSE n'est pas nécessairement le produit d'une démarche entrepreneuriale ou innovante. Elle résulte plutôt d'initiatives propres aux entreprises classiques souhaitant intégrer un volet responsable à leur activité commerciale, sans que cela ne vienne déséquilibrer ni la nature ni la finalité de leur entreprise : la recherche du profit.

Bien que la traduction littérale de notre troisième notion le suggère, les social business ne sont pas exactement des entreprises sociales. Ce concept introduit par Yunus est plus restrictif que l'entrepreneuriat social, puisqu'il interdit la redistribution du profit aux investisseurs. Pourtant, les social business se financent, comme les entreprises sociales, par le marché, et doivent même satisfaire le critère de « recouvrement total des coûts » (Billis, 2010). En pratique, les social business naissent souvent de partenariat avec des grands groupes et des multinationales, ce qui n'est pas le cas des entreprises sociales dont l'indépendance est un critère de définition.

Enfin, la frontière entre entrepreneuriat et innovation sociale est parfois mince, d'autant plus lorsque le critère innovant intègre la définition de l'entrepreneuriat social. En réalité, l'entrepreneuriat est un modèle d'innovation sociale parmi d'autres. L'innovation sociale est de trois types, institutionnelle, cumulative et radicale, et a la particularité de ne pas impérativement être orienté vers le marché (Nicholls, 2010).

e. Problématiques associées

L'entrepreneuriat social est encore au stade de phénomène de société, aussi développé soit-il. En pleine expansion à travers le monde, ce modèle participe à l'évolution du rôle et des frontières du marché, de l'État et de la société civile (Bacq et Janssen, 2008). Le facteur contextuel est prédominant dans la réussite du projet d'entrepreneuriat social. De plus en plus en France, les entreprises privées adressent des problématiques responsables, la société civile est sensibilisée aux enjeux du développement durable, formule des besoins sociaux-économique et environnementaux, ce qui en fait un terrain propice à l'émergence d'entreprises sociales et un champ de recherche idéal pour notre étude qui se limitera aux frontières de l'hexagone.

Dans cette revue de littérature, nous avons parfois croisé des auteurs optimistes quant au pouvoir d'influence de l'entrepreneuriat social sur le paradigme économique. Dans un rapport co-écrit par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (ESSEC) et l'Avise, les auteurs nous affirment que « les entreprises qui combinent aujourd'hui un modèle économique robuste et un impact sociétal convaincant deviendront les leaders de demain » (Pache, 2014). Cependant, les avis divergent concernant une éventuelle mutation du

capitalisme vers un modèle plus responsable. L'ambivalence qu'on lui prête à l'entrepreneuriat social tient à sa nature fondamentalement hybride, guidée par des stratégies de double création de valeur, à la fois sociale et économique. De nombreux enjeux lui incombent : la rentabilité économique, la capacité de créer des business model innovants et de nouer des partenariats durables, la mesure de l'impact généré et le changement d'échelle. Dans ce mémoire, nous adresserons ce dernier défi de taille puisqu'il est en grande partie responsable du succès de la mission sociale et de la démultiplication de l'impact.

Section 2 : Les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales

1. Cadrage conceptuel

a. Historique du concept d'essaimage dans la littérature

La modélisation de l'essaimage s'enracine dans différents courants de recherche. Dans la littérature québécoise, le terme « essaimage » apparaît au début des années 1990 pour nommer un nouveau type de stratégie en réponse au taux de chômage endémique qui sévit depuis la fin des années 1970. L'essaimage est alors une « stratégie délibérée de développement économique », envisagée dans une optique de création d'emplois (Belley, Dussault et Laurrain, 1996) et de restructuration des ressources humaines (Pirnay 1998). Selon sa première définition, une entreprise mère « essaime » lorsqu'elle permet à certains salariés de développer une organisation externe dérivée de l'entreprise-mère. Dans la littérature américaine, l'essaimage se traduit en anglais par le terme « spin-off » (Garvin, 1983). Garvin partage le sens de la définition québécoise, précisant que la nouvelle entreprise appartiendra au même secteur industriel que l'entreprise dont elle est issue. La littérature française, qui acceptait à l'origine le terme « essaimage » comme étant propre au secteur de l'agriculture, relève une définition similaire et y ajoute que le profil de l'essaimeur peut être un salarié en activité comme un salarié licencié, et qu'il peut essaime soit par la création soit par la reprise d'une entreprise (Bertherat, 1989). De plus, les auteurs français insistent sur le rôle déterminant que tient l'entreprise-mère dans la vie du processus, de l'impulsion de la stratégie au financement en passant par l'accompagnement (Ben Hamed Amara, 2017).

Nous relevons cependant certains points de définition qui font consensus. La première condition qui fonde l'essaimage surgit soit lorsque l'entreprise, soit lorsqu'un ou plusieurs

salariés, détectent une opportunité à exploiter en externe. Si la faisabilité est favorable, le processus se concrétise alors par la création ou la reprise d'une structure entrepreneuriale indépendante de l'entreprise-mère. Enfin, s'il n'y a pas d'obligation légale de proximité d'activité entre l'essaimeur et l'essaimé, une relation privilégiée persiste entre les deux parties (Daval, 2001). L'essaimage adresse ainsi des problématiques d'agilité au sein de l'entreprise d'origine, d'entrepreneuriat et d'innovation.

En 1996, Belley, Dussault et Laurrain distinguent trois types d'essaimage : l'essaimage à chaud ou à froid ; l'essaimage à partir de projets personnels et l'essaimage continuum. Chaque type représente une option stratégique pour l'employeur et pour l'employé, qui se différencient par le niveau d'implication de l'entreprise-mère dans le projet essaimé. L'essaimage est précieux pour l'entreprise-mère qui entreprend une croissance par l'externe, développe un réseau de fournisseurs et/ou de distribution et externalise une pratique considérée peu stratégique, sans pour autant perdre la totalité du profit qui en découlait. Il l'est également pour les salariés à qui l'on prête les moyens d'entreprendre et d'innover, ce qui profite à la fois à l'entreprise en terme développement de nouveaux produits et de services. Si l'intrapreneuriat est depuis quelque temps en vogue dans nos sociétés, l'essaimage était déjà un vecteur de culture entrepreneuriale en interne trente ans auparavant.

En France, l'expérience de Bertherat démontre que l'accompagnement d'une opération d'essaimage est tout autant stratégique que l'essaimage lui-même. Il explique que la probabilité qu'une stratégie d'essaimage se solde par un succès est corrélée à la qualité de l'accompagnement de l'entreprise-mère. Bertherat soutient que l'appui financier est certes nécessaire, mais ne remplace pas les besoins d'accompagnement psychologique et technique. Il propose donc un programme d'accompagnement en quatre temps qui démarre avec l'analyse du projet d'essaimage et l'évaluation des moyens que l'entreprise-mère est en mesure d'investir. Puis vient le prédiagnostic de la faisabilité technique et commerciale du projet, avant d'engager une phase de recherche d'informations plus poussée, concrétisée par la formation professionnelle de l'essaimeur, l'élaboration du plan d'affaires et la mise en relation de l'essaimeur avec le réseau de l'entreprise. La dernière étape est proactive, elle consiste à chercher, obtenir et déployer des ressources « financières, humaines, matérielles, logistiques, psychologiques, commerciales et surtout temporelles » aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise (Bertherat, 1989). Dans le cadre de ce mémoire, le rapport de

Bertherat pose les jalons de l'accompagnement des « agents de changement externe » que l'on étudiera dans une prochaine section.

À l'époque des balbutiements de l'essaimage, la littérature s'accorde à penser que l'essaimeur doit préalablement travailler au sein de l'entreprise-mère avant d'entreprendre son projet, afin de développer un ensemble de compétences et rassembler une équipe entrepreneuriale apte à collaborer. Il s'agit principalement d'organisations de type institutions de recherche sans but lucratif, PME et grandes entreprises, lorsque le contexte le permet (Belley et al. 1996). Plus récemment, des études comme celle de Daval (2001) ont montré que l'essaimage est source d'avantages concurrentiels et est une marque de différenciation. Cette conception a évidemment évolué depuis, mais elle nous servira de socle de connaissances pour appréhender les stratégies d'essaimage propres aux entreprises sociales. Ce mémoire s'insère dans le prolongement de cette conception de l'essaimage, puisque nous adressons une technique entrepreneuriale particulière qui aspire à amplifier l'impact d'une organisation « parente ».

b. Le changement d'échelle propre aux entreprises sociales

L'Avise (2015) définit le changement d'échelle comme un concept cadre, à comprendre comme un processus et non comme un état, qui enveloppe plusieurs réalités et peut illustrer plusieurs objets. Dans ce travail, nous adresserons le changement d'échelle propre aux entreprises sociales, qui participe lui-même au changement d'échelle du secteur de l'économie sociale via l'augmentation de l'impact sociétal. Il existe deux moyens de développer la force d'impact de l'économie sociale. Le premier est systémique, il consiste à encourager et favoriser l'émergence de nouvelles initiatives pour structurer et développer l'écosystème dans son ensemble. Les voies de changement d'échelle passent alors par la création de nouvelles structures, d'alternatives aux secteurs dominants et par la création d'emplois. La structuration de l'écosystème induit un renforcement de son poids dans la conjoncture économique actuelle, mais il est le fruit d'une dynamique macroéconomique. Nous nous concentrerons sur le second moyen, appartenant à l'approche microéconomique, qui repose sur l'augmentation de l'impact de solutions qui existent déjà et dont le modèle économique est éprouvé. Les voies du changement d'échelle sont alors multiples, il peut passer par le maillage des territoires via la prolifération géographique des structures existantes, par la consolidation de l'emploi et de l'impact ou encore par des partenariats

créateurs de valeur (Avisé, 2015). Cette étape est indispensable pour passer du stade de « laboratoire » à celui de « production en série » (Avisé, 2014a).

Les entreprises classiques ou commerciales sont en expansion ou en croissance, dans le but d'accroître leurs profits. Les entreprises sociales elles changent d'échelle pour accroître leur contribution sociétale. Cette démarche n'est pas un processus d'amélioration continue, elle n'implique pas nécessairement une croissance de la rentabilité économique ni de la taille de l'organisation (TIESS, 2017). Elle n'est pas une étape obligatoire, mais une issue envisageable dans la vie d'une entreprise sociale. Cependant, le changement d'échelle est généralement une vocation intégrée au projet d'entrepreneuriat, dont l'objet social tient à solutionner un problème, quel que soit les frontières géographiques (Le Rameau) ou le nombre d'individus impactés. Chalençon et Pache (2006) le confirment, « l'impact social attendu de ce développement est le critère le plus important à retenir », mais ne négligent pas pour autant l'importance des résultats financiers. Le succès du changement d'échelle d'une entreprise sociale se mesure à l'équilibre atteint entre l'augmentation qualitative et quantitative de l'impact d'une part, et la rentabilité économique d'autre part (TIESS, 2016). Cet équilibre représente un défi majeur à relever pour ces entreprises, mais il peut arriver que la recherche de profit supplante la mission sociale en contexte exceptionnel, comme en période de récession où plane le risque de faillite. Dans ce cas de figure, on parlera de croissance sans augmentation de l'impact social (TIESS, 2017).

Bien que l'essaimage soit une possibilité parmi d'autres dans le catalogue des stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales, le langage courant l'emploi souvent comme un terme générique pour désigner ce phénomène. Pourtant, il en existe plusieurs, à tel point qu'il n'existe pas de consensus formel susceptible de fixer une typologie « officielle ». Néanmoins, la revue de littérature révèle que les différents auteurs et organismes qui se sont penchés sur le sujet s'inspirent respectivement de leurs travaux. Ils s'accordent toutefois sur la définition et la portée du changement d'échelle en entrepreneuriat social, dont l'objectif est de permettre à davantage de personnes de jouir des initiatives développées par les entreprises sociales (Pache et Chalençon, 2007). En d'autres termes, ces entreprises entendent pérenniser ou accroître leur impact sociétal positif et emploient des stratégies spécifiques pour y parvenir.

Au vu des principaux travaux que nous avons relevés comme étant les plus représentatifs du phénomène de changement d'échelle, nous avons répertorié dans le tableau ci-dessous les

différentes typologies utilisées pour décrire cinq grandes stratégies que nous avons identifiées. Nous remarquons qu'il arrive qu'un même auteur utilise des typologies différentes selon les publications, comme c'est le cas d'Anne-Clair Pache dans les deux premières sources, puis celui de Pascale Lagace-Brunet dans les deux suivantes. Enfin, c'est aussi le cas de l'Avise, agence française d'ingénierie et de services qui vise à accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, qui utilise deux typologies différentes dans deux rapports publiés la même année.

Tableau 1. Bilan des typologies utilisées pour décrire les différentes stratégies de changement d'échelle dans la littérature

SOURCE	TYPLOGIE
ANDRÉ, K., GHEERBRANT, C., & PACHE, A-C. (2014). <i>Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approfondissement 2. Diversification 3. Déploiement géographique 4. Mise à disposition (open source)
PACHE, A.-C. & CHALENCON, G. (2007). <i>Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. Revue internationale de l'économie sociale, (305), 32–48.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dissémination 2. Essaimage souple 3. Essaimage en franchise 4. Développement centralisé
BELLEMARE, M-F, LEONARD, M., LAGACE-BRUNET, P. (2017). <i>Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coopération 2. Fusion 3. Diversification 4. Acquisition 5. Dissémination 6. Essaimage
LAGACE-BRUNET, P. (2016). <i>La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle. Synthèse de connaissance. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fertilisation 2. Coopération 3. Fusion 4. Diversification 5. Essaimage
Avise. (2014b). <i>Stratégie pour changer d'échelle : le</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversification

<i>guide des entreprises qui veulent se lancer.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Duplication 3. Fertilisation 4. Coopération 5. Fusion
Avise. (2014a). Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Note d'analyse.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversification 2. Duplication <ul style="list-style-type: none"> - dissémination - essaimage souple - essaimage centralisé - essaimage franchisé - développement centralisé
(2015). Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle. Rapport du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. République Française.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dissémination 2. Essaimage souple 3. Essaimage en franchise 4. Diffusion centralisée
Le Rameau. (2014). Note de réflexion stratégique : Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invention 2. Transformation 3. Extension 4. Optimisation

Ce tableau révèle que tous les chercheurs ne font pas la même classification des stratégies de changement d'échelle. S'ils n'utilisent pas en effet les mêmes terminologies, les huit typologies ont plusieurs caractéristiques en commun et sont parfois complémentaires. Nous avons établi notre propre typologie qui fait état de cinq modèles : la diversification, la dissémination, l'essaimage souple, l'essaimage en franchise et de développement centralisé. Dans une prochaine partie, notre typologie synthétisera l'essentiel des modèles de la littérature existante.

c. Contexte propice changement d'échelle des entreprises sociales

Toutes les entreprises sociales n'ont pas le même ADN. Certaines incarnent une mission sociale circonscrite dans un territoire donné ou s'adressent à une catégorie de bénéficiaire inextensible. Le changement d'échelle est donc peu pertinent. À l'inverse, le passage à

l'échelle est considéré comme une étape essentielle dans la vie des entreprises qui incarnent une mission sociale plus conséquente. Précisons tout de même que le changement d'échelle n'aboutit pas forcément à une croissance physique de l'organisation. Certaines stratégies comme la dissémination ou l'essaimage souple permettent d'amplifier le rayonnement de l'impact tout en conservant une structure de petite taille. Ces stratégies sont adaptées aux porteurs de projets qui tiennent à préserver leur identité et leurs attaches locales ou qui ne sont pas prêts à gérer la distance et la complexité induite par la croissance (Avisé, 2014a).

