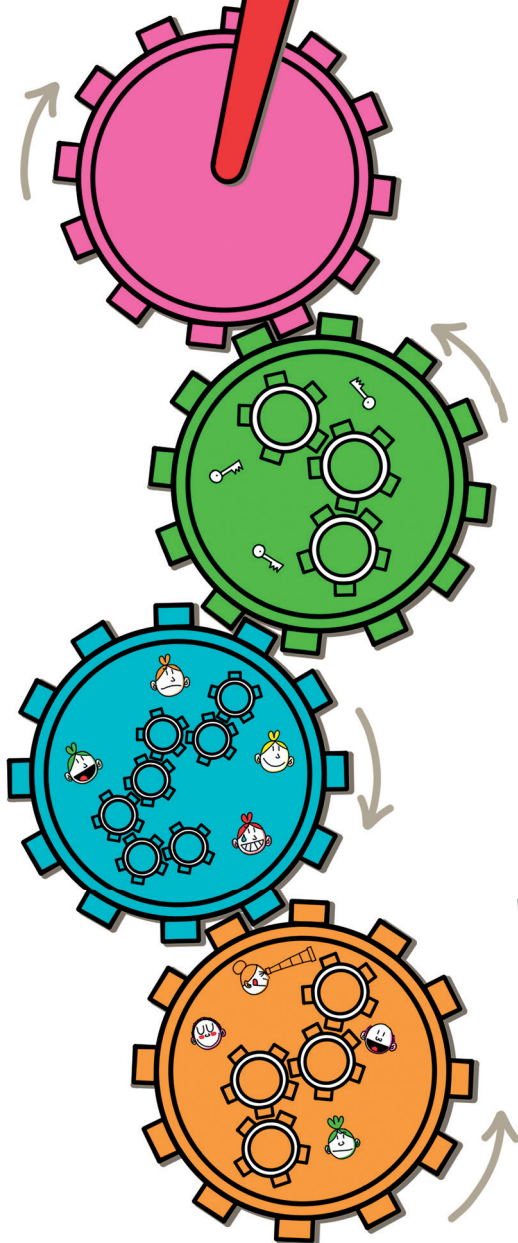


SE PRÉPARER AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE



UNE MÉTHODE EN TROIS ÉTAPES
POUR AIDER LES ENTREPRISES SOCIALES
À RENFORCER LEUR IMPACT
ET DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL
DE TRANSFORMATION SOCIALE

SE PRÉPARER AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

UNE MÉTHODE EN TROIS ÉTAPES
POUR AIDER LES ENTREPRISES SOCIALES
À RENFORCER LEUR IMPACT
ET DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL
DE TRANSFORMATION SOCIALE

POURQUOI CE GUIDE ?

Aujourd'hui, de nombreuses associations, organisations, entreprises sociales développent des projets innovants qui, même s'ils ont fait leurs preuves, ont du mal à se pérenniser ou à se diffuser.

Ce guide vise à aider les porteurs de projets à augmenter l'ampleur de leur travail, afin de mieux diffuser leur plus-value sociale.

L'objectif est d'aider les innovations sociales à prendre une place encore plus importante et à participer à un mouvement de transformation sociale. Atteindre cet objectif passe par le CHANGEMENT D'ÉCHELLE des innovations.

Ce guide se présente comme un manuel pour se PRÉPARER AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE. Il poursuit deux objectifs :

- Diffuser et illustrer le concept de changement d'échelle et les concepts associés.
- Proposer une méthode de diagnostic des ressources internes et externes en 3 étapes.

SOMMAIRE

| | |
|----|---|
| 6 | PRÉAMBULE |
| 9 | SE PRÉPARER AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE |
| 10 | Une méthode et des concepts : qui, quand, comment ? |
| 15 | 6 concepts-clés avant de se lancer |
| 22 | Intégration des concepts |
| 25 | UNE MÉTHODE DE DIAGNOSTIC EN TROIS ÉTAPES |
| 26 | 1 Faire le point sur son identité interne |
| 27 | Quelle est votre aspiration sociale ? |
| 32 | Pour compléter l'ADN de votre projet : les trois piliers qui vous caractérisent |
| 40 | Expérience de changement d'échelle |
| 42 | 2 Faire le point sur son identité externe |
| 43 | Cartographie des parties prenantes |
| 50 | Privilégier la coopération |
| 54 | 3 Sens et cohérence : aligner les forces en présence |
| 55 | Anticiper les risques, tirer parti des tensions |
| 58 | Les 3 niveaux d'identité |
| 60 | Sens et cohérence |
| 67 | DEMAIN LA STRATÉGIE! |
| 68 | Votre objectif de changement d'échelle |
| 71 | Mettre en œuvre une démarche stratégique |
| 76 | RESSOURCES / BIBLIOGRAPHIE |

PRÉAMBULE

REGARDS CROISÉS DE PORTEURS DE PROJETS EN CHANGEMENT D'ÉCHELLE

UN GUIDE

Ce guide est le fruit d'une co-construction entre l'UNIPSO, ses deux partenaires, Coopcity (Centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles) et ACEIS (Plateforme de l'Accompagnement de l'Entrepreneuriat et Innovation Sociale), des projets en changement d'échelle et des interventions de chercheurs et experts. Nous les remercions tous vivement pour leurs apports et contributions.

Un dispositif de quatre séminaires d'accompagnement collectif a été mis en place afin de favoriser le dialogue et l'apport réciproque. Le premier a permis de récolter les questionnements et les besoins des projets. La demande a porté principalement sur les phases en amont du changement d'échelle, et notamment sur **les conditions de réussite** du changement d'échelle. Les projets ont manifesté le besoin de répondre avant tout à la question : sommes-nous prêts ou pas à changer d'échelle ?

C'est ainsi que le travail s'est orienté vers la création d'une méthode de diagnostic qui permettrait aux projets de faire mûrir leur souhait de changement d'échelle.

Trois phases de mûrissement ont été identifiées : où en est le projet en interne ? Ou en est le projet à l'externe ? Et qu'est-ce que la stratégie ? Chacune a fait l'objet d'un séminaire.

Séminaire 2 : QUI EST-ON EN INTERNE ? Diagnostic organisationnel : état des forces internes. Retour sur les valeurs, l'alignement interne et la finalité sociale.

Séminaire 3 : QUI EST-ON EN EXTERNE ? État des forces externes : analyse de l'environnement, parties prenantes et de l'écosystème de l'innovation sociale.

Séminaire 4 : STRATÉGIES POUR CHANGER D'ÉCHELLE : imaginer sa stratégie et emmener l'équipe dans le changement d'échelle.

UN WEBDOC

L'expérience des porteurs de projets a également permis la production par l'Agence Alter d'un webdocumentaire *Quand je serai grand* sur le changement d'échelle, réalisé par Manon Kleynjans, documentariste de l'agence.

Le webdocumentaire présente quatre expériences d'innovations sociales en changement d'échelle. Il permet d'illustrer le propos du guide. Ces deux outils sont complémentaires.

Pour visionner le webdocumentaire, rendez-vous sur www.quand-je-serai-grand.be

EN PRATIQUE, COMMENT UTILISER LE GUIDE ?

Je cherche à savoir :

- **Ce qu'est le changement d'échelle.**
⇒ je vais à la partie 1 PRÉPARATION.
- **Si mon souhait de changement d'échelle correspond à ma finalité sociale.**
⇒ je vais à la partie 2 MÉTHODE
et je fais la première étape de la méthode de diagnostic.
- **Si mon souhait de changement d'échelle pourra s'intégrer dans mon environnement.**
⇒ je vais à la partie 2 MÉTHODE
et je fais la deuxième étape de la méthode de diagnostic.
- **Si mon équipe ou le collectif est prêt à changer d'échelle**
⇒ je vais à la partie 2 MÉTHODE
et je fais la troisième étape de la méthode de diagnostic.
- **Si mon projet est mûr pour changer d'échelle**
⇒ Je fais les trois étapes de la méthode de diagnostic.

POUR INFO



Document
téléchargeable sur
www.unipso.be



Schéma à compléter

Mon changement
d'échelle (p. 70) :
reportez vos réponses
des différentes étapes
pour disposer de votre
synthèse personnalisée.

PRÉPA- RATION

SE PRÉPARER
AU CHANGEMENT
D'ÉCHELLE

UNE MÉTHODE ET DES CONCEPTS

Ce guide propose une méthode en trois étapes de diagnostic des ressources internes et externes qui composent et caractérisent votre innovation sociale dans le but de la préparer au changement d'échelle. Il va vous permettre de passer de votre souhait de changement d'échelle à la formulation d'un objectif clair, précis et réaliste.

Les outils présentés vous permettront de prévenir un ensemble de risques liés à une phase de changement. Vous identifierez, en amont de votre stratégie, ce qui est nécessaire avant de vous lancer afin de vous mettre dans les meilleures conditions pour changer d'échelle.

Il vous appartiendra ensuite de voir si vous souhaitez être accompagnés pour passer à la phase de la réalisation concrète. Sachez cependant que le travail proposé ici ne peut pas remplacer un accompagnement externe par des professionnels.

Cette méthode se décline en trois étapes :

Étape 1 QUI êtes-vous en interne ? Vous allez pouvoir caractériser votre ADN interne : votre **ASPIRATION SOCIALE** et vos **MISSIONS-VISION-VALEURS**.