Une entreprise sociale envisage généralement un passage à l'échelle lorsque son activité locale se solde par un succès. André, Gheerbrant et Pache (2014) ont conceptualisé le cycle de vie des entreprises sociales en quatre temps, dont les deux premiers sont l'expérimentation et la modélisation du projet. Durant ces deux phases, le développement circonscrit du projet permet de déceler des problématiques non anticipées et d'en comprendre les rouages afin de les esquiver à plus grande échelle. Lorsque ces deux phases sont accomplies, l'entreprise peut projeter d'amplifier son impact de manière qualitative et/ou quantitative via la troisième étape, le changement d'échelle. Avant de s'y engager, l'entreprise doit au préalable démontrer que son ambition de changement d'échelle est cohérente avec sa mission sociale (TIESS, 2017). Naturellement, cette même mission doit répondre à une demande existante. André, Gheerbrant et Pache (2014) conseillent aux entrepreneurs d'essaimer sur un seul territoire à la fois, idéalement proche de l'entreprise-mère, de s'assurer de la perméabilité du marché et de s'entourer des acteurs fondateurs du projet et de nouveaux partenaires locaux. La quatrième phase étant celle de la maturité.

La conception du cycle de vie d'une entreprise sociale du rapport des TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2017) est plus souple. Elle stipule qu'une jeune entreprise qui aura a minima stabilisé sa situation suite à la phase de démarrage peut d'ores et déjà envisager un passage à l'échelle. Cependant, la jeune entreprise devra être particulièrement vigilante face au risque de déviation de trajectoire. Outre le critère d'ancienneté, la santé financière de l'entreprise reflète le potentiel de réussite d'une telle stratégie. Bien que le changement d'échelle puisse émaner d'une variété de ressources, une entreprise économiquement stable sera mieux à même de répliquer son impact qu'une entreprise plus fragile, qui cherche encore à préserver le sien (TIESS 2016). Le critère économique ne fait pas vraiment consensus parmi les auteurs, ce qui s'explique notamment par la singularité de chaque entreprise sociale. Selon André (2015), la stratégie de

changement d'échelle peut constituer une issue pour pérenniser le modèle économique, grandir suffisamment pour se positionner face à la concurrence, gagner en visibilité et accroître l'efficacité de certaines entreprises, notamment grâce aux économies d'échelle. L'étude de l'ICSF (International Center of Social Franchising, 2013) recueille le témoignage d'entreprises sociales américaines qui ont essaimé sur un nouveau territoire, elle révèle que les 2/3 affirment que la stratégie a été porteuse d'économies d'échelle. Il est important de contraster ces témoignages avec d'autres recherches menées aux États-Unis qui concluent que les économies d'échelle réalisées grâce à la mutualisation des coûts et des achats sont en réalité absorbées par les coûts de coordination de l'organisation grandissante (Avisé, 2014b).

Une entreprise sociale peut également saisir une opportunité de développement qui se présente. Elle peut se manifester sous forme d'appel à projets, de subvention publique ou de nouveaux partenariats. Il peut également s'agir d'effet d'aubaine lié à de nouvelles réglementations ou habitudes de consommation, comme l'illustre le marché du recyclage (Pache et Chalencon, 2007). Quel que soit le contexte, le projet doit susciter une adhésion large et les porteurs du projet doivent identifier plusieurs profils susceptibles de porter avec eux la stratégie de changement d'échelle. Celle-ci est rarement menée de front par une cellule restreinte interne à l'organisation. Le rapport des TIESS (2017) nous explique d'ailleurs que les fondateurs du projet ne sont pas nécessairement les meilleurs pilotes du changement d'échelle. Il s'agit justement d'un moment opportun pour engager de nouveaux collaborateurs et solliciter d'autres partenaires. Cette posture permet à l'organisation d'accueillir de nouvelles compétences et un regard neuf sur le projet initial et ses perspectives d'avenir.

d. Typologie des impacts susvisés

Avant de détailler nos cinq grandes stratégies de changement d'échelle. Il convient d'établir une typologie des impacts dans lesquels elles s'inscriront. Tout d'abord, reprenons la définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire pour délimiter la notion d'impact, qui recouvre « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général » (Avisé, 2014b). L'institution distingue deux familles d'impact, la croissance organique et la croissance externe. La première catégorie

convient d'un développement interne à l'organisation. André, Gheerbrant et Pache (2014) nomment cette stratégie « scaling deep », dont la traduction française « échelle de la profondeur » fait écho à la démarche d'amélioration de l'impact. Par opposition, la seconde famille d'impact sous-tend à une logique de reproduction des activités à d'autres territoires, qu'André, Gheerbrant et Pache nomment eux « scaling up », que l'on saurait traduire en français par « intensification ». Ils ont également complété la classification de l'Avise par les catégories « scale out » qui renvoie à la diversification des activités et « scale across » qui consiste à faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà, via la dissémination ou la diffusion en open source par exemple. Hors de ces catégories, notons que le monde entrepreneurial anglo-saxon a d'abord employé le verbe « scale up » pour traduire le changement d'échelle exclusivement propre à l'impact d'une entreprise, sans qu'il soit forcément corrélé à la croissance de la structure qui le loge (Avise, 2015).

Un panel d'options s'offre aux entrepreneurs sociaux : consolidation, optimisation, amélioration, augmentation ou démultiplication de l'impact. Précisons que ces alternatives ne sont pas nécessairement exclusives, mais André, Gheerbrant et Pache (2014) préconisent de les poursuivre successivement plutôt que simultanément, notamment pour des raisons de d'attribution des ressources et de trésorerie. Le choix d'option dépend grandement du facteur financier, le coût d'un tel processus varie selon la stratégie. La dissémination ou la diffusion en open source seront radicalement moins coûteuses que les stratégies d'amélioration ou de diversification, qui nécessitent plus de moyens.

Le rapport du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (2015) différencie les modalités d'impact selon le degré d'autonomie de gestion qu'il requiert. L'entreprise-mère exerce un contrôle plus ou moins explicite selon la stratégie en place, ce qui se répercute sur le degré d'appropriation locale par les porteurs du projet essaimé. Le lien qui les unit à l'entreprise-mère peut être de plusieurs natures. Selon les stratégies, il est propre aux aspects juridiques, financiers, de gouvernances, de valeurs, etc. Le rapport identifie un second axe de différenciation, propre au niveau de standardisation du processus. Cet axe réfère à une uniformisation des politiques de gestion et à un rationnement des coûts de mise en place de la stratégie. Le rapport recommande de rechercher et de maintenir un équilibre entre autonomie et standardisation. Cet équilibre doit être préalablement étudié, selon la volonté de préserver et de répliquer le projet initial et la marge d'adaptation à concéder aux

futurs porteurs du projet pour une meilleure appropriation locale. Le tableau ci-dessous associe nos cinq stratégies au type d'impact qu'elle engendre.

Tableau 2 : Définition du type d'impact selon la stratégie de changement d'échelle

STRATÉGIE	FAMILLE DE L'IMPACT	NATURE DE L'IMPACT	EQUILIBRE
1. Diversification	Croissance organique	Amélioration Optimisation Consolidation	Fort contrôle et peu de standardisation
2. Développement centralisé	Croissance organique	Démultiplication Consolidation Augmentation	Forte standardisation et contrôle
3. Dissémination	Croissance externe	Démultiplication Augmentation	Forte autonomie et forte appropriation locale
4. Essaimage souple	Croissance externe	Démultiplication Augmentation	Autonomie et appropriation locale modérée
5. Essaimage en franchise	Croissance externe	Démultiplication Consolidation Augmentation	Standardisation et contrôle modéré

L'étude de Veris Consulting et Social Exchange interrogeait en 2013 400 entreprises sociales américaines sur les motivations des entrepreneurs qui ont lancé une stratégie de changement d'échelle. Les résultats nous apprennent que 80% d'entre elles placent la maximisation de l'impact sur les bénéficiaires comme premier facteur d'intention (Massarky et Gillespie, 2013). Pour ce faire, les entreprises sociales disposent de trois leviers : l'augmentation de l'impact sur chaque bénéficiaire ; l'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés sur le territoire d'origine et l'augmentation du nombre de bénéficiaires touché sur de nouveaux territoires (André, Gheerbrant et Pache, 2014).

D'après la même étude, 58% des entreprises interrogées déclarent avoir enclenché une stratégie de changement d'échelle par volonté de participer à un changement sociétal systémique. Il est d'usage de distinguer les réalisations sous jacentes à l'activité de

l'organisation, et l'impact sociétal effectif qu'elle génère (André, Gheerbrant et Pach, 2014). En effet, une entreprise peut aisément attester d'un nombre de bénéficiaires touchés, mais faire foi d'un véritable changement sociétal grâce à son activité est une problématique d'une autre envergure.

2. Typologie des cinq grandes stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales

Cette typologie est une synthèse de la littérature des stratégies de changement d'échelle. Il s'agit d'une représentation idéale-typique des stratégies et des critères de classification les plus représentés dans la littérature. Notons que toutes les stratégies, hormis la diversification, impliquent une expansion géographique de l'impact et donc la satisfaction de besoins locaux non desservis. La diffusion géographique d'un impact social est cruciale, tant elle participe au changement systémique d'une cause. Cette synthèse nous permettra par la suite d'appréhender la réalité du terrain avec plus de clairvoyance.

a. Diversification

On dit qu'un entrepreneur social diversifie son modèle d'affaires lorsqu'il développe une nouvelle activité, un nouveau produit ou un nouveau service pour enrichir son modèle d'affaires (Le Rameau, 2015). L'avisé (2015) distingue trois variantes à cette stratégie. La diversification horizontale consiste à mettre en œuvre une activité connexe à l'organisation, dans le secteur qu'elle a déjà investi, pour renforcer son poids et son expertise. Ce modèle capitalise sur l'expertise qu'il a construit pour développer une nouvelle activité. À l'inverse, la diversification verticale consiste à intégrer à la chaîne de valeur initiale une activité qui à l'origine était externalisée (TIESS, 2017). Elle assure une meilleure couverture du besoin. Si la diversification concerne une activité en amont de l'activité d'origine, elle peut par exemple remplacer les services d'un fournisseur. Si la nouvelle activité se situe en aval, elle peut se substituer à l'activité d'un intermédiaire entre l'entreprise et le bénéficiaire (Avisé, 2015). Cette transition est toutefois susceptible de fragiliser toute la chaîne de valeur si la nouvelle activité n'est pas éprouvée. La troisième variante est la diversification conglomerale, elle diversifie radicalement le cœur de métier de l'entreprise en développant une activité étrangère à celle d'origine et inscrit l'entreprise dans un nouveau secteur d'activité. Les trois variantes permettent à l'entreprise d'améliorer son impact ou de répondre à de nouveaux besoins. Toutefois, l'objet de la diversification doit être en accord avec la mission de l'entreprise

sociale pour ne pas risquer de dévier de trajectoire. En pratique, les deux variantes identifiées peuvent prendre différentes formes juridiques. La diversification peut aussi bien se développer à l'interne qu'à l'externe de l'organisation. Les organisations qui font le premier choix créent une nouvelle division, lorsque celles qui optent pour le second choix déploient une filiale externe (Pache et Chalencon, 2007).

Pour diversifier son activité, l'entreprise sociale doit potentiellement investir en recherche et développement, financer la montée en compétences de ses employés ou engager de nouveaux collaborateurs. La diversification est donc une stratégie de changement d'échelle relativement onéreuse. Cette stratégie à l'initiative de nouveaux domaines d'activité stratégiques permet une double rentabilité, économique et sociale. Le développement d'une nouvelle activité modifie le modèle d'affaires et est un vecteur de rentabilité supplémentaire, notamment car l'entreprise s'émancipe de certains fournisseurs ou sous-traitants de qui elle dépendait. La diversification permet également de réduire la dépendance d'une entreprise à son marché, aux bénéficiaires d'origine ou à la saisonnalité induite par certains types d'activité (Avisé, 2014b).

Dans la littérature, trois autres stratégies renferment les mêmes implications que la diversification. La stratégie d'acquisition en fait partie. Elle consiste à racheter une entreprise existante dont l'activité est connexe ou complémentaire à celle de l'entreprise sociale, tout en conservant deux entités distinctes. L'objectif de cette absorption est de réunir les patrimoines de deux ou plusieurs entreprises pour consolider leur poids en ne faisant qu'un.

La fusion d'entreprises sociales en est une autre. Cette stratégie a l'avantage de mettre en commun les activités, les expertises et les ressources de plusieurs entreprises pour en consolider l'impact social (Le Rameau, 2015). Elle est généralement initiée pour sauver une organisation fragile. Elle est malheureusement plus souvent nécessaire que volontaire et peut-être mal vécu, d'où la nécessité de bien organiser le processus. La fusion a l'avantage de former une entité suffisamment conséquente pour réduire l'effet de compétition, faire le poids face à la concurrence, renforcer son pouvoir de négociation et son éligibilité à certains financements. Le défi principal sera propre à la gestion des ressources humaines, à la frustration et aux tensions qui peuvent émaner de ce type de stratégie (TIESS, 2016).

Enfin, la stratégie de coopération permet à plusieurs organisations de collaborer pour renforcer leur modèle d'affaires respectifs et leur impact social, tout en conservant leur

autonomie, leur structure et en mutualisant certains coûts. Les entreprises peuvent par exemple s'organiser en consortium, en coentreprises ou en coopératives. Les entreprises qui coopèrent sont complémentaires, ce qui leur permet de renforcer leur offre et d'adresser de nouveaux bénéficiaires. Elles sont partenaires et apportent chacune une valeur ajoutée (savoir-faire, expertise du milieu géographique, infrastructure, légitimité auprès de la population locale, etc.). La coopération est stratégique, dans la mesure où elle permet à plusieurs entreprises sociales de s'organiser pour coordonner leurs offres. Parallèlement, elle génère des enjeux organisationnels et relationnels complexes (Avisé, 2014a). Les entreprises sociales ont tendance à employer la coopération aussi bien dans les différentes stratégies de changement d'échelle que dans leur vie courante. Cette propension s'explique par la forte culture partenariale véhiculée par le secteur de l'économie sociale et les avantages de la mutualisation (Avisé, 2014b).

Enfin, nous pouvons établir un parallèle entre la diversification et les quatre modèles qui vont suivre. Une entreprise sociale qui initie une stratégie de changement d'échelle va forcément bâtir un nouveau modèle d'affaires, qu'il soit directement ou indirectement lucratif et porteur d'impact pour l'entreprise. Nous pouvons alors considérer les stratégies suivantes, qui font toutes l'objet d'un modèle d'affaires distinct, comme étant de nouvelles activités pour l'entreprise sociale et donc des déclinaisons de la diversification.

b. Dissémination

Le changement d'échelle par dissémination, parfois rencontré sous la terminologie « fertilisation », consiste pour un entrepreneur social, à mettre volontairement à disposition un bouquet d'informations sur son entreprise pour que d'autres entrepreneurs sociaux se l'approprient (Le Rameau, 2015). L'Avisé (2014b) élargit cette conception et spécifie que d'autres intermédiaires ou les bénéficiaires eux-mêmes peuvent profiter de la dissémination pour améliorer leurs pratiques ou leurs usages. Ceux qui s'en inspireront ne seront ni juridiquement liés à l'entreprise, ni dans l'obligation de partager la même dénomination ou la même image de marque. De même, les structures qui seront nées de la dissémination ne sont pas obligatoirement interdépendantes, mais il arrive qu'elles tissent des liens informels, soient en contact et partagent leurs expériences. L'entrepreneur qui dissémine son entreprise sociale peut endosser un rôle actif ou passif dans le processus. Sa mission peut s'arrêter au partage d'expérience comme elle peut évoluer vers du conseil stratégique (Chalencon et Pache, 2007).

La dissémination est un processus de développement particulièrement répandu pour l'expansion géographique rapide de l'impact social (TIESS, 2017). Elle ne fonctionnera que si l'entrepreneur social est suffisamment apte à partager et donc à perdre une part de contrôle sur son concept. L'Avise (2014b) distingue deux types de dissémination, formelle et ouverte. La première tend à formaliser de manière rigoureuse son savoir-faire ou son expertise, pour le transmettre à des acteurs ou à des organisations, via des formations professionnelles ou de la documentation. La dissémination est encadrée puisque l'entreprise sociale fixe des critères d'acquisitions à ceux qui souhaitent utiliser le contenu. La dissémination ouverte est plus souple, elle transmet sans restriction de diffusion ni critère d'acquisition son concept sur internet ou dans une publication, accessible à tout type d'acteur. L'entreprise devra tout de même organiser la dissémination, cibler des communautés intéressées et utiliser les canaux adéquats pour les rejoindre. Plus le concept sera adopté, plus l'impact et la visibilité de l'entreprise sociale seront renforcés.

Dans le cas de la dissémination formelle, l'initiative peut émaner du porteur de projet qui met librement à disposition les fondements de son concept, ou de la sollicitude d'entrepreneurs sociaux désireux de répliquer le projet sur un autre territoire. Ces derniers disposent d'une grande autonomie, ils sont libres d'adapter et de modifier le projet pour se l'approprier localement. Ils sont également indépendants dans la recherche de financement. S'il n'y a pas de rapport formel ou hiérarchique entre ces structures, elles peuvent toutefois décider de mesurer l'impact de leurs actions en commun (Chalencon et Pache, 2007). Dans le cas de la dissémination ouverte, l'initiative est celle de l'organisation, parfois motivée par la demande de ses bénéficiaires ou d'individus intéressés par le concept.

Si cette stratégie est peu coûteuse, elle ne permet pas directement à l'entreprise qui dissémine de générer des revenus supplémentaires. La dissémination n'est pas motivée par le profit mais par l'unique volonté de diffuser un projet social et d'amplifier son impact, d'où le partage gratuit ou quasi gratuit des clés du concept. En économie sociale comme en informatique, on appelle « open source » le processus de diffusion d'un programme de connaissances, de savoir faire et/ou de données. Les entreprises qui déploient ce type de stratégies sont généralement assez matures et économiquement stables pour se le permettre (Avise, 2014a). La dissémination est une stratégie complémentaire à un modèle d'affaires plus lucratif et contrôlé (TIESS, 2017). Par exemple, une entreprise qui commercialise des serres de jardin

écologique peut diffuser gratuitement son expertise et sa méthode de construction, tout en continuant de vendre le matériel qui convient, celui-ci étant substituable sur le marché.

Remarquons le paradoxe qui résulte de cette stratégie. Une entreprise sociale dont le concept est répliquable aura le choix soit de dupliquer largement et rapidement son impact mais sans en retirer les fruits, soit de le faire elle-même, plus lentement et à une échelle moins rayonnante, mais en conservant les revenus et le contrôle du développement. Notons que nous ne condamnons pas cette dernière option, qui est également populaire pour sa capacité à préserver la qualité et les valeurs du projet. Le facteur humain peut tout de même interférer dans le processus du changement d'échelle, lorsqu'un entrepreneur préférera conserver le contrôle du développement de son projet, quitte à le ralentir.

c. Essaimage souple

Nous l'avons vu précédemment, l'essaimage est un processus de développement à l'origine de la création de structures juridiques autonomes. Contrairement au changement d'échelle par dissémination, le processus est organisé et contrôlé. Il permet d'impacter des nouveaux bénéficiaires rapidement, sans avoir besoin d'imaginer, de tester et de lancer un nouveau concept, via la reproduction d'un concept éprouvé (TIESS, 2017). L'essaimage est de deux types, souple et en franchise. Tous deux nécessitent de prendre en compte les intérêts et les besoins des nouvelles parties prenantes et des populations locales afin de garantir l'adaptation aux nouveaux territoires. Le choix de la variante se fait en fonction du degré de contrôle que l'entreprise souhaite conserver et en fonction des ressources financières, matérielles et humaines qu'elle est en mesure d'allouer. Le degré de reproductibilité du modèle est un autre facteur à prendre en compte (André, Gheerbrant et Pache, 2014), bien que le changement d'échelle d'un projet qui nécessite une forte adaptation locale ne sera pas forcément mieux conduit en essaimage souple qu'en essaimage en franchise.

La première variation permet à une entreprise sociale de dupliquer tout au moins une composante de son produit ou de son service sur un autre secteur géographique sans être le responsable des nouvelles entités territoriales (Pache et Chalencon, 2007). L'essaimage souple donne vie à un réseau décentralisé de structures essaimées indépendantes. La structure fondatrice partage avec ce réseau un socle commun, propre à la mission sociale et au type d'activité entrepreneuriale. La conduite opérationnelle est elle à la discrétion des nouveaux

porteurs du projet. La marge de manœuvre se traduit dans les rapports juridiques et hiérarchiques, tout deux limités pour garantir un certain niveau d'autonomie aux structures essaimées et le respect des principes fondateurs du projet. La latitude d'exploitation favorisera alors l'appropriation par son nouveau milieu. Les rares manifestations de contrôle sont précisées dans les statuts des entités essaimées ou dans une charte de gouvernance commune. Ils font par exemple l'objet de contrôle par les pairs et d'évaluation d'impact groupé. Cette stratégie offre autant de marge de manœuvre nécessaire pour que le projet essaimé développe une identité locale qui lui sera propre (Avisé, 2014b).

L'initiative peut émaner de la structure fondatrice ou de l'essaisseur, mais chaque partie doit s'engager, d'une part à fournir un programme d'essaimage, et d'autre part à le mettre en œuvre sur un autre territoire. D'un point de vue économique, l'essaimage souple est principalement financé par le ou les nouveaux porteurs du projet. La structure fondatrice peut apporter un soutien financier lors du lancement, mais son investissement se limite en principe au coût de transfert d'expertise. Quant aux structures essaimées, elles rétribuent parfois la structure fondatrice via un système de cotisation (Chalencon et Pache, 2007).

La littérature évoque une variante à laquelle nous n'avons pas accordé de catégorie dans notre typologie. Il s'agit de l'essaimage par licence, que nous situons à la frontière entre essaimage souple et l'essaimage en franchise. Par définition, la licence est une permission d'exploitation, de production, d'utilisation ou de vente d'un produit ou d'un service (TIESS, 2016). Au même titre que les stratégies que nous évoquons dans cette littérature, l'essaimage par licence est vecteur d'augmentation d'impact social. De même, le contrat qui régit la relation stipule le degré d'adaptabilité et les obligations à respecter (TIESS, 2017). Ce qui la différencie de toutes nos catégories, c'est le caractère provisoire qui la définit. En effet, le contrat de licence est accordé pour une durée déterminée et peut prendre fin comme être reconduit à plus ou moins court terme. La licence convient pleinement aux projets qui ont nécessité d'importants investissements financiers, en recherche et développement par exemple, pour la simple et bonne raison que l'octroi de licences est une source de revenu supplémentaire, sans dépenses corrélées, et permet donc de rentabiliser l'investissement. Notons que notre choix de ne pas inclure l'essaimage par licence à notre typologie ne remet pas en cause son efficacité. Cependant, sa nature éphémère nous conduit à penser qu'elle ne suffit pas à remplir les conditions du changement d'échelle tel que nous l'avons défini. C'est pour cette raison que nous considérons la licence comme une stratégie de transition ou « pilote », pour capitaliser et

tester son modèle sur un autre territoire avant de mettre en œuvre une stratégie d'essai souple ou en franchise par exemple.

d. Essai en franchise

Cette seconde variation d'essai permet également d'exporter rapidement et largement un concept et son impact à travers le développement d'un réseau de franchises. Les franchises peuvent être portées soit par un entrepreneur, soit par une organisation (Hoyaux et Jee, 2018). Le modèle requiert un investissement financier important et garantit une réplique fidèle du projet (Avisé, 2014b). Cependant, elle concède moins d'autonomie aux nouveaux porteurs de projet que la première. Dans ce processus de changement d'échelle, le franchiseur et le franchisee sont liés par un contrat qui régit le changement d'échelle. Celui-ci prévoit l'équilibre entre le degré de contrôle exercé par le franchiseur et l'autonomie dont jouit le franchisee. Le franchiseur fournit un programme de développement clé en main, qui stipule notamment les règles, les principes et les objectifs à atteindre, mais aussi les outils à utiliser, les modes de fonctionnement opérationnel à mettre en place et les écueils à éviter (Chalencou et Pache, 2007). Il peut également dispenser des formations, fournir un manuel opératoire et un accompagnement au démarrage ou sur la durée pour prédéfinir la conformité et les standards de qualité du projet (Hoyaux et Jee, 2018). La conformité est un gage de confiance pour les bénéficiaires, assurés de bénéficier d'un même niveau de qualité, quel que soit le lieu où ils se trouvent. Les entités portent le nom et véhiculent une même marque, diffusent un même savoir-faire et partagent certaines fonctions opérationnelles et postes de dépenses (comptabilité, juridique, ressources humaines, etc.) (Avisé, 2014b).

La littérature a largement documenté le concept de franchise commerciale des entreprises traditionnelles, qui représente un chiffre d'affaires de 55,10 milliards d'euros (Fédération Française de la Franchise, 2016 dans Hoyaux et Jee, 2018), mais beaucoup moins pour les entreprises sociales. Le manque de connaissances, d'informations scientifiques, empiriques et de retours d'expérience sur ce processus constituerait un frein à son développement dans le secteur (Hoyaux et Jee, 2018). Le rapport des TIESS (2017) identifie tout de même certaines caractéristiques incompatibles avec le modèle de franchise, comme la dépendance aux acteurs fondateurs ou locaux et certaines conditions locales spécifiques. Notons que la relation entre franchiseur et franchisee au sein de l'économie sociale est différente de celle qu'entretiennent ces mêmes acteurs dans l'économie purement commerciale. Les premiers s'inscrivent dans

une relation de coopération alors que les seconds sont plutôt partisans d'un rapport de subordination (TIESS, 2017) et l'expression du contrôle ne s'exprimera pas de la même façon.

Le contrat qui encadre juridiquement l'essaiage en franchise, implique volontairement une faible marge de manœuvre pour garantir une réplique fidèle du projet initial, protéger l'image de marque et la qualité des produits ou des services proposés en son nom. Le franchiseur contrôle le bon fonctionnement du réseau et détient le pouvoir de décision en matière d'orientation stratégique (Avisé, 2014b). Dans le cas où le nombre de franchise atteint un certain seuil, la structure mère peut envisager d'endosser la fonction de tête de réseau ou bien d'ouvrir une entité dédiée à l'animation et au développement du réseau (Pache et Chalencon, 2007). Le pouvoir de gouvernance des franchises est lui dual, partagé entre l'autorité légitime du franchiseur et celle de l'instance dirigeante locale du franchisé. La structure-mère endosse également le rôle d'animateur du réseau, il garantit la transmission d'informations et le partage d'expériences parmi les franchisés.

Comme l'essaiage souple, le développement en franchise est une initiative bilatérale. La rencontre entre la stratégie de développement du franchiseur et la motivation du franchisé à mener le projet ailleurs donne naissance à l'essaiage souple. Le franchiseur accordera une vigilance particulière au profil d'entrepreneur ou d'organisation à qui il accordera un droit de franchise, tant la réputation de son entreprise sociale est en jeu (Pache et Chalencon, 2007). Le financement des franchises repose sur le même principe que l'essaiage souple, mais il est proportionnel au niveau de contrôle exercé. Plus l'entreprise souhaite exercer un contrôle dans la stratégie d'essaiage, plus l'investissement financier sera important (TIESS, 2017). L'investissement du franchiseur rassemble les coûts de transfert d'expertise, les franchisés assument les coûts de création et de pérennisation de leur structure et reversent éventuellement une cotisation au franchiseur en contre partie de l'accord d'exploitation de son concept. Cette cotisation financera potentiellement un fonds d'action commune qui pourra être mobilisé pour mettre en place des procédures d'évaluation d'impact et d'animation du réseau (TIESS, 2017). L'essaiage souple est également un moyen de capitaliser sur un concept qui a fait ses preuves, ce qui diminue le profil risque des franchisés devant les partenaires financiers et institutionnels (Hoyaux et Jee, 2018). Pour les deux stratégies, il tient à la discrétion du franchiseur d'accompagner ou de subventionner directement les franchisés, sans qu'il n'y ait d'obligation formelle.

L'essaimage en franchise est un levier d'entrepreneuriat local, dans la mesure où il permet la duplication d'un modèle par une autre communauté (TIESS, 2017). D'autant plus que la démarche réduit les risques inhérents à l'entrepreneuriat, grâce à la légitimité éprouvée de la structure-mère et des garanties qu'elle fournit. Ce modèle duplique une marque, donne accès à des financements et concède la quasi-exclusivité du concept au franchiseur sur son territoire (Hoyaux et Jee, 2018). Cependant, un enjeu majeur conditionne le succès de la stratégie d'essaimage, et il est de nature culturelle. L'esprit indépendant, créatif et innovant qui habite les entrepreneurs en règle générale peut éventuellement constituer un frein lors du déroulement de la stratégie, ou dès l'amorçage au moment de trouver l'entrepreneur idéal pour dupliquer son concept (Avisé, 2014b). En effet, les conditions strictes de l'essaimage, le respect des standards, l'exigence de structuration et le degré de contrôle exercé par la tête du réseau peuvent ne pas convenir à tous les profils d'entrepreneurs. L'un des premiers défis du changement d'échelle est de s'entourer des bonnes personnes, suffisamment pragmatiques pour conduire un développement fidèle à la marque d'origine et raisonnablement audacieuses pour garantir l'adaptabilité locale du modèle.

e. Développement centralisé

Lorsqu'une entreprise sociale se disperse en antennes ou en filiales pour exporter son concept sur d'autres territoires, on dit qu'elle opère une stratégie de développement centralisé (Pache et Chalencon, 2007). L'entreprise renforce alors sa marque et le nombre de bénéficiaires. Le modèle peut se décliner en deux types de structures juridiques, il peut être un groupe constitué d'un siège et de plusieurs antennes (structure juridique unique) ou bien d'une holding et de plusieurs filiales (majoritairement détenues par le siège). Antennes et filiales sont juridiquement autonomes, sous le joug hiérarchique de leur structure-mère à qui elles rendent compte (Adré, Gheerbrant et Pache, 2014). Toutefois, l'enjeu du sentiment d'appartenance au collectif est capital pour assurer une dynamique créatrice de valeur au sein du réseau (Avisé, 2014a).