Étape 2 QUI êtes-vous vis-à-vis de votre environnement ? Vous allez pouvoir réaliser une **CARTOGRAPHIE DE VOS PARTIES PRENANTES**.

Étape 3 COMMENT faites-vous les choses ? Vous allez questionner l'alignement interne de votre projet.

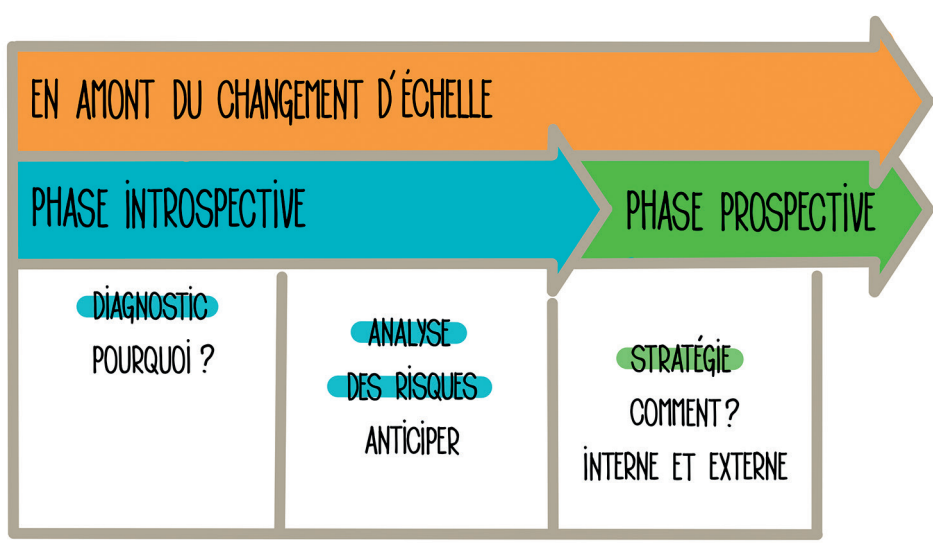
Elle se base sur les besoins exprimés par les projets, synthétisés dans le tableau ci-dessous.

La méthode développée dans ce guide se concentre sur la phase introspective : le diagnostic qui permet d'anticiper les risques.

Le niveau de lecture de ce guide est celui de **l'autoévaluation**.

POINT D'ATTENTION

Réaliser le diagnostic de façon collective rendra votre réflexion plus riche, plus juste et plus réaliste tout en sensibilisant déjà une série d'acteurs au changement d'échelle.



QUI ?

Si vous êtes membres ou dirigeants d'une entreprise sociale, d'une association et que vous êtes impliqués dans une réflexion sur le développement de votre organisation ou celui d'un projet innovant que vous voudriez diffuser, alors ce guide est pour vous.

MOTS CLÉS

Ressources

Elles désignent les éléments dont dispose un porteur de projet pour réaliser sa mission. Il s'agit bien évidemment des ressources financières et matérielles, mais également de ses ressources humaines.

Porteur de projet

Projet

Organisation

Il désigne tout d'abord les porteurs d'un projet d'innovation sociale qui souhaitent changer d'échelle. Cette innovation sociale sera appelée **projet**. Cette innovation sociale pourra être un projet à part entière, autonome, aussi bien qu'un projet innovant au sein d'une entreprise sociale ayant d'autres activités. Par **organisation** seront désignées, soit directement le projet d'innovation sociale, si le projet est autonome, soit l'entreprise porteuse, si le projet est intégré au sein de cette entreprise.

QUAND ?

Vous réfléchissez à votre changement d'échelle. Vous voulez envisager de nouvelles stratégies pour déployer plus largement vos activités et remplir davantage votre mission.

Cette réflexion peut survenir à différents moments du cycle de vie (voir concept-clé 5, p. 19) d'une entreprise sociale. En effet, la question du niveau de maturité de votre projet doit se poser. De façon théorique, le cycle de vie d'un projet suit une logique qui détermine le meilleur moment pour changer d'échelle.

Or dans la réalité, il est courant que vous soyez déjà sollicités alors que votre modèle économique n'est pas encore stable. Vous avez ainsi envie de répondre aux demandes et pousser votre projet à grandir alors même que vous ne savez pas encore comment stabiliser les ressources qui assurent sa réalisation. Le risque est de répondre à toutes les sollicitations, à se lancer dans tous les sens et à s'épuiser.

Il est donc important d'anticiper votre changement d'échelle en vous fixant un axe et une direction, qui vous permettront de répondre aux sollicitations et d'augmenter la plus-value sociale de votre projet.

COMMENT ?

Vous êtes dans une période de développement et de bouillonnement d'idées. Une des clés de réussite résidera dans votre capacité à prendre du recul, à revenir sur des éléments que vous pensez déjà acquis. Le travail avec les porteurs de projets pour la construction de ce guide a montré **combien une posture de décentrement par rapport à l'action dans laquelle vous êtes engagé est une des clés de la réussite.**

Quelques conseils

- Le plus important est d'identifier ce qui est ciblé par votre projet, sa finalité sociale, afin que se dégage « naturellement » une voie de développement.
- Votre cadre de départ (votre projet avant le changement d'échelle) détermine votre orientation et votre développement.
- S'appuyer sur ce qui fait l'essence d'un projet est la meilleure manière de se fixer un cap pour l'avenir.
- Il faut d'abord poser vos « impondérables » et questionner votre solidité avant de changer.
- Prendre le temps de l'analyse permet d'éviter les écueils, les dysfonctionnements, voire les échecs.
- Une entreprise qui précipite le processus de changement d'échelle en compromet généralement le succès et peut même mettre en péril sa survie.
- Il est utile de (re)définir, (re)poser et (ré)affirmer l'objet social (ou re-définir) et de réfléchir à la façon dont il sera garanti dans le changement. Il existe en effet un risque de s'en éloigner au moment d'un changement d'échelle.
- Ne pas céder à l'injonction de changer pour changer, mais garder le cap de sa finalité sociale.

Mon souhait de départ: pouvoir s'autofinancer et définir la gouvernance. Mais là, je vois qu'il est d'abord important de réenraciner ces questions dans la mission de l'ASBL et dans les partenariats existants.

Un porteur de projet

PAROLE D'EXPERT

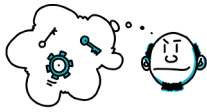


D'après Michel Boving, Conseiller en organisation et chercheur au Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège (CES – ULg), l'objectif de cette prise de recul, loin de complexifier la démarche, vise à vous appuyer sur la dynamique liée à votre volonté de changement pour :

- appliquer les bonnes pratiques en matière de développement, c'est-à-dire s'imposer une analyse posée des forces et faiblesses, préalable à l'identification objective des «marchés», «secteurs» porteurs, comme le font toutes les entreprises, sociales ou non qui réussissent à changer d'échelle;
- communiquer clairement son projet en interne et en externe: clarifier ses messages en interne, afin de rassurer et mobiliser, autant les personnes actives au sein de l'organisation que les parties prenantes externes (et en particulier les financeurs potentiels, au sens large, qui exigent, de plus en plus, une communication synthétique et claire);
- se donner les moyens de réaliser sa stratégie indépendamment des imprévus potentiels: l'analyse en amont donne un cadre et des directions générales, partagées avec tous, qui guideront les actions concrètes prises par la suite et qui, selon les circonstances, peuvent, un peu ou beaucoup, s'écarter du plan original. Ce cadre permettra d'être agile et de ne pas bloquer tout le projet dès qu'un imprévu se présentera. ”

6 CONCEPTS-CLÉS AVANT DE SE LANCER

Avant de vous lancer, il est important de connaître et de vous positionner vis-à-vis des concepts-clés liés au changement d'échelle.



CONCEPT-CLÉ 1 Les innovations sociales

La vision prônée par l'UNIPSO englobe deux visions de l'innovation sociale :

- La vision fonctionnaliste : qui résout et prévient les problèmes sociaux ;
- La vision « transformationniste » : qui conduit à l'émergence de nouveaux paradigmes pour les acteurs concernés par les besoins sociaux.

L'innovation sociale est décrite¹ comme « l'ensemble des initiatives innovantes et originales permettant d'apporter une réponse nouvelle aux besoins fondamentaux de la population, émergents ou insuffisamment satisfaits, en matière d'éducation, d'action sociale, de santé, de culture et d'emploi. Ces initiatives s'inscrivent sur un territoire et en collaboration avec les acteurs locaux (usagers, pouvoirs publics, entreprises, etc.). Elles peuvent être technologiques ou non technologiques, concerner un produit, un service ou améliorer l'opérationnalisation des projets à profit social existants via un nouveau procédé (pratique de travail, mode d'organisation, etc.) pour autant qu'elles

renforcent sa finalité sociale. Cette innovation est sociale tant dans son activité, son procédé que dans sa finalité. Enfin, elle est également transformationniste puisqu'elle suscite les changements de comportement nécessaires pour relever les grands défis sociétaux.»

En commentaire de cette définition, il faut souligner que la finalité et les procédés de l'innovation sociale telle que décrite par l'UNIPSO « contribuent à l'amélioration du bien-être de la collectivité et au renforcement de sa capacité à agir. En outre, la nouveauté n'est pas une notion relative à la durée mais une conception qui relève de la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, autrement dit du caractère hors normes de la solution mise en place.