La structure fondatrice initie le projet de développement et recrute les porteurs de projet qui dirigeront les antennes ou les filiales. C'est elle qui définit et contrôle la mission et les objectifs des structures locales, ainsi que le lieu d'implantation du projet. Le pouvoir est plus ou moins centralisé selon les structures, notamment via des instances de contrôle locales.

L'entreprise mère dispose cependant d'une autorité suprême quant à certaines décisions stratégiques pour assurer l'uniformité du développement et la cohérence avec la mission sociale originale (Pache et Chalencon, 2007). Cette stratégie est la plus onéreuse, dans la mesure où la structure fondatrice finance le développement de ses filiales, la formation et les salaires de ceux qui déploieront les nouvelles unités en son nom (TIESS, 2017). Elle se prête aux profils d'entreprises sociales matures qui ont suffisamment d'actifs pour faire effet de levier et financer une telle expansion (Avisé, 2014a). Il s'agit d'un investissement puisque le développement centralisé génère d'une part des économies d'échelle, et d'autre part une nouvelle source de revenus. Le développement d'un tel réseau permettra d'amortir plus rapidement d'autres investissements de type recherche et développement entre les différents sites, mais aussi de répartir les ressources au profit des jeunes antennes qui se créent ou de celles qui sont en situation de difficulté par exemple. Qu'il s'agisse de perte ou de bénéfice, elle assume la responsabilité financière de toutes les entités (Avisé, 2014b).

f. Vers une hybridation des stratégies de changement d'échelle

De sa définition, le terme « hybride » renvoie à un ensemble composé d'éléments disparates (Larousse, 2020). Transposé à notre cadre d'étude, nous parlerons d'architecture hybride des stratégies de changement d'échelle pour exprimer le métissage entre les différentes caractéristiques des stratégies employées par une entreprise sociale pour « dépasser les frontières organisationnelles et fonctionnelles » (Richez-Battesti et Oswald, 2010) des modèles « idéaux types » décrits dans la littérature. L'hybridation n'est pas un phénomène indispensable, mais largement observé dans les études de cas de la littérature, justifié par le besoin récurrent des entrepreneurs à composer avec les caractéristiques des modèles pour l'appropriation conceptuelle et contextuelle des stratégies. Réciproquement, nous pouvons nous interroger sur l'incompatibilité de certaines stratégies à être menées de front, comme le développement centralisé et l'essaimage souple par exemple. Aussi, toutes les entreprises sociales ne respectent pas à la lettre les prescriptions d'un modèle, peuvent écartier certaines pratiques ou prédispositions associées à la stratégie en œuvre (TIESS, 2016). En définitive, toutes les dynamiques d'appropriation stratégique contribuent à la création de modèles uniques et hybrides (Avisé, 2014).

Les publications d'auteurs et d'institutions spécialisées s'accordent sur le fait que les typologies sont utiles pour formaliser les différentes stratégies de changement d'échelle, à

condition de savoir en sortir. Nos cinq modèles ne sont ni exhaustifs ni exclusifs et les frontières qui les séparent sont parfois poreuses. Le Rameau, association de recherche appliquée sur les mouvements sociaux émergents, a observé des entreprises sociales en processus de changement d'échelle. Elle conclut dans un rapport stratégique publié en 2015 que la mise en œuvre simultanée de stratégies est possible et courante, via le dosage de caractéristiques appartenant à différents modèles. Le rapport constate aussi que des entreprises dévient de leur stratégie de départ pour en adopter une autre mieux adaptée à la conjoncture dans laquelle elles évoluent. Enfin, Le Rameau confirme notre postulat de départ concernant l'évolution des stratégies de changement d'échelle à travers le temps. Le rapport cite des cas de changement d'échelle d'entreprises sociales qui ont par exemple mené une stratégie de dissémination puis un développement par essaimage souple pour bénéficier des avantages du réseautage.

Pache et Chalencon (2007) établissent des conclusions similaires dans une publication de la revue internationale de l'économie sociale. Ils ont observé des entreprises sociales composer avec différents modèles, comme la combinaison entre développement centralisé et essaimage en franchise, dont la première composante à l'avantage de préparer le terrain à la seconde. La transition de l'essaimage souple à l'essaimage en franchise est une forme d'évolution stratégique courante. Dans la réalité, le choix de la stratégie à adopter est complexe, il résulte d'un long travail de diagnostic, d'étude de marché, de questionnements et se conclut sans certitude absolue, d'où le caractère malléable du processus.

Section 3 : L'accompagnement d'agents de changement externes

a. La planification stratégique dans les entreprises sociales

Dans une étude de cas consacrée au rôle de la planification stratégique dans l'évolution d'une mutuelle d'assurance, Lallemand-Stempak (2015) soutient que les entreprises sociales en développement sont confrontées à deux dynamiques divergentes. La première est la maintenance, elle renvoie aux efforts déployés par l'organisation pour conserver ses valeurs. La seconde est la conformation, elle représente un risque de déviation pour le maintien social de l'organisation, puisqu'elle correspond aux normes et aux règles de l'environnement qui s'imposent à elle. Rappelons que l'économie sociale se revendique comme alternative à l'économie de marché actuelle et que l'enjeu de préservation de son caractère hybride est

inhérent au changement d'échelle. La concomitance des deux dynamiques est alors source de tension, exacerbée lorsqu'elle se confronte aux normes et aux pratiques du capitalisme. Lallemand-Stempak identifie une autre source de tension, les parties prenantes externes (fournisseurs, distributeur, consultants, experts, etc.), qui exerceraient des pressions en matière « d'outils de contrôle de l'activité et de mesure de la performance (...) au risque de provoquer un déplacement des buts ». Ces propos sont évidemment à nuancer, au regard des profils et des intérêts particuliers des parties prenantes. De plus, les tensions ne sont pas à proscrire, le fait de les identifier permet d'engager une phase de réflexion et de réagir par anticipation. Si certaines parties prenantes externes font remonter à la surface des contradictions, des tensions et des menaces, elles sont aussi efficaces pour les problématiser et les résoudre.

La même étude met en lumière l'importance du consensus dans l'équilibrage conformation-maintenance. D'une part, la recherche du consensus tempère les rapports de force et invite les acteurs externes à mesurer l'ampleur des changements qu'ils préconisent, en faveur de la dynamique de maintenance. D'autre part, l'accompagnement permet d'entraîner des changements que l'entreprise sociale n'aurait pas accomplis sans l'apport d'acteurs externes, en faveur de la dynamique de conformation. Les tensions sont latentes au processus de planification stratégique et Lallemand-Stempak conclue que l'arbitrage est généralement favorable à la dynamique de maintenance. Le caractère hybride des entreprises sociales se reflète dans leur stratégie de planification de développement et la gestion des tensions sous jacentes sera capitale dans la conduite du changement d'échelle.

Toujours dans une étude centrée sur les PME, sur l'accompagnement des dirigeants vers l'innovation organisationnelle, Gallais et Bayad (2010), distinguent deux types d'accompagnement. L'accompagnement « réparateur » est souvent représenté par les prestations d'expertise de consultants qui donnent lieu à un diagnostic, des solutions et des recommandations à un problème donné, sous forme de livrables, sans qu'il y ait forcément d'apports transversaux potentiellement réutilisables dans d'autres situations. Le dirigeant délègue la résolution du problème à l'accompagnant et intériorise les savoirs préadaptés par l'accompagnant en fin de mission. La relation qui anime ce type de mission est davantage décisionnelle et convergente, dans la mesure où l'accompagnant endosse seul la responsabilité de la réussite de la mission. Nous ne retrouverons pas ce modèle dans l'accompagnement du changement d'échelle des entreprises sociales, mais le second, dit « facilitateur », animé par

une relation davantage exploratoire et divergente où la responsabilité du succès de la mission est partagé entre les deux parties. L'accompagnant agit comme un guide dans le processus de réflexion, d'apprentissage, d'ouverture d'esprit et ne transmet pas de solutions à un problème. Il transmet des méthodes de management et des outils de gestion, pour que l'accompagné se projette et règle lui-même la situation en interne avec ses collaborateurs. L'évaluation de l'accompagnement « réparateur » est relativement facile à inférer, tant l'objectif de la mission est spécifique, contrairement à celle de l'accompagnement « facilitateur », plus subjective et de fait, difficilement mesurable. L'évaluation repose alors sur la cohérence globale de la mission. La section suivante ne remet pas en cause les deux types d'accompagnement évoqués, elle est complémentaire et détaille les différents profils d'agents de changement externe susceptibles d'y participer.

b. Les trois approches d'accompagnement des agents externes en innovation organisationnelle (Mol et Birkinshaw, 2014)

La littérature en innovation organisationnelle a largement documenté le sujet de l'accompagnement des entreprises par des agents de changement externes. Elle ne s'est pas spécifiquement attardée sur le terrain des entreprises sociales, c'est la raison pour laquelle nous nous référerons à des auteurs qui ont traité le sujet sous l'angle des petites et moyennes entreprises (PME). Nous justifions ce choix par le fait que les PME partagent plus de points d'ancrage avec les entreprises sociales que les grands groupes ou les multinationales. Dans cette sous-partie, nous nous concentrerons exclusivement sur l'article de Mol et Birkinshaw paru en 2014 sur le rôle de la participation externe dans la création d'innovations en matière de gestion. Ce travail de recherche suggère que l'implication de parties externes se subdivise en trois catégories : l'apport direct d'agents de changement externes (1) ; l'expérience externe d'agents de changement internes (2) ; et l'utilisation de sources de connaissances externes par des agents de changement internes (3). Les auteurs identifient quatre étapes successives au processus d'innovation organisationnelle : la motivation, l'invention, la mise en œuvre, la théorisation et l'étiquetage, où les agents jouent un rôle spécifique. En premier lieu, ils identifient des menaces et/ou des opportunités, puis ils conceptualisent de nouvelles idées, qu'ils expérimentent dans la phase suivante pour finalement donner naissance à un plan d'action stratégique. Cette exploration de la littérature nous sera utile dans la seconde partie de ce mémoire pour étudier le rôle des acteurs externes dans les stratégies de changement

d'échelle des entreprises sociales, compris dans l'article de Mol et Birkinshaw comme une innovation en matière de gestion.

Mol et Birkinshaw définissent la participation externe comme étant le recours à une forme de soutien étrangère à l'organisation, appelé par des agents internes lorsqu'ils le jugent nécessaire. La première déclinaison (1) d'apport externe est incarnée par des organismes de conseil ou des consultants indépendants plus ou moins bien accueillis par les agents de changement internes, dépendamment de la culture et de l'environnement qu'ils rejoignent. Ils apportent leur expertise et la légitimité qui l'accompagne, un regard extérieur à l'organisation et une capacité à généraliser les expériences au-delà d'une seule entreprise. Ils sont particulièrement utiles pour partager leurs retours d'expériences sur les opportunités à saisir et les écueils à éviter, notamment sur la phase de mise en œuvre. La seconde (2) est incarnée par des collaborateurs internes qui s'inspirent des pratiques partiellement transférables en place ou de principes plus abstraits en place dans d'autres organisations. L'inspiration en connaissances externes est davantage utilisée dans les deux premières phases du processus (motivation et invention), au moment de la conception du plan stratégique. Ces agents permettent alors de réduire la marge d'erreur, d'économiser du temps et des ressources précieuses en excluant les options qui se sont révélées infructueuses ailleurs et en canalisant leur énergie sur les plus vertueuses. La dernière (3) résulte souvent de la participation à un programme de formation, d'une expérience professionnelle passée ou de l'intégration d'une compétence ou d'un savoir externe quelle que soit la source. Au cours du processus, les agents de changement internes apportent des idées et des pratiques issues de leurs expériences antérieures. Plus les agents internes ont de l'expérience professionnelle, plus l'organisation leur confère de la crédibilité et plus leurs idées sont considérées comme légitimes.

Mol et Birkinshaw s'intéressent au rôle de l'implication externe dans le processus d'innovation organisationnelle. Ils observent que les processus les plus complexes sont ceux qui sont le plus souvent accompagnés par des agents de changements externes. Ils suscitent toutefois notre vigilance quant aux effets néfastes de la multiplication d'acteurs et des interdépendances au sein d'un même système, qui peuvent nuire ou ralentir le processus d'innovation. Les apports externes ne sont pas nuisibles en soit, mais les coûts de leur intégration sont à évaluer en amont afin qu'ils ne surpassent pas leurs avantages. Enfin, le facteur humain peut jouer sur le processus puisque les agents de changements externes ont leur propre motivation à satisfaire dans la mission. Ils sont principalement guidés par la

réduction du risque de l'échec, quand bien même l'échec à des vertus positives, et par l'application tangible de leurs savoirs et de leurs pratiques qu'ils ont éprouvés dans d'autres organisations. Les auteurs interprètent les limites du rôle des agents de changement externes comme un risque « d'atténuer la portée radicale ou systémique d'une innovation en matière de gestion » (Mol et Birkinshaw, 2014, traduit de l'anglais) puisqu'ils supposent qu'ils sont conditionnés par les succès et les échecs qu'ils ont constaté dans d'autres entreprises.

Les auteurs s'interrogent également sur les effets de l'interaction entre les différentes formes de participation externe à la planification stratégique. Ils observent que les entreprises supportent le coût élevé de l'accompagnement qu'en cas de nécessité. Ils concluent que l'effet cumulatif est difficile à atteindre, dans la mesure où les entreprises se tournent vers la formule la plus adaptée. À travers l'échantillon d'entreprises qu'ils étudient, Mol et Birkinshaw constatent que les différentes formes sont davantage substituables que complémentaires. D'une part, les agents externes ou les « consultants en processus » (1) sont à l'origine de la mise en œuvre de changements au sein de l'organisation et sont ainsi associés à des innovations systémiques. Cette corrélation est marginalement positive pour les sources de connaissances externes (2) et négative pour l'expérience externe (3) qui sont à l'origine d'innovation à fonction unique en raison d'une planification stratégique moins ambitieuse. Cependant, l'implication externe serait associée de manière négative à l'innovation radicale, davantage présente chez les agents de changements internes. Ces observations suggèrent que le rôle de l'implication externe varie en fonction du type d'innovation de gestion recherché et qu'il y a donc un niveau optimal de participation externe à intégrer à l'organisation, au-delà duquel le processus innovant sera moins radical. Les auteurs concluent toutefois que, toutes choses égales par ailleurs, les interactions entre agents internes et externes sont bénéfiques à la planification stratégique. Les agents internes qui planifient une innovation organisationnelle peuvent alors faire appel aux formes de participation externe en fonction du changement qu'ils souhaitent inciter. On peut aisément faire le parallèle avec les entrepreneurs sociaux et le type de stratégie de changement d'échelle qu'ils souhaitent impulser. Enfin, nous relevons un parallèle dans la littérature de l'entrepreneuriat social qui évoque elle des « agents de changement dans la société civile » motivés par la production d'impacts sociétaux (Dees, 1998). Ils sont décrits comme des acteurs innovants, dotés de capacités d'adaptation, en apprentissage perpétuel et apte à développer les ressources dont ils ont besoin. Cette définition nous laisse penser que ces agents de changement civils ont

progressivement gagné les entreprises et incarnent probablement certains entrepreneurs sociaux et agents de changements externes dont on a précédemment brossé les portraits.

c. Adoption des outils de gestion et rapport de prescription

La littérature axée sur l'opposition conception-usage et l'appropriation des outils de gestion nous sera utile en deuxième partie pour évaluer l'apport des agents de changement externes dans les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales. Nous nous référerons également à la littérature appliquée aux PME puisqu'elle n'a pas encore fait l'objet d'une étude dédiée aux entreprises sociales. Les outils de gestion sont omniprésents dans les entreprises, ils prennent la forme d'intranet, de logiciel, de langage informatique, de technique de mesure de performance, de canvas, etc. Vaujany (2006) parle de « mondialisation du système de production institutionnel des objets et outils de gestion ». L'État à travers les réglementations, les sièges d'entreprise à travers les lignes de conduite, les organismes de certification à travers les normes environnementales ou encore les cabinets de conseils à travers les projets de conduite du changement sont autant d'acteurs qui créent et diffusent des outils de gestion mis en œuvre par les opérationnels en entreprise (Vaujany, 2006).

La littérature différencie objets et outils de gestion, les premiers étant des composantes des seconds. Les objets sont des techniques ou des savoir-faire qui facilitent et harmonisent l'action collective, par exemple, une ligne de code qui compose un logiciel informatique. L'outil est alors un tout constitué d'objets prêts à être employés, il est systématisé et codifié selon des règles. Il prend vie lorsqu'il est actionné et son usage est propre à un contexte d'activité, il est amené à évoluer et à se transformer selon sa diffusion au sein d'une même organisation et entre différentes organisations (Vaujany, 2006). La nature de l'outil de gestion pose naturellement la problématique de l'appropriation lorsqu'il est instrumentalisé par un autre acteur que celui qui l'a conçu. Reynaud (1988) distingue deux niveaux d'appropriation dans son système de « régulation conjointe ». Le premier est la régulation de contrôle, exercée par les acteurs dominants ou responsables de l'outillage dans l'organisation, qui s'efforce d'en normaliser l'usage avant de transmettre les outils aux opérationnels. Puis, les régulations autonomes réfèrent aux manœuvres d'appropriation de ces derniers, qui peuvent parfois contourner, détourner ou enrichir les usages prédéfinis de l'outil par de nouveaux objets de gestions complémentaires. Un utilisateur peut par exemple développer une nouvelle ligne de

code au programme informatique pour créer une fonctionnalité manquante, et c'est ainsi que l'outil se révèle être un vecteur d'apprentissage.

D'après la théorie de la mise en acte (Vaujany, 2006), l'appropriation est à comprendre plutôt comme un processus interactif, contingent et continu que comme un cycle d'apprentissage. Les opérationnels se réapproprient les outils selon l'évolution de l'environnement, l'apparition de nouveaux acteurs et d'outils concurrents ou complémentaires. Les utilisateurs définissent l'architecture et le cadre d'interaction dans lesquels les prochains usagers s'inscriront. Toujours d'après Vaujany, ce « cycle de prescription réciproques » est à l'origine de la contextualisation des outils de gestion et de leur appropriation. Cette approche de l'appropriation remet en question le schéma conception-usage, en cela que la conception est consubstantielle à l'usage et que ces deux notions sont indissociables et non linéaires. Hatchuel (2001) a conceptualisé ce phénomène et l'a nommé « rapport de prescription ». Toujours dans la littérature consacrée aux PME, nous découvrons que la vision du dirigeant joue un rôle dans l'appropriation des outils de gestion et nous nous attarderons maintenant sur les interactions accompagnant-dirigeant pour comprendre l'impact de l'accompagnement. Selon Hatchuel (2001) et Vaujany (2006), le rapport de prescription est conditionné à la fois par la construction des savoirs dans le processus d'accompagnement et à la fois par la nature de la relation accompagnant-dirigeant.

Un premier facteur de réussite tient à la capacité de l'accompagnant à comprendre la vision du dirigeant, à adapter ses propositions, l'usage des outils de gestion et son comportement en fonction (Gallais et Bayad, 2010). Les mêmes auteurs nous apprennent qu'en situation de changement, les dirigeants qui doivent développer de nouvelles compétences démontrent une appétence à l'assimilation et à l'accommodation. L'assimilation se produit lorsque le changement susvisé présente suffisamment d'éléments familiers à l'organisation. Le processus d'accommodation intervient lui pour restructurer l'organisation pour dépasser les limites et les obstacles induits par le changement. Ces deux processus sont en réalité indissociables et à envisager comme un continuum, l'assimilation étant généralement un prérequis à l'accommodation. Selon Piaget (1973 dans Gallais et Bayad, 2010), l'équilibre entre les deux processus définit l'adaptation du dirigeant et de l'organisation face au changement.

Un second facteur tient à la dextérité de l'accompagnant pour identifier et comprendre la théorie d'usage du dirigeant afin de l'impacter positivement. Gallais et Bayad répertorient deux théories d'usage, l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. La première est mécanique, elle modifie les stratégies d'action en laissant intacte les valeurs directrices de l'organisation. La seconde répond à un problème identifié en générant des apprentissages durables, qui eux auront une incidence sur la culture et les valeurs de l'entreprise. L'enjeu immédiat est alors d'accompagner le dirigeant dans la transition de sa théorie d'usage, du premier au second modèle, pour accomplir sa mission, générer des apprentissages et des changements durables (Bayad, Gallais, et al, 2010). Suivant l'ampleur du changement pour lequel l'entreprise se fait accompagner, la démarche d'accompagnement sera ajustée, entre adaptation et projection. Cette conception rapportée à nos stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales correspond davantage à la projection, qui favorise l'autonomie, l'innovation et la créativité, contrairement à l'adaptation, plus enclin à la reproduction et à l'exécution opérationnelle. La faculté de l'accompagnant à développer la capacité de projection de l'accompagné sera déterminante dans la conduite du changement. Enfin, le processus d'apprentissage du dirigeant prend tout son sens lors de la transmission à ses équipes. L'accompagnant joue alors un rôle dans la projection des savoirs « auto-finalisés » (Gallais et Bayad, 2010) du dirigeant dans l'environnement organisationnel.

Accompagnant et accompagné n'ont pas le même passif, ne partagent pas forcément les mêmes expertises et de surcroît pas le même langage. Le troisième facteur identifié est donc relatif à l'habileté à rendre les savoirs réciproques intelligibles et à la capacité d'instaurer un langage commun. Pour que la relation accompagnant-dirigeant fasse consensus, la situation doit être traduite et le sens de l'incompréhension ne doit pas en ressortir détourné (Bayad, Gallais, et Schmitt, 2006). Ces mêmes auteurs postulent que l'accompagnant joue le rôle d'accompagnant « facilitateur » dans le processus de clarification du dialogue, lui qui en a l'habitude dans son métier. Avant même la traduction, la situation doit être problématisée pour appréhender le changement, et cette phase constitue l'amorce de la coopération entre l'accompagnant et le dirigeant. Les dispositifs d'accompagnement dédiés aux PME se limitent pour la plupart à la résolution de conflits ou de problèmes (Gallais et Bayad, 2010). Or, les PME ont aussi besoin d'être accompagnées sur des problématiques qui ne constituent pas des difficultés mais des opportunités, tout comme les entreprises sociales et le changement d'échelle. Finalement, le savoir et les relations humaines sont corrélés dans le processus d'accompagnement, tel que Hatchuel (2001) l'explique à travers le principe de non-

séparabilité des deux dimensions. Ce principe couplé au rapport de prescription nous a permis, à travers le cas des PME, d'étoffer notre compréhension de l'accompagnement des entreprises sociales.

PARTIE 2 : EXPLORATION QUALITATIVE DES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES : LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE DU CABINET SCALECHANGER

Section 1 : Méthodologie

a. Méthode retenue

Dans cette étude de cas, nous croiserons deux champs de la littérature qui d'ordinaire ne cohabitent pas dans les travaux de recherche : les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales et le rôle des agents de changement externes. Les enseignements tirés de notre revue de littérature nous permettront alors de croiser la théorie à la réalité du terrain. Dans ce travail, notre terrain de recherche sera le cabinet d'accompagnement ScaleChanger, expert du changement d'échelle des entreprises et des innovations sociales. Notre étude de cas portera exclusivement sur cette entreprise, nous adopterons de ce fait une approche de recherche qualitative. Nous aurons l'occasion de nous entretenir avec la fondatrice de ScaleChanger, un salarié, et une entrepreneure accompagnée. Lorsque la connaissance résulte d'un ensemble d'observations empiriques, on parle de démarche inductive. Dans la mesure où nous souhaitons identifier la nature de la relation entre la théorie et le terrain, nous rallierons cette dernière démarche. Le principe de collecte préalable de données sur le terrain, permettant d'induire un ensemble d'hypothèses et de relations générales, nous semble pertinent pour constituer un apport à la littérature existante.

b. Outils de collecte retenus

La méthode inductive s'appuie sur le principe de l'observation directe ou indirecte d'un ou plusieurs cas particuliers pour ensuite énoncer des hypothèses généralisables. Nous retenons deux outils de collecte dans l'optique de décrypter les postures et les interactions des acteurs

dans le cadre d'une planification stratégique de changement d'échelle et de réaliser un prototype théorique de nos observations terrain :

1. Deux guides d'entretien : comprendre les méthodes de l'organisation ScaleChanger, sa posture auprès des entrepreneurs sociaux et au sein de l'écosystème, recueillir des retours d'expériences et affiner notre vision de l'accompagnement externe.
2. Un protocole d'observation : discerner les points de vue des acteurs et assister aux conclusions d'une mission d'accompagnement lors d'une séance d'échange rétrospective autour de l'évaluation d'impact (déceler la trajectoire organisationnelle d'une entreprise sociale, caractériser la stratégie mise en œuvre, détecter les freins et les limites attenantes, comprendre le rôle de la temporalité, des parties prenantes, etc.)

c. Présentation des entretiens

Outil de collecte *	Interlocuteur, fonction	Structure d'appartenance
Entretien 1 et 2, semi-directif (Durée : deux fois une heure)	Isabelle Hoyaux, fondatrice et accompagnante	ScaleChanger
Entretien 3 - semi-directif (Durée : une heure)	Nicolas Boillereau, Accompagnant	Scale annexe 1.
Entretien 4 - observation non-participante (Durée : 45 minutes)	Gloria Bâ, responsable de projet et des programmes formation Stéphanie Andrieux, Fondatrice	ScaleChanger BeneNova

Ces données nous permettront de broser le profil détaillé de l'organisation ScaleChanger et de retracer le déroulement type d'une mission d'accompagnement. Une fois le cadre d'analyse établi, nous serons en mesure d'analyser la posture et l'apport des agents de changement externes lors du processus de changement d'échelle. Nous établirons alors des parallèles avec les notions étudiées dans la littérature, comme le rapport de prescription des outils. Ces données nous permettront d'approfondir notre compréhension des différents mécanismes qui sous-tendent aux stratégies de changement d'échelle, lorsqu'elles sont mises en œuvre sur le terrain. Enfin, nous souhaitons revenir à notre premier champ de la littérature, l'entrepreneuriat social, pour affiner notre conception de l'accompagnement propre à ce secteur.

* *Au regard des circonstances exceptionnelles liées à l'épidémie de coronavirus, tous les entretiens ont été réalisés à distance, par téléphone et par visioconférence.*

Section 2 : Etude de cas ; le rôle de ScaleChanger dans la planification stratégique du changement d'échelle des entreprises sociales

a. Présentation générale de la structure d'accompagnement ScaleChanger

ScaleChanger est né en 2014, dans un contexte français où l'on parlait peu de changement d'échelle du secteur de l'économie sociale et où les acteurs de l'accompagnement comme les incubateurs étaient beaucoup moins présents. Au même titre, l'idée de se faire accompagner, et de potentiellement payer pour ce service, n'était pas présente dans les réflexions des entreprises sociales. La même année, la loi Hamon relative à l'économie sociale et solidaire et les publications de l'ESSEC et de l'Avise ont participé à structurer le secteur et à populariser le sujet. Peu à peu, les dirigeants des structures d'utilité sociale comprennent et constatent la pertinence de ces services d'accompagnement. Cette prise de conscience marque une étape charnière dans la vie des entreprises sociales qui souhaitent changer d'échelle, mais qui ne savent pas comment amorcer le processus ou dépasser certains freins associés. En parallèle, les offres d'accompagnement se sont structurées pour s'adapter aux besoins des entrepreneurs sociaux, à l'image de la société ScaleChanger.

Depuis 2014, ScaleChanger accompagne les entreprises à impact social et environnemental, en Europe et en Afrique, sur leurs enjeux de développement et de changement d'échelle. Elle propose à ces structures un accompagnement stratégique et opérationnel sur-mesure pour définir ou consolider la réplique de leur modèle. En cinq ans, ScaleChanger a accompagné individuellement 21 structures regroupant 300 salariés et touchant près de 111000 bénéficiaires, en transformant des solutions localement éprouvées en solutions largement déployées. ScaleChanger adresse aussi bien les cinq stratégies identifiées dans notre littérature que des modèles hybrides, comme l'essaimage à double dynamique (à la fois souple et en franchise) ou l'essaimage au travers de partenaires dans des réseaux existants, sans se spécialiser dans la conduite d'une stratégie dominante. Cette année, ScaleChanger mène de front une douzaine de missions d'accompagnement individuel et emploie quatre collaborateurs-accompagnants. ScaleChanger travaille en synergie avec un vivier d'acteurs et d'organisations externes à qui elle fait appel selon les besoins et les projets, les méthodologies, les domaines d'expertise, les secteurs géographiques, etc. Elle opère à différents niveaux de collaboration avec ses partenaires, que ce soit la réalisation de missions communes, la construction de parcours communs, l'appel d'expertise ponctuel, la production

de travaux de recherche ou la participation à des collectifs d'acteurs. Ses programmes d'accompagnement collectif ont eux atteint 64 structures européennes et 67 entrepreneurs en Afrique. ScaleChanger a également développé des programmes de formation autour des thématiques liées au changement d'échelle pour la montée en compétences de différents acteurs (entrepreneurs, acteurs de l'accompagnement et du financement, étudiants). De plus, ScaleChanger partage ses travaux de veille et de R&D pour encourager les entrepreneurs à augmenter leur impact et sensibiliser les acteurs tiers aux initiatives de développement, pour un environnement favorable au changement d'échelle.

ScaleChanger a développé une expertise sur les différentes stratégies de changement d'échelle et a identifié six étapes autour desquelles elle propose un accompagnement sur-mesure : diagnostic interne et externe ; construction de la stratégie de changement d'échelle ; renforcement de la structure ; modélisation économique et organisationnelle de la croissance ; étude de marché, préparation au déploiement opérationnel et territorial ; lancement des pilotes et capitalisation. En individuel, ScaleChanger a par exemple accompagné les entreprises sociales Comptoir de Campagne, Rézo Social, Compagnons Bâisseurs et Cultures du Cœur, sur certaines de ces étapes, en fonction de leur besoin. Sur le volet accompagnement collectif, ScaleChanger collabore entre autres avec la Fondation la France s'engage, l'Agence Française du Développement, Ashoka, l'Avise, le DLA (Dispositif local d'accompagnement), les Ecosolies et Bond'Innov.