L'innovation sociale renforce la qualité et l'accessibilité des services à profit

1 Source : *Guide de l'Innovation sociale*, UNIPSO, p 11-12

social, leur gestion quotidienne et leur organisation. Favorisant une approche participative et une co-construction, elle doit également prendre en compte les dimensions spatiales, temporelles et institutionnelles afin d'impacter durablement la société, de provoquer des changements institutionnels et de contribuer à l'émergence de nouveaux paradigmes. Il apparaît dès lors que les dimensions du contexte et de l'interaction sont également centrales. »

Une autre définition² retenue par le Centre de recherche sur les innovations sociales, Université de Québec à Montréal (Crises – UQAM) est donnée dans Bouchard (2011) : il s'agit d'« une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (p. 6).





CONCEPT-CLÉ 2

Les marqueurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin

L'institut Godin (Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation solidaire à Amiens – France) a élaboré un outil de caractérisation des innovations sociales³ : « cet outil a pour finalité de réaliser une analyse précise des éléments porteurs d'innovation sociale d'un projet quels que soient sa nature et son état d'avancement. Il est composé de deux parties.

La première consiste en une **instruction collective des projets**. Elle vise à recueillir, au regard de chacun, les données qualitatives qui permettront, dans la deuxième partie, d'obtenir une représentation graphique des pratiques porteuses d'innovation sociale. L'outil nécessite une instruction collective (pouvoirs publics-partenaires privés) en vue d'insérer ce travail dans un débat qui favorise le consensus. La détermination de ces éléments s'appuie par ailleurs sur **l'approche institutionnaliste**. L'instruction se fait en effet sur la base des informations liées au contexte (besoin social, aspiration sociale, cibles, vision à long terme) ; au processus (collectif associé, bénéficiaires associés, ancrage territorial, gouvernance élargie, hybridation des ressources) ; aux résultats (logique d'accessibilité, logique de service, finalité sociale) ; aux impacts directs (sur les individus, les organisations, les territoires) ; aux éléments de diffusion et de changements (logique d'apprentissage des pratiques, d'essaimage, de sélection par les pouvoirs publics) ; à une synthèse (éléments de rupture, pistes d'améliora-

tion, attentes des porteurs de projet, remarques et avis du comité d'instruction).

La deuxième partie a pour objectif de donner une **représentation graphique des pratiques porteuses d'innovation sociale**. Elle est composée des marqueurs d'innovation sociale. Par « marqueurs », nous entendons un ensemble d'éléments susceptibles de produire de l'innovation sociale lorsqu'ils sont conjointement pratiqués dans un projet. Comme pour la première partie de l'outil, ces éléments sont issus de l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale. Les marqueurs sont les suivants : place des bénéficiaires, nature du collectif, intervention du collectif, place de la recherche, ancrage territorial, gouvernance, ressources, logique d'accessibilité, logique de service, rupture avec l'existant, capacité de changement social. »

- 2 Source : Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste, Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy, *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 336, Avril, 2015, p. 80-93
- 3 *L'innovation sociale, Principes et fondements d'un concept*, sous la direction de Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon, l'Esprit économique, l'Harmattan, 2013.



CONCEPT-CLÉ 3 L'impact social

« Il s'agit de l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes et internes (salariés, bénévoles) que sur la société en général issues de la capacité de l'organisation (ou d'un

groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »⁴



CONCEPT-CLÉ 4 Les entreprises sociales

L'entreprise sociale, selon l'approche du réseau EMES⁵ peut être définie par 3 dimensions :

- Un projet économique :
 - Une activité continue de production de biens ou services.
 - Un niveau significatif de risque économique.
- La primauté de la finalité sociale ou sociétale :
 - Objectif explicite de service à la communauté.
 - Limite dans la distribution du profit.
- Un mode de gouvernance participatif :
 - Un degré élevé d'autonomie.
 - Des parties prenantes impliquées.
 - Un processus de décision non fondé sur la propriété du capital.

Cette primauté de la finalité sociale⁶ doit être combinée avec des contraintes économiques. Il est donc nécessaire d'entreprendre d'une autre manière. Aujourd'hui, de nouvelles opportunités existent pour développer des solutions différentes, plus justes. Les entreprises sociales sont donc confrontées à des contraintes spécifiques (avoir un impact social, gouvernance démocratique, relation spécifique au bénéficiaire, valeurs propres au secteur) tout en affrontant les mêmes difficultés de développement que d'autres entreprises (financement, compétition, évolution des besoins sociaux) et exigeant un même niveau de professionnalisme dans la gestion quotidienne et stratégique.

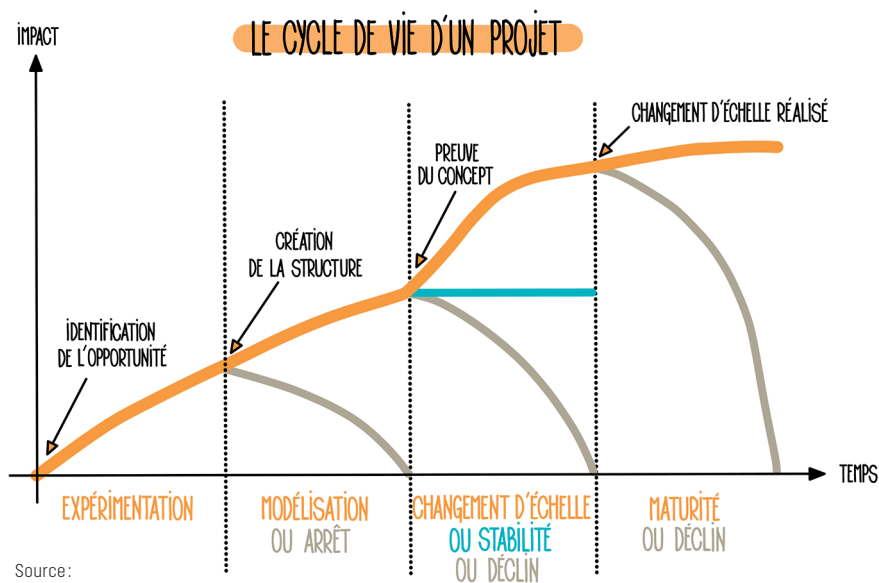


CONCEPT-CLÉ 5

Le cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet peut être découpé en quatre phases : l'expérimentation, la modélisation, le changement d'échelle et la maturité. En fonction des résultats du projet, chaque étape permet soit de passer à la suivante, soit d'arrêter le projet. Concernant la phase de changement d'échelle, il convient, au moment

de la preuve du concept, d'avoir consolidé le modèle de son projet. La consolidation intervient généralement pendant la phase de modélisation. Le projet est mis sur les rails jusqu'à trouver un équilibre organisationnel et financier. Il est alors à même de penser à sa diffusion et de grandir.



Source :
AVISE2015

- 4 Source : Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, France.
- 5 www.emes.net est un réseau européen qui rassemble des centres de recherche universitaires et des chercheurs en économie sociale.
- 6 Source : Jacques Defourny, Michel Boving, ULg, Interventions à l'UNIPSO, 2017



CONCEPT-CLÉ 6 Le changement d'échelle

Changer d'échelle pour une innovation sociale, c'est rechercher à augmenter les effets positifs de ses résultats ou comme le définit l'AVISE⁷ : maximiser son impact social. Afin d'opérer cette maximisation, plusieurs voies sont possibles :

- Les activités génératrices d'impact social peuvent être consolidées.
- L'efficacité des activités génératrices d'impact social peut être améliorée.
- La qualité de l'impact social peut être améliorée.

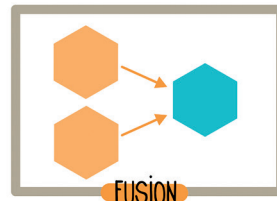
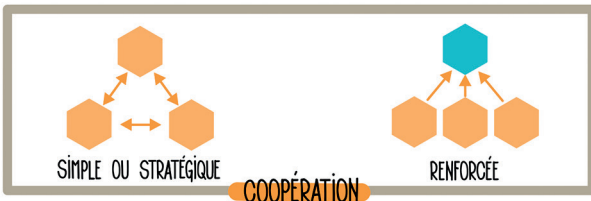
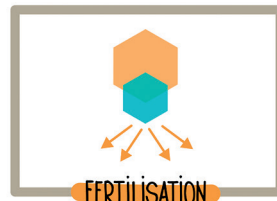
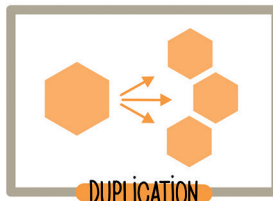
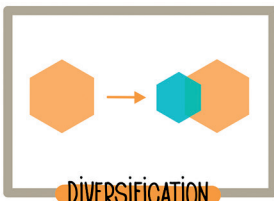
- La quantité de l'impact social peut être augmentée.

- L'impact social peut être reproduit sur un nouveau territoire.

Il peut donc s'agir d'un développement en nombre des activités comme d'un développement en qualité, mais également d'une amélioration de l'organisation et des processus de l'activité.

Un ensemble de scénarios, « idéaux-types » des différents chemins pour parvenir à ces objectifs ont été modélisés par l'AVISE.