Accompagner, ce n'est pas faire pour les autres. La posture de ScaleChanger est collaborative, les accompagnants travaillent de concert avec les dirigeants et les collaborateurs des entreprises sociales, notamment pour puiser dans l'expérience des agents de changement interne. ScaleChanger capitalise également sur ses propres retours d'expérience pour nourrir ses missions d'accompagnement, enrichir sa connaissance du terrain et son réseau, optimiser et adapter ses outils et ses méthodologies. Les missions individuelles de ScaleChanger sont de deux types. Les premières concernent la structuration des premiers essaimages, activité sur laquelle l'entreprise a beaucoup outillé les étapes au fur et à mesure des accompagnements. Les secondes concernent les structures qui ont déjà essaimé sur plusieurs territoires et/ou souhaitent diversifier leurs activités. Dans ces derniers cas de figure, ScaleChanger a également développé une palette d'outils, limitée par spécificités liées aux activités de leurs clients.

b. Déroulement type d'une mission d'accompagnement

Avant d'entrer dans le cœur du sujet, il importe d'identifier les trois canaux d'acquisition client de ScaleChanger. Le premier est informel et résulte de sa réputation dans l'écosystème, des recommandations de ses clients, de sa participation lors d'événements ou d'ateliers qu'elle anime et du contenu qu'elle diffuse, comme le Cahier de la Franchise Sociale. Le second est davantage formalisé puisqu'il résulte de la recommandation ou du référencement de ScaleChanger par ses partenaires, qui sont souvent les financeurs des programmes d'accompagnement. À titre d'exemple, ScaleChanger est depuis trois ans le prestataire attitré de la Fondation la France s'Engage sur l'accompagnement thématique du changement d'échelle des projets à impact. Le troisième canal est tout à fait formel puisqu'il réfère aux réponses d'appel d'offres, souvent émises par des institutions publiques comme les DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) qui sont également prescripteurs de l'offre de ScaleChanger, la DGE (Direction Générale des Entreprises), France Active ou Initiative France. Quel que soit le canal, accompagnant et accompagné décident des étapes à conserver en interne et de celles à externaliser pour aller le plus loin possible dans le temps et le budget impartis. Ils réfléchissent également aux acteurs pertinents à solliciter avant de s'accorder autour d'une proposition méthodologique et technique. On remarque alors que de nombreux agents de changement externe autres que ScaleChanger interviennent, directement ou indirectement, dès la phase de contractualisation de la mission d'accompagnement.

Une mission d'accompagnement est toujours sur-mesure, elle peut durer de 5 à 30 jours, échelonnés sur une courte période ou sur plusieurs mois. Lors de nos entretiens, nous nous attardons sur les étapes génériques de l'accompagnement mis en place par ScaleChanger. Selon la demande, le besoin et le budget du client, l'accompagnement approfondira plus ou moins les 5 étapes suivantes : le lancement de l'accompagnement (1) ; le diagnostic sur la propension à changer d'échelle (2) ; l'identification des moyens stratégiques et des opportunités (3) ; la planification stratégique (4) ; et la mise en œuvre opérationnelle (5). Sur la forme, l'approche est similaire à celle des cabinets de conseil en stratégie. Sur le fond, lorsque les consultants clôturent leur mission par la livraison de livrables, sans qu'il y ait obligatoirement de collaboration intermédiaire avec le client, les accompagnants coopèrent avec les accompagnés, documentent et appuient le processus de décision et travaillent sur la mise en œuvre des choix stratégiques. La méthodologie d'essaimage de ScaleChanger, une fois adaptée à la maturité et à la complexité de l'activité de l'entreprise accompagnée,

commence par la définition de l'objet, de l'ambition et de la vision à long terme de l'essaiage, puis la recherche de la stratégie adéquate, qu'elle soit classique ou hybride. Vient ensuite le moment de choisir les outils appropriés pour mener à bien la stratégie, pour transmettre et contrôler le savoir-faire, renforcer ou acquérir des compétences, lever des fonds, animer le futur réseau, etc. Une étape récurrente sur chaque mission concerne la recherche de la viabilité du modèle économique, à la fois au niveau local et au niveau central. La rencontre entre porteurs de projet et accompagnant permet de réfléchir, de s'organiser, d'intégrer des aspects techniques et de prévenir certains risques plus rapidement que si l'entrepreneur avait conduit le processus sans l'appui d'un expert, et réciproquement, si l'expert avait travaillé sans l'entrepreneur. L'apport des agents de changement externe est conditionné par la relation de travail, d'échange et de partage avec les accompagnés, qui nourrit la réflexion commune, chacun étant expert de son domaine.

La structuration d'une mission dépend de sa durée, plus elle est courte, plus la part de l'accompagnement en présentiel sera importante. À l'inverse, l'agencement d'une mission plus longue est rééquilibré pour accorder plus de temps à la formalisation d'outils, à de l'analyse chiffrée ou à des enquêtes locales, là où l'entrepreneur n'a pas forcément vocation à participer. Le présentiel n'est pas pour autant écarté, la substance de l'accompagnement reste la même : la réflexion stratégique, l'apport d'expertise et d'expérience externe et l'ancrage terrain. La collaboration autour du changement d'échelle démarre rarement d'une page blanche, les entrepreneurs arrivent avec une idée de stratégie plus ou moins réaliste. L'accompagnement se veut alors pragmatique, il va réévaluer, ajuster ou faire évoluer le modèle envisagé avec un certain recul sur la réalité du terrain, sa perception externe du projet et son retour d'expérience sur des modèles comparables. ScaleChanger observe une tendance des entrepreneurs à s'orienter instinctivement vers la franchise sociale. Or, l'expérience des accompagnants montre que ce modèle est une bonne ligne d'horizon, mais rarement une première étape pour essaimer, notamment du fait de sa complexité juridique. Les accompagnants évitent alors aux accompagnés de s'engager dans un processus trop ambitieux et d'économiser les coûts d'un échec, en préconisant un modèle d'essaiage plus souple, sans écarter la perspective de franchise à plus long terme (2 à 5 ans). Dans le cas d'une entreprise qui a déjà essaimé, l'accompagnant est appelé pour faire évoluer la stratégie ou consolider des fondamentaux pour aller encore plus loin stratégie, comme le passage de l'urbain au rural ou de l'internationalisation par exemple.

À l'issue d'une mission, le changement d'échelle n'est pas forcément perceptible de façade, mais l'accompagné a une vision claire et une feuille de route tracée pour les prochaines années de son développement. Elle sera au clair sur le coût et la conduite de l'opération et sur l'argumentaire pour embarquer les parties prenantes. Une entreprise qui souhaite multiplier par 100 le nombre de bénéficiaires va essaimer de manière plus structurée et progressive, suivant le plan de l'accompagnement, pour le multiplier par deux puis par trois, etc., jusqu'à l'atteindre de son objectif.

c. Posture et apport de l'agent de changement externe

Dans ses publications, l'Avise (2014a ; 2014b) recommande aux entrepreneurs sociaux de mobiliser des ressources externes et de faire appel aux dispositifs de soutien et d'accompagnement construites par les acteurs de l'écosystème. L'Avise ne nie pas que le changement d'échelle peut être mené sans l'appui d'un tel accompagnement, mais insiste sur la pertinence et l'efficacité renforcée de la démarche qui intègre des parties prenantes externes au regard neutre. Chez ScaleChanger, le ou la responsable d'accompagnement est l'interlocuteur privilégié des dirigeants et de leurs équipes, sa mission consiste à guider les entrepreneurs sociaux à se poser les bonnes questions et à trouver les bonnes réponses. Il est en charge du diagnostic, contribue à l'élaboration du business plan, à la construction de la stratégie de changement d'échelle, il travaille sur la modélisation des savoirs et de l'organisation, la gouvernance, le modèle économique, l'engagement des équipes et des partenaires, il anime des réunions de travail et il développe des outils de mise en œuvre de la stratégie panifiée. L'accompagnant est impartial, il révèle les contradictions et tente d'y remédier. Le rôle d'arbitre lui incombe lorsque le modèle d'une entreprise n'est pas suffisamment éprouvé pour être reproduit. Dans ce cas de figure, ScaleChanger préconise un accompagnement sur certaines briques comme le modèle économique, la gouvernance et l'acquisition des ressources qui permettront d'envisager le changement d'échelle à posteriori, lorsque les conditions seront réunies. Une fois la problématisation du changement terminée, une ligne de conduite unique se dessine et elle laisse place au consensus. Accompagnant et accompagné se rejoignent, ils passent d'une position singulière et isolée à une posture de coopération.

ScaleChanger compose avec d'autres agents de changement externe lors de ses missions d'accompagnement. Nous identifions trois niveaux de coopération récurrents. Le premier est

le besoin d'expertise spécifique. Si ScaleChanger apporte la sienne quant au volet stratégique du changement d'échelle, le processus renferme d'autres enjeux. En cela, ScaleChanger est complémentaire avec d'autres acteurs de l'accompagnement, comme les incubateurs locaux par exemple. L'accompagnement d'une entreprise qui essaime dans la région Auvergne-Rhône-Alpe fera l'objet d'une sollicitation de l'incubateur partenaire Ronalpia. Nous retrouvons alors le réseau de partenaire que ScaleChanger a constitué depuis sa création, qu'elle mobilise selon les besoins. Le second niveau réfère aux enjeux récurrents, mais que ScaleChanger n'a pas vocation à internaliser tant ils sont indépendants de son cœur de métier. Pour ces domaines d'expertise, ScaleChanger référence des acteurs et des organisations qu'elle suggère à ses clients de mobiliser. C'est le cas par exemple du volet juridique. Des juristes spécialisés interviennent régulièrement sur des missions d'accompagnement sur la structuration des modèles juridiques, la conformation légale de l'évolution du modèle économique et la construction du réseau d'entités (statuts, assemblée générale, etc.). De même, ScaleChanger fait appel à des experts en ressources humaines lorsque les structures dépassent un certain seuil de collaborateurs (mise en place d'institutions, rédiger des règlements, etc.). Le troisième niveau concerne les partenaires du client déjà présents dans l'échiquier de la mission. Il y a toujours un coût d'entrée pour l'agent externe, il inclut la compréhension de l'organisation, de son métier, de son ADN et l'insertion dans ce maillage. ScaleChanger est un agent de changement externe parmi d'autres qui s'adapte aux besoins des entreprises, apporte de la valeur ajoutée là où elle le peut et ne prétend pas couvrir tous les enjeux inhérents au changement d'échelle.

Dans la littérature de l'innovation organisationnelle propre aux PME, nous avons constaté des circonstances dans lesquelles la relation entre les agents de changement externe et les accompagnés était négative. Mol et Birkinshaw (2014) avaient alors suggéré que les interdépendances au sein d'un même système, lorsqu'elles sont trop nombreuses, risquent de nuire ou ralentir le processus d'innovation, les coûts de l'intégration et de l'accommodation des différentes sources externes l'emportant sur les avantages. Rappelons aussi que les auteurs insistaient sur la propension individuelle des agents à satisfaire leur propre motivation et le fait qu'ils soient conditionnés par ce qu'ils ont vu fonctionner ou échouer dans leurs expériences passées. Dans le cas des PME et des consultants, les trois formes d'implication externe sont donc substituables, voire toxiques. Dans le cas des entreprises sociales et des accompagnants, la tendance semble être cumulative, justifiée par la posture suggestive, challengeante et non directive des acteurs. Comme évoqué précédemment, ScaleChanger

compose avec le panorama des choix de l'entreprise accompagnée et des parties prenantes externes, sans intention de bousculer l'ordre établi. Les accompagnants pratiquent des méthodologies agiles comme le design thinking pour composer avec la pluralité d'acteurs internes et externes, et ainsi parvenir de manière itérative à la prise de décision collégiale. Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour attester de l'effet cumulatif de la présence de ScaleChanger dans le changement d'échelle, ni pour le généraliser à tous les acteurs de l'accompagnement, mais c'est la perspective qui ressort de nos entretiens avec les membres de l'organisation.

d. Le rapport conception-usage propre aux outils et aux méthodologies de ScaleChanger

Nous l'avons évoqué, le développement d'outils et des méthodologies fait partie du métier de ScaleChanger, ils se matérialisent par différents supports pour faciliter la réflexion des équipes. ScaleChanger organise des sessions de formation et des ateliers collectifs et semi-collectifs au début de ses missions d'accompagnement pour les porteurs de projets. Ils portent sur le changement d'échelle et des dimensions qui lui sous-tendent. Les problématiques abordées gravitent principalement autour du modèle économique et de la gouvernance, deux piliers fortement remis en question et facteurs de réussite lors du changement d'échelle. ScaleChanger anime également des ateliers sur les leviers du changement d'échelle et la maximisation du modèle inclusif. Des formats sont adaptés pour convenir aux équipes des entreprises accompagnées (ateliers, formation, outils de communication) pour assurer la transparence du changement à venir et habiliter les collaborateurs à en comprendre les enjeux, à le porter sereinement et à définir leur place dans cette nouvelle conjoncture. Au fil des missions d'accompagnement, ScaleChanger fait évoluer les supports matériels qu'elle propose et adapte pour ses clients. Ces outils prennent la forme de canvas et de trame de réflexion (Annexe 1.1 ; 1.2) pour orienter, structurer et améliorer son modèle organisationnel et économique. Il existe aussi des outils d'aide à la décision spécifiques à la mesure d'impact pour faire des arbitrages entre la dimension économique et la dimension sociale de l'activité. Il peut également s'agir d'outils juridiques comme des templates de contrat de franchise et de partenariat, ou plus généralement d'outils d'anticipation des problématiques juridiques (Annexe 1.3). D'autres outils peuvent se construire de la collaboration entre accompagnants et accompagnés comme les outils financiers et les tables de capitalisation. Au regard des entretiens menés d'une part avec des accompagnants chez ScaleChanger et d'autre part avec une accompagnée par ScaleChanger, nous ne retrouvons pas le phénomène du rapport de

prescription de Hatchuel, alors propre aux PME. Nous constatons plutôt un schéma conception-usage, l'appropriation directe étant permise par l'adaptation de l'outil par l'accompagnant pour chaque accompagné et par le travail commun de conception d'outils de gestion préalable à la prescription.

e. Enseignements tirés des stratégies de changement d'échelle appliquées au terrain

ScaleChanger se réfère aux typologies des stratégies de changement d'échelle référencées par l'Avise et l'ESSEC, auxquelles nous nous sommes également référés dans la revue de littérature. Les accompagnants utilisent ces typologies comme des modélisations conceptuelles qui permettent à la fois de formuler des points d'ancrage et de cadrer la réflexion et à la fois de prendre du recul pour expérimenter et ne pas s'enfermer dans les modèles théoriques. Nous ne l'avons pas évoqué dans la littérature, mais ce sont également des modèles qui posent des questions. L'ESSEC propose par exemple une grille d'aide à la décision pour se positionner sur un des modèles (Annexe 1.4). ScaleChanger utilise cet outil pour guider les raisonnements des entrepreneurs, mais surtout pour leur faire prendre conscience qu'ils ne peuvent pas tout avoir. Les accompagnants confrontent les accompagnés à la réalité du terrain, notamment lorsque ces derniers souhaitent développer un modèle qui généralise les aspects positifs de plusieurs modèles incompatibles. L'opérationnalisation des stratégies est une affaire de choix et de nuances. Pour utiliser un exemple caricatural, le franchiseur ne peut pas exiger du franchisé qu'il se plie au strict protocole d'essaimage tout en démontrant des capacités innovantes et créatives pour faire rayonner la réplique locale. Avec la pratique, ScaleChanger s'est appropriée les typologies et en explicite les singularités des clients qu'elle accompagne à chaque planification stratégique. Une fois le changement d'échelle problématisé et le modèle conducteur choisi, la poursuite de la stratégie terrain est ajustable. L'accompagnement opérationnel de ScaleChanger intervient alors pour atténuer certains facteurs ou compléter le modèle par des textes, des modes d'organisation, des processus, des outils, etc.