STRATÉGIES POUR CHANGER D'ÉCHELLE



Une innovation sociale peut adopter une ou plusieurs des cinq stratégies listées ci-dessous⁸ quand elle souhaite changer d'échelle :

- **La diversification** : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle.
- **La duplication** : répliquer son modèle sur d'autres territoires.
- **La fertilisation** : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle.
- **La coopération** : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus.
- **La fusion** : regrouper son patrimoine avec une autre structure.

Comme toute schématisation, le travail comporte une part de simplification. Il n'est pas rare d'ailleurs que, dans la réalité, les choix stratégiques se révèlent complexes et que les innovations sociales combinent plusieurs stratégies ou les adaptent à leurs objectifs spécifiques.

EN CONCLUSION

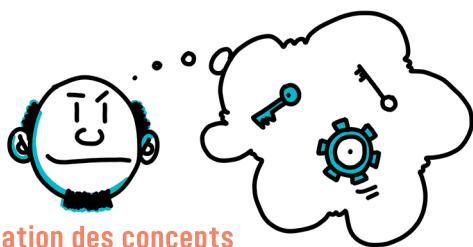
En conclusion de ces éléments théoriques, il convient de préciser la perspective dans laquelle nous nous situons :

L'innovation sociale et les entreprises sociales visent avant tout à une transformation des représentations et des pratiques.

Ce guide s'inscrit dans une volonté d'aider l'ensemble des entreprises sociales à changer d'échelle. Cela implique **un niveau micro**, opérationnel (le niveau du projet qui souhaite changer d'échelle) et **un niveau macro**, lié à l'ensemble de l'environnement des entreprises sociales. Ce niveau macro est celui de l'écosystème des entreprises sociales et de l'innovation sociale. En effet, on peut se poser la question du changement d'échelle d'un projet : passer d'une situation initiale à une situation qui permette au projet d'augmenter son impact social. Mais l'on peut parler également de changement d'échelle au niveau macro, au niveau du secteur lui-même, afin de maximiser l'impact social du secteur entier. Quel est le potentiel de développement du secteur à profit social ? Quels peuvent être ses apports afin de répondre au mieux aux besoins de la population ? Aider chaque projet à grandir, c'est augmenter l'impact social des innovations sociales sur la société toute entière.

7 www.avise.org, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire en France.

8 Stratégie pour changer d'échelle, AVISE, 2015



Intégration des concepts

En fonction de votre lecture des concepts, remplissez la grille ci-après.

En quoi pouvez-vous affirmer que vous êtes une entreprise sociale ?

En quoi pouvez-vous affirmer que votre projet est une innovation sociale ?

Arrivez-vous à vous situer dans le cycle de vie d'un projet ?

En quoi le changement d'échelle correspond-il à votre souhait de développement ?

Pouvez-vous déjà situer ce souhait dans un des scénarios présenté par l'AVISE ?

.....

.....

.....

Comment allez-vous travailler ?

Seul, en tant que porteur de projet ?

Ou collectivement avec les acteurs concernés ?

Qui avez-vous l'intention d'associer et avec qui allez-vous parler de ce changement d'échelle ?

.....

.....

.....

Votre projet est-il autonome, ou est-il porté par un projet déjà existant ?

.....

.....

Quel est votre souhait de changement d'échelle aujourd'hui ?

.....

.....

.....

Ce souhait est-il clair ? Vous semble-t-il réaliste ?

.....

.....

.....

MÉ-
THODE

UNE MÉTHODE
DE DIAGNOSTIC
EN TROIS ÉTAPES

1

FAIRE LE POINT SUR SON IDENTITÉ INTERNE

L'objectif de cette première étape est de répondre à la question **QUI ÊTES-VOUS ?** Vous allez mettre à jour votre identité actuelle. Elle déterminera la stratégie du changement adoptée à l'issue de ce

diagnostic. Elle constitue la base sur laquelle vous vous appuyerez pour grandir.

L'idéal est de réaliser ce travail de façon collective. Y associer les administrateurs et les travailleurs rendra le résultat plus juste et fidèle et vous permettra déjà d'inclure ces acteurs-clés dans le changement envisagé.

Je venais chercher des moyens. Maintenant, je vais structurer les choses et mettre les deux pieds sur terre.

Un porteur de projet

Dans cette étape, vous allez mettre à jour quatre points qui constituent l'ADN de votre projet : **son aspiration sociale, sa mission, sa vision et ses valeurs**. Ces concepts sont proposés par Thibault Guyon, Chargé de mission à l'Institut Godin et Axel Roucloux, Directeur et formateur de l'ASBL Promotion Santé et Développement Durable (PSDD), intervenants dans les séminaires collectifs de construction du guide.



PAROLE D'EXPERT⁹

Avant d'engager une quelconque démarche, il est important pour la structure initiatrice du projet socialement innovant **de formaliser les raisons** de la duplication. Ce travail permet notamment d'éviter de se "développer pour développer" et de réfléchir à l'impact que pourrait avoir la duplication – augmentation du nombre de bénéficiaires, réalisation d'économies d'échelle, valorisation de l'image de marque, etc.

Si ce travail de précision des motifs est réalisé avec soin et partagé, toutes les parties prenantes pourront les connaître et les comprendre, ce qui constitue assurément un atout pour la réussite de la démarche. ”

POINT MÉTHODOLOGIQUE La méthode de diagnostic des ressources en trois étapes se rapporte aux éléments qui interviennent en amont du changement d'échelle. Le travail proposé ici est donc à réaliser sur votre projet actuel et non sur ce que vous anticiperiez de votre changement d'échelle. ■

Quelle est votre aspiration sociale ?

COMMENCER par ... le COMMENCEMENT...
Au début il y avait ... le projet, non, l'IDÉE!!!

Le concept d'aspiration sociale permet de se reconnecter à son intention de départ, à la volonté initiale qui a motivé le projet ; en d'autres mots à sa **finalité sociale globale**. Quelle est l'origine de la création du projet ? Quelle situation, quel problème souhaitiez-vous résoudre au démarrage de votre projet ? Vous avez été guidé par un idéal social et/ou une envie de faire autrement.

POUR BIEN COMPRENDRE

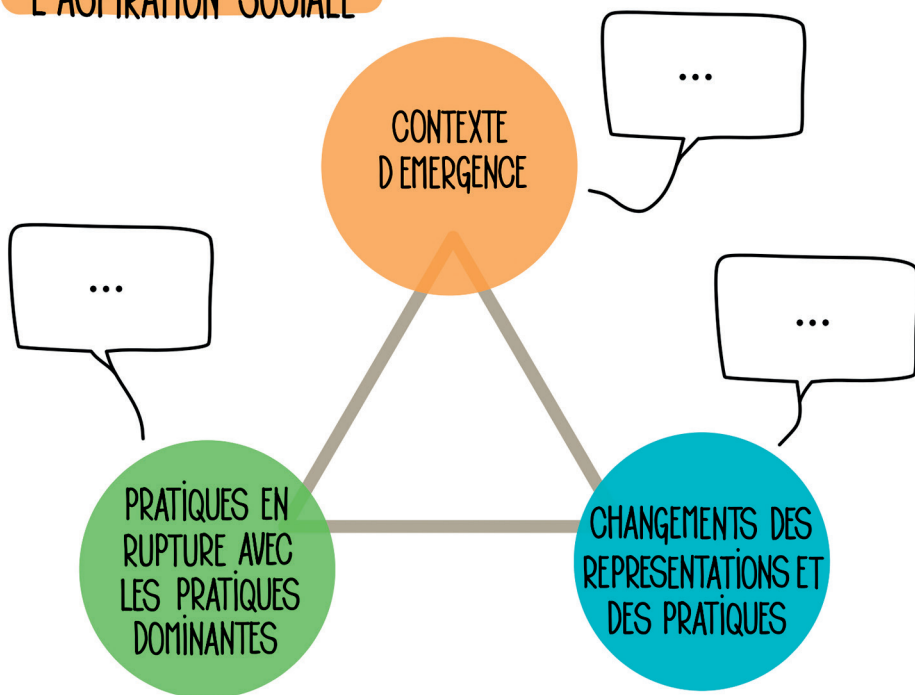
Habituellement, il vous est demandé de répondre à la question du **besoin social** auquel votre projet répond. La question de l'aspiration sociale va un pas plus loin. Elle vous permet d'inscrire votre projet dans une dynamique de transformation sociale, point de mire de votre changement d'échelle. Le projet évoluera mais l'idéal poursuivi restera identique.

9 AVISE, Note d'analyse janvier 2014, Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des Innovations sociales

Afin de caractériser et formuler cette aspiration sociale, trois éléments sont à prendre en compte : le contexte, les

pratiques et les changements, comme le montre le schéma suivant :

L'ASPIRATION SOCIALE



Vous devez renseigner : **le contexte** dans lequel est né votre projet, **les pratiques** en rupture initiées et **le changement** dans les représentations qu'elles ont permis.

Le CONTEXTE d'émergence de votre projet

Face à un CONTEXTE donné (quel était le vôtre au démarrage ?), vous avez souhaité aller vers autre chose, vers un idéal partagé par les acteurs du contexte. Ce besoin identifié est lié à une volonté propre à votre projet et à ses acteurs, de changer une situation que vous trouviez insatisfaisante.