Au fil des entretiens et des exemples de changement d'échelle évoqués, nous décelons plusieurs formes de transposition terrain des modèles théoriques. Nous avons déjà évoqué la première forme lors de l'analyse de la structuration d'une mission. Il s'agissait alors d'entreprises matures qui souhaitaient se développer en franchise et qui se sont finalement tournées vers des modèles plus souples suite aux conclusions du diagnostic et de

l'accompagnement à la planification stratégique. Les modèles moins contraignants ont l'avantage d'offrir une plus grande marge de manœuvre au processus de changement d'échelle et sont vecteurs d'apprentissage. La stratégie d'essai souple est alors une étape intermédiaire, avant d'enclencher crescendo un essaimage en franchise. Pour les entreprises qui ont commencé à changer d'échelle et dont le modèle n'est pas entièrement éprouvé, l'accompagnement s'orientera plutôt vers une consolidation de l'essai en propre, pour préparer le terrain et lever les contraintes d'un essaimage franchisé. ScaleChanger incarne une posture rationnelle, notamment face aux entreprises qui demandent à être accompagnées pour essayer à court terme. Il s'agira alors d'étayer l'ambition dans le temps, assurer la robustesse du modèle et garantir son adaptabilité. L'expérience de ScaleChanger montre que ce qui a fonctionné pour une entreprise qui a répliqué son modèle sur deux ou trois territoires de manière empirique ne garantit pas le succès d'une démultiplication plus vaste. ScaleChanger leur propose alors de faire une rétrospective des éléments qui ont bien fonctionné jusqu'alors et de ceux qui ne fonctionneront plus à plus grande échelle, avant de se projeter et de travailler sur ceux à mettre en place, comme la structuration du réseau. L'accompagnement vise alors à définir une ligne d'horizon du développement, notamment pour chiffrer le besoin de financement. Pour ce faire, ScaleChanger pratique l'accompagnement par expérimentation, qui consiste à répliquer un projet sur un, deux ou trois territoires en parallèle, de manière à tester plusieurs modèles, adopter le plus efficient et atteindre progressivement l'objectif fixé. Les stratégies intermédiaires sont également un moyen de rendre compte des points bloquants d'un modèle que l'on pensait répliquable et robuste à toute épreuve. Pour d'autres entreprises, les stratégies intermédiaires sont signes d'évolution. ScaleChanger a par exemple accompagné le changement d'échelle en franchise d'une entreprise qui permet la réinsertion sociale de personnes handicapées physiques par le travail. Celle-ci avait déjà essaimé trois fois en quinze ans par dissémination. Puis l'entreprise a souhaité adopter une démarche plus proactive et centralisatrice, l'essai en franchise. Aujourd'hui, ils ont une dizaine de franchisés et poursuivent leur changement d'échelle. Cette stratégie intermédiaire est alors à comprendre comme une évolution de la décentralisation vers la centralisation. D'autres entreprises peuvent conduire une évolution inverse, décentralisatrice, pour déléguer la responsabilité économique du changement d'échelle et accélérer la diffusion de l'impact.

La seconde forme de transposition terrain révèle une tendance à l'hybridation des stratégies. Le retour d'expérience de ScaleChanger dévoile trois couples de stratégies compatibles dont elle observe régulièrement le mariage sur le terrain. Le premier couple combine essaimage

souple et essaimage en franchise. Ici l'essaimage souple n'est pas une stratégie intermédiaire, mais une composante définitive du modèle. En pratique, l'accompagnement consiste à définir un équilibre optimal entre le degré de contrôle de l'essaimage franchisé et la marge de manœuvre de l'essaimage souple. Il s'agira également de personnaliser la nature des liens entre les entités et la structure du collectif en fonction du projet essaimé. Le second couple associe développement centralisé et dissémination, pour les entreprises qui essaient en propre sur certains territoires et qui partagent parallèlement leur méthodologie afin de maximiser et d'accélérer la diffusion de leur impact. Enfin, le dernier couple unit les stratégies de diversification et de dissémination. Il existe une multitude de modèles économiques propres à la dissémination, la diversification en fait partie. Cette stratégie hybride se traduit en pratique par le développement d'une nouvelle activité rémunératrice. Les fruits de la diversification ne serviront pas l'activité principale de l'entreprise, mais couvriront les frais liés à la stratégie de dissémination de l'impact. Scale Changer constate tout de même que la dissémination est une stratégie moins présente dans l'esprit des entrepreneurs et suscite de fait moins de besoin d'accompagnement. Dans la revue de littérature, nous avons appréhendé les cinq stratégies de manières non rivales et non exclusives, à l'image d'un continuum. Nous avons émis deux postulats, les stratégies de changement d'échelle sont soit la résultante d'une évolution à travers le temps, soit le produit de stratégies spécifiques. Nous confirmons a posteriori que certaines stratégies peuvent être des moyens pour en atteindre d'autres (les stratégies intermédiaires) et que certaines stratégies sont prédisposées à s'associer (les stratégies hybrides).

Toutefois, les combinaisons ne sont pas toutes possibles et certaines stratégies sont incompatibles, comme le développement centralisé et l'essaimage souple, qui impliquent des choix intransigeants comme la nature du profil, dépendant ou indépendant, des porteurs du projet vis-à-vis de la structure-mère (équipe interne, partenaire, filiale, franchise, etc.). Il est possible de conduire une stratégie ou une autre, de mener les deux en parallèle, mais elles demeurent deux modèles distincts qui renferment une planification stratégique et des coûts différents. Pour échapper à la confusion, rappelons que les modèles hybrides se construisent lorsqu'une stratégie intègre au moins une caractéristique d'un autre modèle. De plus, le fait que des stratégies intermédiaires ou hybrides existent n'implique pas la systématisation de ces formes de transposition terrain. Certaines entreprises préservent leur stratégie d'origine et d'autres restent relativement fidèles aux frontières du modèle théorique, dans la limite latente à la marge d'appropriation. Ceci nous amène à qualifier une troisième forme de transposition

terrain, les stratégies personnalisées. Dans la mesure où nos cinq stratégies des caricatures figées et qu'elles posent toutes des questions, cela implique des réponses de la part des entreprises sociales et des accompagnants. Dans l'essaimage en franchise, la personnalisation va se traduire par exemple dans l'épaisseur du contrat de franchise, du contrôle appliqué par la structure-mère et des relations entre les entités, tout respectant les incontournables de la méthodologie. Pour échapper à la confusion, rappelons que les modèles hybrides se construisent lorsqu'une stratégie intègre au moins une caractéristique d'un autre modèle, ce qui n'est pas le cas de la personnalisation qui se contente d'exploiter les variables d'un modèle pour se l'approprier. L'étude de cas de ScaleChanger nous a donc permis de déceler trois formes de transposition terrain des stratégies de changement d'échelle non évoqué dans la littérature : la transposition intermédiaire, hybride et personnalisée. Avant de conclure cette partie, nous ajouterons une quatrième et dernière forme de transposition, spécifique aux entreprises qui ont bénéficié de l'accompagnement de ScaleChanger, et que nous pensons être généralisable à toutes les structures qui se font accompagner. Il s'agit des stratégies par ajustement. Lorsque ScaleChanger clôture une mission, l'objectif est de quitter une entreprise autonome capable de manier et d'ajuster le plan stratégique défini lors de l'accompagnement. Un tel plan doit être suffisamment malléable pour armer les entrepreneurs face aux embûches et imprévus du terrain. Réciproquement, les entrepreneurs doivent être suffisamment adroit et ingénieux pour naviguer dans la mise en œuvre du plan. Cette dernière forme reflète une réappropriation de la stratégie par les porteurs de projet, qui reprennent seuls les rennes de leur développement. Pour ScaleChanger, une structure qui se sent au clair sa vision et assez outillée au sortir de l'accompagnement pour poursuivre son changement d'échelle est un indicateur de réussite.

f. Spécificité de l'accompagnement en entrepreneuriat social

Si l'entrepreneuriat social est encore qualifié de phénomène de société par la littérature, l'offre d'accompagnement qui s'ensuit ne peut être tout à fait intelligible aux yeux du grand public, ni à ceux des principaux concernés. Ce qui transparaît indéniablement, c'est que la diversification des offres d'accompagnement dédiées au secteur participe à l'émancipation du phénomène et est animée par la même stratégie de double création de valeur, sociale et économique. Avant de conclure notre étude de cas, il est essentiel d'apporter une réflexion sur ce qu'implique et ce que n'implique pas « l'accompagnement ». En France, le code NAF (nomenclature d'activités française) regroupe les activités de conseil et d'accompagnement

sous la même nomenclature « Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion (7022Z) ». De toute évidence, la différence entre conseil et accompagnement est due, pour partie, à la perception que l'on a de ces deux terminologies. Selon ScaleChanger, la nuance n'est pas exclusivement propre au secteur de l'économie sociale, mais plutôt à la taille des structures accompagnées ou conseillées. Pour schématiser de manière caricaturale, nous émettons l'hypothèse que les grandes structures sont conseillées et que les plus petites sont accompagnées.

Tout d'abord, l'accompagnement n'est pas évident à matérialiser d'un point de vue stratégique. Un entrepreneur social qui n'a encore jamais eu l'occasion de se faire accompagner et dont la structure est relativement peu mature ne fera pas nécessairement la distinction entre accompagnement stratégique et prestation de service. Si l'accompagnement délivre tout de même un certain nombre de livrables, sa principale valeur ajoutée ne s'inscrit pas dans cette logique. L'objectif de l'accompagnement n'est pas de fournir une étude de marché détaillée ou un outil prêt à être employé, il s'agit plutôt d'une démarche de réflexion commune pour clarifier une vision stratégique, appuyer la prise de décision et établir un plan d'action. Les agents de changement externe de l'économie sociale sont davantage actifs dans la phase de conception que dans la phase d'exécution de la mission. L'accompagnement est une démarche agile qui vise à tester et challenger des projets et des modèles stratégiques dans l'intention, pour ScaleChanger, non pas de prescrire le changement d'échelle dans un rapport, mais de permettre aux membres de l'organisation de l'incarner.

ScaleChanger a construit son offre et son expertise autour du changement d'échelle, la spécificité de sa démarche tient à la notion même du « changement » d'échelle : on ne prescrit pas le changement, on le conduit, on l'accompagne. L'ADN de son accompagnement tient au croisement de différentes postures (facilitation, intelligence et engagement collectif) croisées aux retours d'expérience et aux conseils (prise de recul face à la situation, inspiration de cas similaires), à l'appui méthodologique (structuration de la réflexion, matérialisation d'outils) et à une partie coaching (changement de posture des dirigeants, des comités de directions et de la gouvernance). Pourtant, la littérature des agents de changement externe exemplifie quasi exclusivement le phénomène par des profils de consultants, ce qui n'est pas toujours le cas en pratique dans le secteur de l'économie sociale, où l'accompagnement est le métier qui englobe et revêt davantage ces différentes dimensions. Toutefois, cela ne signifie pas que l'accompagnant soit mieux placé que l'accompagné pour mener le changement d'échelle. Au

contraire, il ne saurait le mener seul et la portée de l'accompagnement est garantie par le duo synergique d'agents de changement interne et externe, faisant écho à la logique cumulative de leur implication telle qu'identifiée lors de l'analyse.

Contrairement aux offres de conseil qui font « gagner du temps », via la production de livrables en retrait de l'organisation, une mission d'accompagnement « prend du temps » à l'accompagnant comme à l'accompagné et les fruits de l'accompagnement ne sont pas directement perceptibles, puisqu'ils ne répondent pas au même type de demande. Une entreprise au clair avec sa vision aura elle plus facilité à formuler son besoin, rédiger un cahier des charges et tirer profit d'une mission de conseil. Les structures qui se font accompagner dans leur changement d'échelle n'ont généralement pas encore clairement défini leur besoin (quelle stratégie employer, par quel bout commencer, sur quel territoire essayer, avec quel financement, etc.). Le format itératif de l'accompagnement, vecteur de progression sur la durée est donc bien approprié. Il l'est tout autant pour les structures dont le budget dédié est limité, qui bénéficient d'un accompagnement de quelques jours (entre 5 et 10 jours), étayés dans le temps (entre 3 et 6 mois). Ce faisant, l'accompagnement est une démarche appropriée aux structures en quête de structuration.

Section 3 : Remarques conclusives

Cette étude nous a permis de caractériser et de comprendre plusieurs notions liées au rôle des agents de changement externe dans les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales. Cependant, nous nous heurtons à un certain nombre de limites attenantes au mode de collecte de données, réduit à une période circonscrite et à un l'échantillon restreint d'interlocuteurs. Une rétrospective détaillée d'un ou plusieurs exemples concrets d'accompagnement, évoquée par différents membres d'une organisation accompagnée, aurait certainement enrichi cette étude. Nous avons recueilli davantage de données auprès d'agents de changement externe (les accompagnants de ScaleChanger) qu'auprès d'agents de changement interne (les accompagnés par ScaleChanger). Le déséquilibre inhérent a certainement entraîné des biais de représentativité, notamment liés à la subjectivité des points de vue : la validité de l'étude de cas sur ScaleChanger et la généralisation des hypothèses et des conclusions de l'étude au secteur de l'accompagnement sont ainsi diminués.

Nous avons concentré notre étude sur un exemple d'accompagnement, celui de ScaleChanger, mais il existe un panel d'offre diversifié. Au sein même de ScaleChanger, nous aurions pu nous intéresser à son programme d'accompagnement dédié au changement d'échelle international. Au sein de l'écosystème, nous aurions pu nous tourner vers le programme Scale up de l'incubateur de l'ESSEC Antropia, qui accompagne tous les ans cinq entreprises sociales à changer d'échelle. À la différence près que ce programme d'incubation est moins enclin au « sur-mesure » tel que proposé par ScaleChanger. Les six premiers mois sont dédiés à la planification stratégique et les suivants sont consacrés à la mise en œuvre opérationnelle du plan et à la recherche de financement. Nous pouvons également citer le programme Impact et Co-Création d'Ashoka, les initiatives de la fondation La France s'engage, les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), les outils de financement à la croissance de droit commun via Bpifrance, les fonds d'investissement solidaires comme celui du Groupe SOS, la communauté MakeSense ou encore le programme « croissance » du réseau Entreprendre. Nous l'avons évoqué, les acteurs de l'écosystème coopèrent et sont parfois partenaires. ScaleChanger a par exemple publié des travaux de recherche avec Ashoka et l'ESSEC et collabore régulièrement avec la fondation La France s'engage et les DLA. Les éléments qui différencient ces programmes sont aussi ceux qui les rendent complémentaires, et c'est ce maillage d'offres qui permettra à terme l'essor de l'entrepreneuriat social. Les acteurs de l'écosystème, qu'ils soient entrepreneurs, accompagnants, incubateurs, institutions publiques, réseaux ou communautés, participent de concert à l'émergence d'un contexte favorable aux changements d'échelle des entreprises sociales.

Nous avons exploré différents champs théoriques peu confrontés entre eux dans la littérature, dont le croisement a révélé la complexité et les enjeux du changement d'échelle des entreprises sociales. Le processus est d'abord soumis à la même logique hybride de l'entrepreneuriat social, aux confins des logiques économiques et sociales. Nous avons dressé une typologie des cinq grandes stratégies de changement d'échelle, composée des critères de définition, des particularités stratégiques et des enjeux propres à chacune. Bien que les stratégies de diversification, de développement centralisé, de dissémination, d'essaimage souple et d'essaimage en franchise soient toutes différentes, la littérature insiste sur leur caractère non rival et non exclusif et préfère une représentation en continuum. C'est sous le prisme de ces cinq stratégies que nous avons appréhendé le rôle des agents de changement externe. De manière générale, nous comprenons que les spécificités des PME peuvent générer des difficultés dans le processus d'innovation organisationnelle et expliquer leur relative

impermeabilité face aux dispositifs d'accompagnement. Nous découvrons que ce champ appliqué à l'entrepreneuriat social n'a pas la même incidence, ceci étant dû au caractère hybride des entreprises sociales et de leur appétence naturelle à s'adapter et à composer avec leur environnement. Cette différence de nature entre PME et entreprises sociales explique également le contraste observé entre les logiques respectivement substituable et cumulative de l'implication d'agents de changement externe. Si elles partagent effectivement des similitudes, un autre contraste concerne le rapport de prescription des outils de gestion, qui s'avère appartenir dans notre cas à la logique conception-usage. Notre étude de cas sur la structure d'accompagnement ScaleChanger nous a permis de révéler quatre formes de transposition terrain des stratégies de changement d'échelle, qui sont les stratégies intermédiaires, hybrides, personnalisées et par ajustement. Exactement comme les modèles stratégiques dont ces quatre formes sont issues, nous invitons à les considérer de manière non rivale et non exclusive, la quatrième étant omniprésente dans chaque cas de conduite du changement. Enfin, nous avons pu affiner notre regard sur la signification de l'accompagnement en entrepreneuriat social et assoir sa singularité face aux offres de conseil en stratégie.

Il apparaît que les agents de changement externe jouent un rôle facilitateur et challengeant dans la structuration du processus de changement d'échelle des entreprises sociales. L'accompagnement direct des agents intervient davantage au stade de la planification stratégique, mais celui-ci demeure perceptible dans la phase opérationnelle, bien que les membres de l'organisation s'approprient et adaptent progressivement le processus à l'instantanéité du terrain. Si une entreprise peut conduire un changement d'échelle exempt d'accompagnement externe, sans nier toutefois les bénéfices dont elle se priverait (regard externe, retour d'expérience, etc.), la réciproque n'est pas vraie. L'apport des agents de changement externe dans le processus dépend de la complémentarité qu'ils instaurent avec les accompagnés. En l'absence des principaux concernés, les accompagnants ne sauraient mener le changement d'échelle d'une entreprise qu'ils n'ont pas fondée. Nous déduisons que les agents de changement interne et externe sont complémentaires et que l'interaction de leurs connaissances et expertises maximise les chances de succès du changement d'échelle.

La recherche du changement d'échelle des entreprises sociales diffère de l'objectif de scalabilité des startups. En entrepreneuriat social, le changement d'échelle ne rime pas obligatoirement avec économie d'échelle, il représente plutôt un chemin itératif vers

l'accomplissement de la raison sociale de l'entreprise. Si les recherches prolifèrent sur le sujet, le thème de l'évaluation d'impact reste lui à approfondir, aussi bien sous l'angle de l'impact des entreprises sociales que sous celui de l'impact des programmes d'accompagnement dédiés. Combien de temps prend le processus de changement d'échelle ? À quel moment constate-t-on un changement d'échelle effectif ? Comment mesurer la contribution de l'accompagnement ? Autant de questions qui restent en suspens. Le caractère hybride de l'évaluation d'impact, d'une organisation elle-même hybride, est un point de départ à la réflexion. La présence d'indicateurs sociaux et économiques nous paraît indispensable pour maintenir la poursuite unilatérale de ces deux enjeux. Au regard de notre analyse, nous pouvons amorcer trois éléments de réponse : le changement d'échelle dépend au minimum de trois facteurs ; la situation de l'entreprise au moment où elle entreprend son changement d'échelle (1), le type du modèle organisationnel et de la stratégie employée (2) et l'environnement externe qui encadre le changement (3). Pour illustrer de manière extrême ce dernier facteur, notons que les circonstances externes liées à l'épidémie du covid 19 auront eu tendance à accélérer le processus pour certains, et à imposer des effets de frein pour d'autres.

Aujourd'hui, on parle de stratégie pour changer d'échelle. Demain, on parlera peut-être de stratégie pour changer le système. Si l'entrepreneuriat social est qualifié de phénomène de société, cela ne signifie pas pour autant qu'il est éphémère. Au contraire, les entreprises traditionnelles sont de plus en plus amenées à rendre compte de leurs impacts sociétaux, les initiatives à impact positif et les dispositifs d'accompagnement se multiplient et présagent à l'entrepreneuriat social un avenir pérenne.

Bibliographie

ANDRÉ, K., GHEERBRANT, C., & PACHE, A. (2014). *Changer d'échelle : manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. Consulté à l'adresse https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2014_manuel_changer_dechelle_fedr_ess ec.pdf

ANDRÉ, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales: Le cas du *social business* Grameen Veolia Water. *Revue française de gestion*, 247(2), 71-83. <https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/revue-francaise-de-gestion-2015-2-page-71.htm>.

Ashoka et ScaleChanger. (2019). *Entrepreneurs sociaux : quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?* Consulté à l'adresse https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/entrepreneurs_sociaux_quel_modele_conomique_pour_changer_dechelle_ashoka_et_scalechanger_vf_0.pdf

AUSTIN, J., STEVENSON, H. et WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both ? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30:1, pp.1-22 ;

Avise. (2014a). Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. Note d'analyse. Consulté à l'adresse https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

Avise. (2014b). *Stratégie pour changer d'échelle : le guide des entreprises qui veulent se lancer*. Consulté à l'adresse https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdeche lle_0.pdf

BACQ, S., & JANSSEN, F. R. A. N. K. (2008, October). Définition de l'entrepreneuriat social: revue de littérature selon les critères géographique et thématique. In *IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, octobre*.

BAYAD, M., GALLAIS, M. & SCHMITT, C. (2006). Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME. Quels facteurs facilitateurs ? *8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 2-24.

BAYAD, M., GALLAIS, M. (2010). Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation : une exploration du rapport de prescription. *10^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 2-19.

BAYAD, M., GALLAIS, M., MARLIN, X. & SCHMITT, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. doi:10.3917/mav.040.0116.

BAYLE, E., & DUPUIS, J. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*. Bruxelles : De Boeck.

BELLEMARE, M-F, LEONARD, M., LAGACE-BRUNET, P. (2017). Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)

BERTHERAT, J. (1989). « L'essaimage » levier de création d'entreprises. Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Paris, 1989.

BILLIS, D. (2010). Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, *Theory and Policy*, Palgrave-MacMillan, New York.

BORZAGA, C. & DEFOURNY, J. (2001). The Emergence of Social Enterprise. London and New York, Routledge, pp. 350-370.

DAVAL, H. (2001). Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes ». 10^e Conférence de l'A.I.M.S, Laval, Québec, 14-16 Juin. Repéré sur www.strategie-aims.com/quebec/web/actes.

DEES, G. (1998), " The Meaning of 'Social Entrepreneurship' ", Kauffman Foundation, p. 1-5

DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2006). Defining social enterprise. *At the crossroads of market, public policies and civil society*. (Ed.) Social Enterprise, Routledge, London, pp.3-26.

DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36(3), 17-38. doi:10.3917/maorg.036.0017.

DE VAUJANY, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126. doi:10.3917/mav.009.0109.

GARVIN, D. (1983). Spin-offs and the new firm formation process. *California Management Review XXV*, 3-20. Repéré à <https://doi.org/10.2307/41165001>

Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Global Report. Edition 2018/2019. Repéré à : <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50213>

HATCHUEL, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (eds.), Vuibert, Fnege. Deuxième édition 2008.

HOYAUX, I., JEE, Y-J. (2018). Cahier de la Franchise Sociale. *Scale Changer*. Repéré à : <file:///Users/paulineajzenberg/Downloads/Cahier-Franchise-Sociale-ScaleChanger.pdf>

INSEE. (2020). *Tableaux de l'économie française*. Collection Insee Références. Edition 2020. Repéré à <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277833?sommaire=4318291#titre-bloc-3>

KARAMCHANDANI, A., KUBZANSKY, M. et FRANDANO, P. (2009). Emerging Markets, Emerging Models. Monitor Group, New York.

LAGACE-BRUNET, P. (2016). La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle. Synthèse de connaissance. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Repéré à https://www.tiess.ca/wpcontent/uploads/2016/06/Franchisessociales_TIESS_Juin2016.pdf

LALLEMAND-STEMPAK, N. (2015). Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales-Le cas d'une mutuelle d'assurance. *Revue française de gestion*, 41(247), 101-117.

Larousse. (2020). Hybride. Dans *Le Dictionnaire Larousse*.

LEADBEATER, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos, London.

Le Rameau. (2014). Note de réflexion stratégique : Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ? Repéré à <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/04/LRNoteStrat%C3%A9giqueMEChangementEchelle.pdf>

MASSARKY, C. & GILLESPIE, J. (2013). The state of scaling social impact : results of a national study of nonprofits. Veris Consulting & The Social Exchange.

MOL, M. J., & BIRKINSHAW, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312. <https://doi.org/10.1177/0170840614539313>

NICHOLLS, A. (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, Oxford.

NICHOLLS, A. (2010). Fair Trade : Towards an Economics of Virtue. *Journal of Business Ethics*, 92.0, p.247.

PACHE, A.-C. & CHALENCON, G. (2007). Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale*, (305), 32-48. <https://doi.org/10.7202/1021509ar>

PIRNAY, F. (1998). Les phénomènes de spin-off : élucidation d'une réalité plurielle ». 7^e Conférence de l'A.I.M.S. Louvain-la-Neuve, Belgique, 21-23 Mai.

REYNAUD, J.D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5-18. Repéré à <https://www.jstor.org/stable/3321884?origin=crossref&seq=1>

RICHEZ-BATTESTI, N. & OSWALD, P. (2010). Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Revue internationale de l'économie sociale*, (315), 56-74. <https://doi.org/10.7202/1020950ar>

THALHUBER, J. (1998), "The definition of social entrepreneur", *National Centre for Social Entrepreneurs*, p. 1-3

(2015). Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle. Rapport du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. République Française.

Annexe 1 : Exemples d'outils de gestion propre aux stratégies de changement d'échelle

1. Outil d'aide à la réflexion (source : ScaleChanger)

Document confidentiel ayant été masqué

2. Outil d'aide à la structuration (source : ScaleChanger)

Document confidentiel ayant été masqué

Document confidentiel ayant été masqué

3. Outil d'anticipation des problématiques juridiques (source : ScaleChanger)

Document confidentiel ayant été masqué

4. Outil d'aide à la décision (source : ESSEC)

CONCEPT	Adaptable		Assez fort à fort	
VOLONTÉ DE CONTRÔLE	Nulle	Faible	Forte	
POUVOIR DE LA STRUCTURE FONDATRICE	Absence	Faible	Partagé	Fort
RISQUE FINANCIER	Absence à très limité	Risque limité		Risque fort
MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT	Externe	Externe/Interne	Interne/Externe	Interne
APPROPRIATION LOCALE	Importante			Moins importante
SECTEUR	Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement pas ou peu concurrentiel		Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement concurrentiel à très concurrentiel	
	↓	↓	↓	↓
	Modèle DISSÉMINATION	Modèle ESSAIMAGE SOUPLE	Modèle ESSAIMAGE EN FRANCHISE	Modèle CENTRALISÉ

Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Entretien semi-directif : accompagnants

THEME 1 : le parcours personnel

1. Que faisiez-vous avant de monter Scale Changer ?
2. Pourquoi avoir fondé Scale Changer ? Pourquoi cette spécialisation dans le changement d'échelle des projets à impact ?

THEME 2 : l'organisation ScaleChanger

1. Est-ce que vous vous considérez comme un cabinet de conseil ?
2. Combien avez-vous de salariés et avec combien de consultants externes contractez-vous ? Est-ce que ces collaborations se font une base régulière ? Comment les choisissez-vous ?
3. Combien de projet accompagnez-vous par an ?
4. Quels sont vos canaux d'acquisition clients ?
5. Comment vous rémunérez-vous sur l'accompagnement d'entrepreneurs ?

THEME 3 : l'expertise de ScaleChanger

1. Quelles sont ses attentes des entrepreneurs que vous accompagnez ?
2. Comment se déroule le processus qui mène à une signature d'un contrat ?
3. Est-ce qu'il arrive que d'autres organisations vous proposent de collaborer sur une mission ? Si oui, quel type d'acteur et pourquoi font-ils appel à vous ? (Partenariats)
4. En général, combien de temps dure une mission d'accompagnement ?
5. Quand estimez-vous qu'une mission est terminée ? À quel moment constate-on le changement d'échelle ? Qu'est-ce qui marque la fin d'une mission ?
6. Est-ce que vous restez en contact avec les entrepreneurs accompagnés ? Réseau d'alumni ? Que deviennent-ils ?
7. Est-ce que vous pouvez me décrire les différentes étapes qui composent votre accompagnement ? (Etapes génériques)
8. Comment s'exprime l'accompagnement sur-mesure ?
9. Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à d'autres cabinets de conseil ou organisme d'accompagnement ?
10. Vous développez des programmes de formation et ce volet semble être majeur dans votre proposition de valeur. Est-ce que la formation est une étape essentielle au changement d'échelle ? Si oui, sur quelle thématique ?

THEME 4 : l'expérience de ScaleChanger

1. Est-ce que vous vous référez à une typologie particulière pour différencier les stratégies de changement d'échelle ?
2. Quelles sont les stratégies que vous employez le plus souvent ? Pourquoi ?
3. Quelles sont celles que vous mixez entre elles ?
4. Est-ce qu'il arrive que vous soyez en désaccord avec des entrepreneurs ?
5. Vous est-il déjà arrivé de refuser d'accompagner le changement d'échelle d'un projet ou de travailler sur d'autres thématiques que le changement d'échelle ?
6. Lors d'une mission, avec quel type de parties prenantes externes composez-vous ?
7. Comment voyez-vous évoluer Scale Changer ?
8. Pour terminer, si vous deviez citer une mission emblématique portée par Scale Changer, laquelle serait-elle et pourquoi ?

2. Observation non-participante : accompagnés

Guide produit par ScaleChanger dans le cadre d'une évaluation d'impact post-mission

Document confidentiel ayant été masqué