- Quel besoin social avez-vous repéré et auquel vous souhaitiez apporter une meilleure solution ?
- Quel est le besoin à (mieux) satisfaire, le problème à résoudre ?
- Ce constat est-il partagé par d'autres acteurs du territoire ? Lesquels ?
- Est-il partagé ou porté par les bénéficiaires eux-mêmes ? Quels sont-ils ?

Les PRATIQUES mises en place

Afin de réussir à changer la situation insatisfaisante que vous avez identifiée à l'origine de votre projet, vous avez mis en place une nouvelle façon de faire les choses (PRATIQUES). Vous avez initié une RUPTURE dans les pratiques habituelles du contexte dans lequel vous évoluez.

- En quoi votre projet s'inscrit-il en rupture par rapport aux pratiques dominantes / habituelles ?

Les CHANGEMENTS suscités

Votre projet, en lien avec votre volonté de CHANGEMENT, a sans doute été plus loin que la mise en place d'une nouvelle façon de faire les choses.

- Quel est l'idéal vers lequel le projet souhaite tendre ?
- Quels sont les changements visés pour y parvenir ?
- Quelles sont les façons de faire propres à vos actions ?

C'est par cette rupture dans les pratiques et/ou le service proposé et les changements souhaités que votre projet peut être qualifié d'innovation sociale.

Exemple : projet de cafétéria sociale qui accueille en soirée des personnes sans domicile fixe.

Contexte

Face à un contexte où aucun accueil n'est proposé entre l'accueil de jour et l'accueil de nuit, un lieu a été ouvert sous la forme d'une « cafétéria » qui propose un lieu chauffé et la possibilité d'acheter un sandwich (à prix coûtant pour la structure).

Pratiques en rupture

La mise en place de cet accueil s'est accompagné de pratiques spécifiques puisqu'il ouvre la possibilité aux bénéficiaires du service d'en devenir bénévole, afin de réaliser l'accueil.

Changement dans les représentations

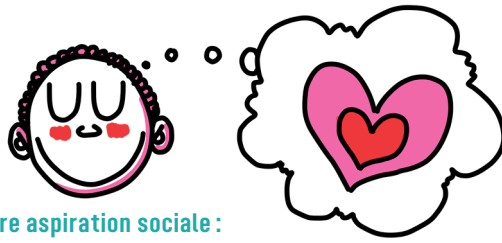
Pour les parties prenantes (travailleurs, bénéficiaires), le changement dans les représentations a été majeur : toute personne a des ressources pour s'aider et pour aider les autres. C'est un accompagnement social dans l'informel. Il y a un travail d'accueil et d'encadrement pédagogique qui demande un savoir-faire et un savoir-être très spécifiques.

Aspiration sociale

Ce projet vise avant toute chose l'INCLUSION des personnes à la rue. Son but est de créer du lien social. L'aspiration sociale du projet est liée à une vision de la place des individus dans la société, élément que les porteurs de projet, souhaitent, finalement, transformer.

Le plus important c'est le projet, ce ne sont pas les sandwiches que l'on propose à la cafétéria. Chez nous, l'idéal prime, on irait nettoyer les abords des entreprises, ce serait pareil. Faire cet exercice de revenir à l'idéal, à l'aspiration sociale est surprenant. Il amène idées et créativité. Nous sommes trop dans l'opérationnel habituellement.

Un porteur de projet



Formulez votre aspiration sociale :

Le contexte

.....
.....
.....

Les pratiques en rupture

.....
.....
.....
.....
.....

Les changements dans les représentations

.....
.....
.....
.....
.....

Mon aspiration sociale

.....
.....
.....
.....
.....

Pour compléter l'ADN de votre projet : les trois piliers qui vous caractérisent

Un cran en dessous de l'aspiration sociale : la mission, la vision et les valeurs de votre organisation/projet sont à clarifier. Ces trois piliers – proposés par Axel Roucloux – constituent une part de **vosre identité organisationnelle**. Ils se trouvent à la base de toute planification et influenceront le futur de votre organisation ainsi que les décisions qui seront prises.

POINT D'ATTENTION

Il vous faudra, avant d'envisager de changer d'échelle, vérifier que la mission, la vision et les valeurs sont bien partagées par toutes les parties prenantes de l'organisation et en particulier par celles qui seront impliquées dans le changement. Elles vont permettre l'échange entre vous et ceux qui vont travailler avec vous, quel que soit leur rôle. Elles permettent de se comprendre pour travailler ensemble alors que chacun a des logiques différentes. Comme dit plus haut, il est fortement conseillé de travailler ces 3 points avec les acteurs du projet, de façon collective. Cela vous permettra de travailler votre alignement et l'adhésion des acteurs en même temps que vous réfléchissez à votre changement d'échelle. Quand il n'y a pas de vision collective, et de valeurs partagées, il est difficile d'être productif.

POUR BIEN COMPRENDRE

Votre **MISSION** = votre raison d'être
Votre **VISION** = votre raison d'agir
Vos **VALEURS** = vos façons d'être



PILIER 1 La mission

La mission sert à définir **la raison d'être** de votre entreprise. Elle est la réponse à la question « À quel besoin fondamental répondons-nous ? » ou encore « Quel est notre champ d'action spécifique ? ». La mission précise ce que fait l'entreprise et ce qu'elle ne fait pas.

L'objectif est de préciser votre mission afin de vérifier que le changement d'échelle visé lui est fidèle. Si elle ne s'y intègre pas complètement, alors une clarification sera nécessaire.

Afin de la formuler, voici quelques questions à vous poser pour le projet :

- Avez-vous un énoncé clair de la mission (raison d'être) de votre organisation ?
- Si oui, vous semble-t-il répondre aux éléments-clés présentés ici ?
- Cet énoncé vous semble-t-il à jour ?
- Cette mission est-elle bien claire et connue de tous ? Est-ce qu'elle est bien intégrée par l'ensemble de la structure ?

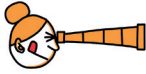


Formulez votre mission :

A series of horizontal dotted lines for writing.

Exemple de la cafétéria sociale :

Cette ASBL est une cafétéria sociale qui accueille en soirée des personnes en situation de grande précarité. Elle propose un accompagnement social individuel aux personnes, des activités et est gérée par les usagers-bénévoles.



PILIER 2 La vision

Comme pour votre mission, vous avez sans doute déjà une idée de votre vision, voire une formulation de celle-ci. Il est nécessaire de refaire l'exercice afin de partir d'une vision claire avant de changer d'échelle, d'autant plus qu'une vision n'est jamais figée, elle évolue dans le temps.

D'après Axel Roucloux, la vision c'est « une description d'un état futur et désirable, ambitieux et réaliste de l'organisation et/ou de son environnement ». Votre vision peut s'approcher de votre aspiration, mais en termes plus opérationnels. Pour votre aspiration sociale, il n'y a pas de limite à votre idéal, pour votre vision, l'horizon temporel est fini, vous vous projetez à 5 ou 10 ans.

La vision doit prendre en compte :

- L'histoire de l'organisation (identité, valeurs fondatrices, évolution des activités, grands événements et ruptures).

- Les enjeux internes et externes tels qu'ils sont perçus.
- Les évolutions les plus probables de l'environnement.

Le fait d'avoir des réponses précises à ces questions permet, au quotidien, de savoir se situer, de relier ses actions à un but supérieur, de clarifier les enjeux, de recentrer les activités et les projets sur ce qui est le plus important, l'essentiel. La vision va porter le sens du travail réalisé. La vision comme la mission vont donner du sens à votre action et à ceux qui y seront associés lors de votre changement d'échelle : CA, travailleurs, partenaires, financeurs.

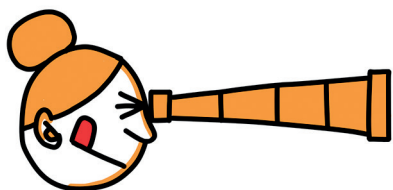
Il est important que la vision soit connue de tous.

La création d'une vision partagée permet aux membres de l'organisation de se situer face à trois interrogations fondamentales :

- Qui sommes-nous ? Cette question amène à préciser le métier de l'entreprise et la manière de l'exercer influencée par la raison d'être fondamentale (la mission) de l'organisation.
- Où allons-nous ensemble ? La réponse correspond à l'image du futur, à la vision stricto sensu. Elle donne le sens, le but à atteindre ensemble.
- Comment y allons-nous ? La réponse permet de définir le chemin et les moyens pour rejoindre le but.

Je suis arrivée avec une question très pragmatique : comment séquencer ce que j'ai en tête pour développer le projet ? Je me rends compte que je dois le faire maintenant avec le CA et que je dois avant tout relancer les coopérateurs sur la vision et sur ce qui fédère.

Un porteur de projet



Formulez votre vision :

A series of horizontal dotted lines for writing.

Exemple de la cafétéria sociale :

Valoriser la spécificité du travail d'accueil (recréer du lien social, accent sur les compétences des usagers) en développant le potentiel de rentabilité de la cafétéria sociale d'ici 3 ans.



PILIER 3 Les valeurs

Le troisième pivot de votre identité organisationnelle, après votre mission et votre vision, ce sont vos valeurs. Elles forment également un aspect susceptible d'orienter votre façon de grandir.

Les valeurs sont un ensemble de principes collectivement partagés, qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise.

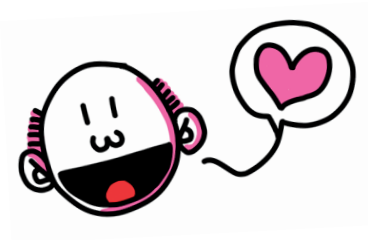
Vous êtes-vous déjà interrogé sur celles-ci ? Selon quels principes agissez-vous ? Sur quelles bases vos manières de faire s'appuient-elles ?

Afin de les déterminer, vous pouvez vous demander :

- Quels sont nos principes et nos croyances ?
- Quelles sont les valeurs contenues dans la vision que je viens d'exprimer ?
- Quelles sont celles qui sont déjà explicites dans mon organisation ?
- Quelles sont les nouvelles valeurs que je souhaite y ajouter/supprimer ?

Mon changement à venir est le développement du projet pour passer la main. Mais je me rends compte qu'avant toute chose, je dois poser les valeurs.

Un porteur de projet



Exemple de la cafétéria sociale :

- La responsabilité individuelle (contraire de l'assistanat)
- La capacité d'action présente chez chaque être humain
- Le bénévolat
- ...

irs de votre organisation :

A series of horizontal dotted lines for writing.

Gâce à cet exercice, vous venez de formuler une partie du cadre dans lequel vous allez évoluer pour changer d'échelle.

Interrogez-vous maintenant sur l'influence de ce cadre sur votre souhait de changement d'échelle :

- L'objectif que vous souhaitez atteindre en grandissant correspond-il bien à l'aspiration sociale du projet ?
- Vient-il modifier votre vision ?
- S'inscrit-il bien dans votre mission, ou vient-il en ajouter une nouvelle ?
- S'inscrit-il bien dans vos valeurs ?
- En quoi la prise en compte de ces éléments vous permet-elle de préciser votre souhait de changement d'échelle ?

POUR BIEN COMPRENDRE

Changer d'échelle vous demandera de communiquer sur ces éléments. Vous pouvez ainsi dès à présent vérifier ce qui est déjà explicite et ce qui ne l'est pas. Ce qu'il y a lieu de faire connaître avant de changer, ce qui pourrait être source de tensions et ce qui est une évidence pour les futurs acteurs impliqués. Vous devez vous assurer que votre mission, votre vision et vos valeurs sont connues et partagées par l'ensemble des acteurs (parties prenantes) du projet (CA, direction, travailleurs).

À retenir

- Mieux maîtriser la question du projet de base est une clé de réussite.
- Il convient de revoir l'idéal qui vous porte avant de changer d'échelle.
- Il est nécessaire de prendre des distances par rapport au projet.
- La question des valeurs et de l'idéal occupent une place centrale dans le changement d'échelle.

Afin de clôturer cette étape, veuillez noter dans ce tableau les éléments que vous apprend cet exercice :



Cet exercice a été difficile parce que ...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Les solutions à ces difficultés sont ...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Expérience de changement d'échelle

Comment vient-on au changement d'échelle ?

Pierre Delforge, RézoSocial, Paris
www.rezosocial.org

Très souvent comme moi : sollicité par d'autres porteurs de projets. Nous nous sommes lancés une première fois et ça n'a pas abouti, on était trop jeune. On a eu besoin de poser les choses. Aujourd'hui par rapport à notre secteur d'activité, l'informatique et l'insertion, on sent plus d'engouement qu'il y a 4 ans.

Nous nous sommes alors posés 3 questions :

1. Quels sont nos objectifs ? Augmenter notre impact social et avoir une présence et une intervention sur tout le territoire.
2. Nous avons trois activités : laquelle dupliquer ? Nous avons souhaité le faire sur l'activité informatique, c'est une très bonne activité d'insertion et une bonne activité en lien avec le territoire. Les autres activités ont continué.
3. Qu'est-ce qui est important pour nous ? Nous avons eu besoin de redéfinir qui nous étions et nos préoccupations (valeurs), à savoir :
 - L'insertion par l'activité économique.
 - Une professionnalisation forte.
 - Des compétences techniques fortes.
 - La mixité des personnes.
 - Avoir de bons résultats (90 % de réinsertion).

Nous avons dû nous poser la question du choix de la stratégie. Pour nous l'important, ce n'est pas tellement le « comment », mais le « avec d'autres ». Alors nous nous sommes demandés : oui mais avec qui ? Nous appuyer sur des gros acteurs de l'insertion déjà existants ou au contraire s'appuyer sur des entreprises classiques du numérique et leur permettre de diversifier leur activité dans le social ?

Afin de choisir, nous avons émis des critères et des indicateurs :

- Premier point : pouvoir vérifier que la qualité qu'on souhaite est bien appliquée ailleurs.
- Deuxième point : nous avons travaillé sur les valeurs, la méthode et les principes. Ce travail a abouti à une charte signée par toutes les structures.

Cette démarche nous a structuré et a formalisé notre pratique.

Pierre de Hoerter, SOLIVERS, Strasbourg
www.solivers.eu

On a essayé différentes stratégies de changement d'échelle. Nous avons ouvert un restaurant pour les personnes handicapées. Si notre volonté est de porter un message politique, il faut faire d'autres projets. Notre idée est d'inclure les personnes handicapées sur le territoire. À partir d'une activité, nous en avons mis d'autres en place, aujourd'hui la coopérative va du champ à l'assiette. Nous avons plusieurs *start'up*.

Le changement d'échelle a été effectué à plusieurs niveaux :

- Avec la qualité, nous avons effectué des changements dans ce sens au sein même de nos structures. C'était un changement d'échelle par la professionnalisation des acteurs, un changement d'échelle qualitatif. Une réflexion en interne est indispensable pour préserver la vocation initiale.
- Avec la quantité, nous avons augmenté le nombre de nos bénéficiaires. Nous devons continuer à trouver des niches d'activités pour trouver plus de postes pour nos bénéficiaires. Cela nous oblige à trouver des marchés nouveaux.

Nous restons toujours sur notre public-cible. Dans la stratégie, c'est bien lui qui reste le principal acteur.

Nous sommes sollicités également sur d'autres territoires et pour d'autres projets menés parallèlement : Vertu'ose (2 boutiques locavores périmètre de 20 km) et un *food truck*. Nous avons donc labelisé le système à la demande d'autres acteurs. Dans ce cas, le changement d'échelle est le passage d'une franchise à un label dans une co-construction avec les acteurs du territoire que nous pilotons.

Si on travaille avec des gens autour des valeurs, ça va moins vite mais ça permet de durer. Si, ensemble, on se développe, on peut créer du réseau.

2 FAIRE LE POINT SUR SON IDENTITÉ EXTERNE

La deuxième étape de l'outil consiste à analyser dans quel environnement va se déployer votre projet. Ce dernier va influencer votre changement d'échelle. Une bonne connaissance de ce contexte permet de repérer plus facilement les opportunités et les contraintes externes.



PAROLE D'EXPERT ¹⁰

L'une des premières caractéristiques de l'innovation sociale est d'être territorialisée. Cette territorialisation prend forme dans la coopération d'acteurs issus du territoire, autour d'un projet commun. La dimension sociale de l'innovation réside ainsi dans *sa dimension relationnelle induite par l'intensité des interactions et l'ampleur des réseaux sociaux mobilisés.* ”

POUR BIEN COMPRENDRE

Changer d'échelle vous demandera de communiquer sur ces éléments. Quand un projet entrevoit un potentiel de développement, l'impact sur l'écosystème doit être pris en compte. S'il grandit, fera-t-il grandir tout le monde (partenaires, problématique qu'il souhaite solutionner, etc.) ? Il y a lieu de prendre en compte comment le projet s'insère dans l'écosystème et comment son changement d'échelle peut être positif aussi bien pour lui, pour son public cible, pour ses partenaires que pour la société dans son ensemble à travers l'idée de coopération.

MOTS CLÉS

Parties prenantes

Une partie prenante est une personne, un groupe de personnes, une communauté ou une organisation qui est concernée par votre projet. Chaque partie prenante peut être activement ou passivement affectée, et/ou influencer positivement ou négativement votre développement.

Les parties prenantes incluent à la fois les acteurs qui entretiennent un lien de dépendance économique et sociale (bénéficiaires, clients, consommateurs, fournisseurs, communautés et financeurs) mais aussi ceux qui peuvent paraître plus éloignés tout en exerçant une influence réelle (universités, régions, pouvoir législatif, fédérations et média).

Écosystème du projet

Il désigne les multiples et diverses interdépendances entre votre projet et son environnement externe, composé de l'ensemble des parties prenantes, constituent l'écosystème du projet.

Cartographie des parties prenantes

À partir de la matrice des parties prenantes¹¹, proposée par Coopcity, vous allez identifier les acteurs-clés dans votre changement d'échelle. Une première étape permet de lister vos parties prenantes et d'identifier celles qui auront un rôle décisif. Une deuxième étape consiste à vous projeter dans les relations futures que vous devrez entretenir avec elles.

PREMIÈRE ÉTAPE**Lister vos parties prenantes et les positionner dans la matrice**

Vous devez réaliser une liste des acteurs liés ou qui seront liés à votre changement d'échelle. Vous devez inventorier les personnes, les organisations et les institutions impactées, celles qui ont le pouvoir de l'influencer et/ou qui ont un intérêt à sa réussite ou à son échec.

- 10 Bellemare, Klein, 2011; Fontan, 2008, 2011; Hillier *et al.*, 2004; Richez-Battesti, 2008, 2011; Richez-Battesti *et al.*, 2012; Zaoual, 2008), Richez-Battesti, 2008, p. 66-67
- 11 Outil adapté par CoopCity sur la base de Mayers, J., 2005. *Stakeholder power analysis. Power tools series*. International Institute for Environment and Development, London, UK (<http://policy-powertools.org/Tools/Understanding/SPA.html>)

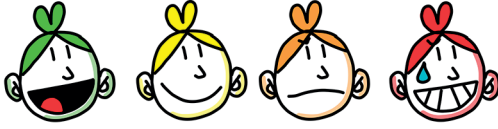
POINT MÉTHODOLOGIQUE Pour cette étape, il s'agit de se centrer sur les acteurs que vous imaginez concernés directement par votre changement d'échelle et non l'ensemble des parties prenantes de votre projet actuel. ■

POINT D'ATTENTION

Selon votre projet, le nombre de parties prenantes peut-être important. Afin de structurer votre inventaire, vous pouvez lister vos parties prenantes par type d'acteur selon la perspective de votre projet. Vous pouvez les classer, soit selon qu'elles affectent directement ou indirectement votre projet, soit selon qu'elles ont un intérêt immédiat ou reporté.

Vous devez être le plus exhaustif possible dans votre inventaire avec un haut degré de précision pour chacun. Si vous identifiez une organisation ou une institution, vous devez identifier le service précisément et le ou les interlocuteurs avec lesquels vous devrez interagir et communiquer. Pour un financeur, par exemple, si c'est une fondation, il ne s'agit pas de la fondation en général, mais du département et de l'interlocuteur concerné.

Un travail collectif et participatif au sein de votre institution vous permettra de gagner en exhaustivité afin de réaliser cette liste.



Indiquez l'ensemble des acteurs qui, de près ou de loin, impactent votre projet (vos fournisseurs, vos partenaires, vos financeurs) :

A series of horizontal dotted lines for writing.

Placez maintenant l'ensemble des parties prenantes répertoriées dans la matrice ci-contre en fonction de leur intérêt pour votre projet (intérêt faible ou élevé) et en fonction de l'influence qu'elle pourrait exercer (influence forte ou élevée).

Celles qui se trouvent dans la colonne de droite sont les parties prenantes-clés ou critiques c'est-à-dire, qui ont une influence majeure sur votre projet de changement d'échelle, quel que soit l'intérêt qu'ils y portent.

Attention: l'influence et l'intérêt de chaque acteur se mesurent dans le sens de leur impact sur votre projet en même temps que dans le sens de votre impact sur eux.

Pour mesurer l'intérêt, vous pouvez répondre aux questions suivantes :

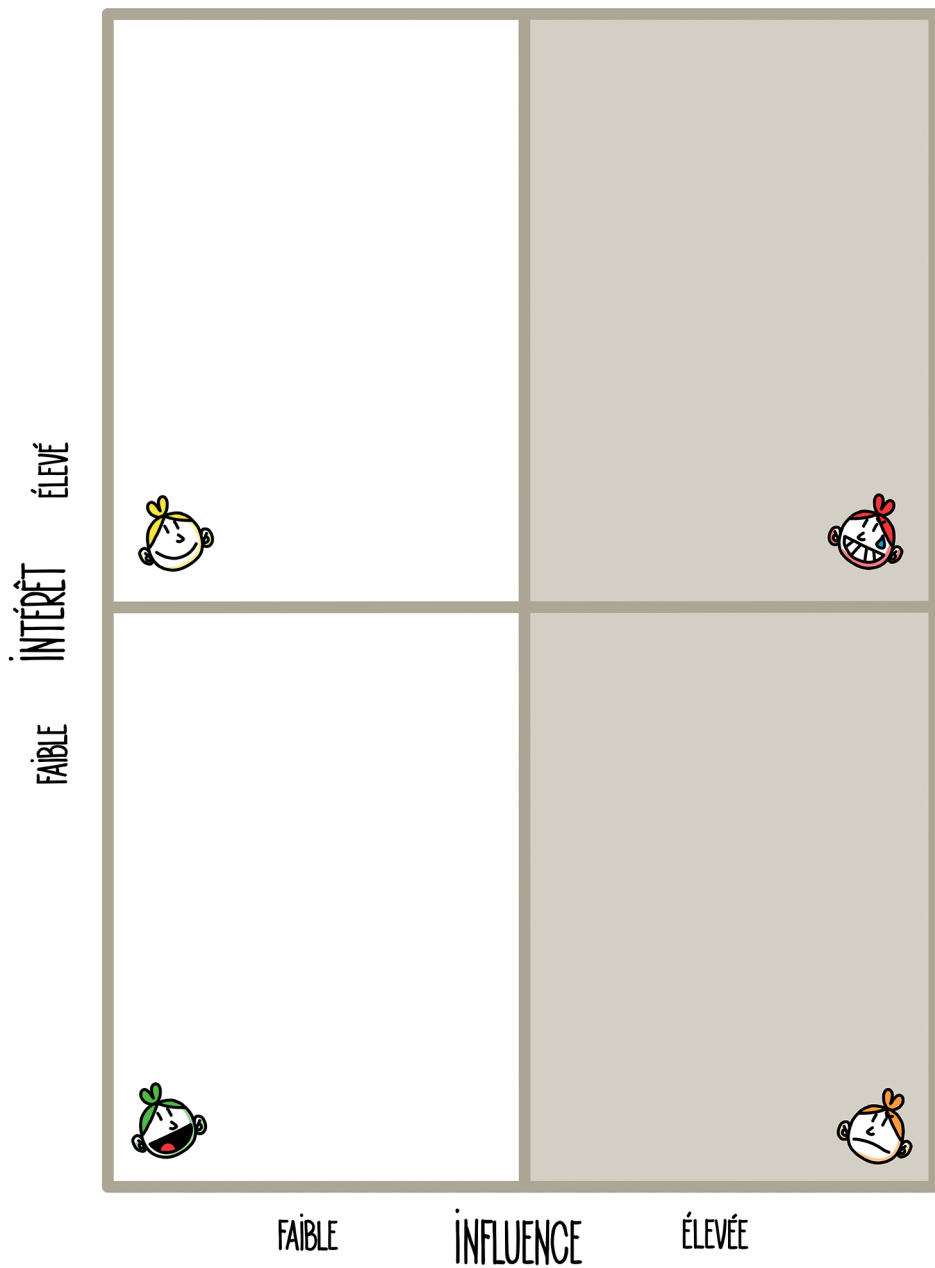
- La partie prenante peut-elle vivre sans mon projet ?
- Mon projet va-t-il apporter une plus-value aux activités de la partie prenante ?

Pour mesurer l'influence, vous pouvez répondre aux questions suivantes :

- Le projet peut-il s'effectuer sans la partie prenante ?
- La mise en œuvre de mon projet dépend-elle beaucoup de la partie prenante ?
- Mon changement d'échelle va-t-il avoir un impact sur les activités de la partie prenante ?



MATRICE DES PARTIES PRENANTES



MÉTHODE

DEUXIÈME ÉTAPE

Comprendre les parties prenantes-clés

Vous allez maintenant travailler sur les parties prenantes-clés (cases grisées).

Vous allez les isoler et une par une, leur attribuer une place par rapport à votre projet à l'aide de la fiche individuelle ci-dessous :

FICHE "PARTIE PRENANTE"

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | |
|--|--|
| RESSOURCES | ATTENTES/BESOINS |
| LES RESSOURCES QUE LA PARTIE PRENANTE PEUT APPORTER À MON PROJET DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE | CE QUE LA PARTIE PRENANTE ATTEND DE MON PROJET DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE |

FICHE "PARTIE PRENANTE"

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | |
|---------------------------|------------------|
| RESSOURCES | ATTENTES/BESOINS |
| | |



Voici plusieurs questions à se poser en se mettant à leur place :

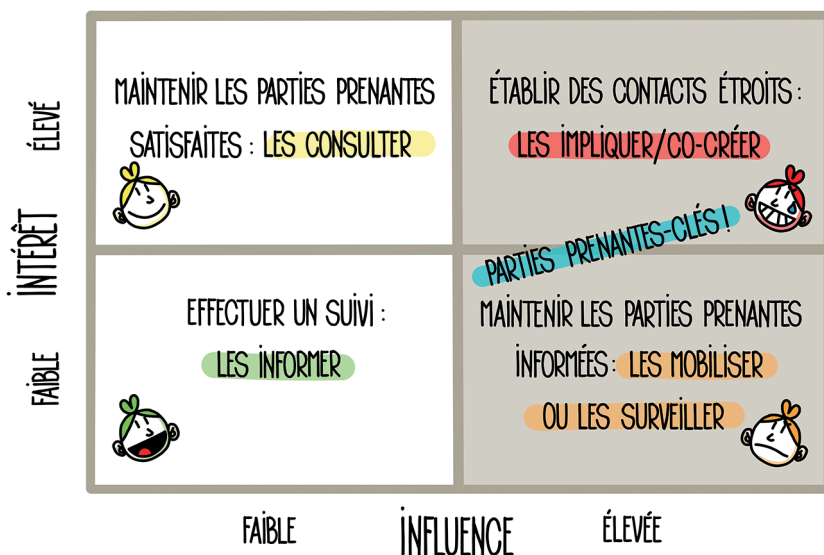
Ressources

- Quelle influence concrète la partie prenante peut-elle avoir sur mon projet ?
- Quelles sont les ressources que la partie prenante peut m'apporter ?

Attentes/ Besoins

- Que pense la partie prenante de mon projet de changement d'échelle ?
- Quelles sont ses attentes ? Quels sont ses intérêts ?
- Mon projet représente-t-il une opportunité pour elle, entre-t-il en conflit avec ses activités ou constitue-t-il une menace ?

MATRICE DES PARTIES PRENANTES



L'analyse de la matrice vous permet d'élaborer un plan d'action spécifique pour chaque partie prenante-clé. Vous pouvez envisager différentes stratégies de communication en fonction de leur position :

- **Pour celles qui ont peu d'influence** (partie gauche de la matrice), l'objectif est essentiellement de les tenir au courant du projet selon le niveau de leur intérêt, sans leur consacrer trop de temps individuellement.
- **Pour celles qui ont un intérêt plus faible**, le suivi peut être moins actif (rencontres informelles, des communications générales sur votre projet : site internet, lettre d'information, etc.).
- **Pour celles qui sont fortement intéressées** (partie supérieure de la matrice), elles doivent être consultées afin de sentir leur intérêt pris en considération (ceci peut être fait par le biais de
- **Pour celles qui ont un intérêt moindre mais un impact fort**, l'enjeu est de les mobiliser afin d'augmenter leur intérêt, à travers la mise en place d'un partenariat par exemple.

POINT D'ATTENTION

Aller rencontrer ses parties prenantes est une double opportunité : pour elles, d'exprimer leur opinion sur le projet et pour vous, d'évaluer les changements que pourrait impliquer votre changement d'échelle. L'équilibre ou le déséquilibre entre les ressources et les attentes des parties prenantes vis-à-vis d'un projet permet de prioriser celles à contacter. Il s'agira également de surveiller les parties prenantes qui pourraient nuire à votre projet. Cela peut concerner les individus ou les organisations qui entrent en concurrence avec votre projet de changement d'échelle.

Privilégier la coopération ¹²

Analyser l'écosystème permet de faire participer au mieux les parties prenantes à la réalisation d'un projet. Pour celles qui sont influentes mais ne voient pas d'intérêt à votre projet, vous devez détecter éventuellement un objectif, un besoin, une activité, une ou des valeurs, une convergence, une complémentarité, une compétence ou un moyen qui pourrait être commun à votre projet. Une des stratégies à privilégier avec les parties prenantes-clés, quel que soit leur niveau d'intérêt, est la coopération ; c'est-à-dire l'action de participer à une œuvre commune.

À l'inverse de la compétition, la coopération peut se concrétiser sous différentes formes et à différents niveaux afin de permettre une complémentarité de moyen ou d'objectif(s) partagé(s).

Par la mutualisation de moyens, ressources ou services : échanges d'informations ou d'expérience, mutualisation de locaux et moyens matériels, mise place d'outils communs, etc. Cette mutualisation de moyens peut être plus ou moins structurées : partage d'emplois, participation croisée à des projets particuliers, proposition d'une offre commune de biens ou services afin de faciliter la complémentarité de compétences mise en place de projets communs aboutissant à la création de nouvelles activités, etc.

La coopération entre différents acteurs peut aussi naître des interactions de l'écosystème : engagement dans des processus communs de recherche et développement, d'innovation, de la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion administrative, de la gestion commune d'une fonction, etc. La coopération doit permettre de pouvoir dépasser la méfiance et les frictions entre votre projet de changement d'échelle et vos parties prenantes-clés.

Il convient d'être attentif, dans votre souhait de changement d'échelle, aux effets sur l'environnement. Vous devrez vérifier que la diffusion de votre projet va bien permettre de maximiser l'impact social global. Vous pouvez vous reporter à votre aspiration sociale ; permettant de vérifier si, en fonction de cet idéal partagé, votre développement sera bénéfique pour les acteurs concernés par votre objet social.

Pour aller plus loin

La grille d'analyse basée sur l'analyse stratégique développée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG (1977) peut s'avérer utile.

Cette grille vous permet, à partir de votre connaissance des acteurs, de poser une vision tenant compte de leurs intérêts afin d'anticiper les arguments des uns et des autres dans vos discussions. Elle s'utilise en préparation d'une rencontre. Pour chaque acteur participant, vous pouvez renseigner ce que vous savez :

- des **objectifs** qu'ils poursuivent pour leur structure (identifier les convergences entre les objectifs des acteurs)

- des **stratégies** qu'ils mettent en œuvre pour réaliser leurs actions (complémentarité entre leurs stratégies),
- des **atouts** dont ils disposent (complémentarité entre leurs atouts),
- des **contraintes** auxquelles ils sont soumis (qui peuvent être compensées par les atouts des autres),
- des **enjeux** qui sont les leurs pour perdurer.

Cela vous permet d'adapter vos arguments afin de mettre en avant les complémentarités possibles entre vous.

GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

| | MOI | ACTEUR 1 | ACTEUR 2 | ACTEUR 3 |
|-------------|-----|----------|----------|----------|
| OBJECTIFS | | | | |
| STRATÉGIES | | | | |
| ATOUTS | | | | |
| CONTRAINTES | | | | |
| ENJEUX | | | | |



12 Cette partie sur la coopération s'est inspirée de l'étude de SAW-B, « Et si nous coopérons ? » (2016) disponible sur http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude_sawb_2016.pdf.

À retenir

- Le changement d'échelle, c'est communiquer avec votre environnement.
- Il convient d'être attentif à l'impact du changement d'échelle sur vos partenaires.
- Plus vous serez au clair avec votre objectif de changement d'échelle, plus il sera facile de le communiquer à l'extérieur.

Afin de clôturer cette étape, veuillez noter dans ce tableau les éléments que vous apprend cet exercice :



**Cet exercice
a été difficile parce que ...**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**Les solutions
à ces difficultés sont ...**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 SENS ET COHÉRENCE : ALIGNER LES FORCES EN PRÉSENCE



PAROLE D'EXPERT¹³

Les questionnements identitaires qui se mettent à bouillonner deviennent des problématiques de premier plan lorsque l'organisation s'interroge sur ce qu'elle est, ce qu'elle devient, ce qu'elle veut être. ”

MOT-CLÉ

L'alignement interne

désigne l'accord entre les éléments-clés de votre projet : votre aspiration sociale, votre mission, votre vision, vos valeurs et vos processus internes (fonctionnement de vos instances et de l'équipe).

Cette troisième étape vous permettra de vérifier si votre organisation est mûre pour changer d'échelle en questionnant votre alignement interne.

Après les deux premières étapes précisant votre identité et votre positionnement dans l'environnement, identifiez maintenant ce qui fait la spécificité de vos processus internes (gouvernance, ressources humaines, motivation des parties prenantes, organisation du travail) : c'est le COMMENT FAIT-ON LES CHOSES ?

- Vous vérifierez que les niveaux d'identité présents dans le projet produisent de la cohérence.
- Vous vérifierez que les niveaux de votre organisation interne sont bien alignés.

Anticiper les risques, tirer parti des tensions

Votre organisation est composée de niveaux qui forment un système.

Son état de santé ne dépend pas de la performance de chaque élément du système, mais de la qualité des relations existant entre les éléments du système, de façon à pouvoir coordonner leurs actions vers un but commun. Différents liens relient ces éléments.

Ces liens seront qualifiés de « tensions » : tensions au niveau des façons de faire, des valeurs, des processus, etc.

Le changement d'échelle va jouer comme un amplificateur de ces tensions. Il pourra en mettre à jour certaines, comme en créer de nouvelles. Il n'est pas question de vouloir éliminer ces tensions mais, bien au contraire, d'en prendre conscience et d'apprendre à les gérer en jonglant avec pour en tirer parti afin de miser sur leur potentiel énergisant.

Frédéric Dufays, Chercheur à la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), s'est attelé à mettre à jour les tensions dans les processus d'innovation sociale. Il rejoint Smith et Lewis qui ont mis en lumière l'existence de quatre types de paradoxes, qui peuvent se croiser, s'articuler et apparaître simultanément au sein des organisations. Ils renvoient à des éléments structurants

de l'organisation et des dynamiques qui la traversent : ses buts, son identité, les relations interpersonnelles, les processus, les connaissances, etc.

Les tensions liées à ces paradoxes sont de quatre ordres :

Les paradoxes de performance (*performing*)

Ces paradoxes correspondent à une série de tensions liées aux objectifs à atteindre pour la structure tout en gardant le cap de sa finalité sociale. Le risque dans le changement d'échelle serait de dériver de la mission. D'aller d'une opportunité qui s'offre au projet, à une autre, et de finir par s'éloigner de sa finalité sociale.

Les paradoxes organisationnels (*organizing*)

Ces paradoxes sont situés au niveau des pratiques et de la gouvernance. Comment s'organise-t-on ? Si la gouvernance doit évoluer pour suivre le changement d'échelle, des tensions peuvent apparaître sur les choix à faire (le choix de la forme juridique par exemple). Disposer d'un cadre tel que votre ADN (aspiration sociale-mission-valeurs dans la partie 1) vous permet d'utiliser ce type de tension pour faire vivre ces éléments. Ils vous donneront un cadre pour faire vos choix.

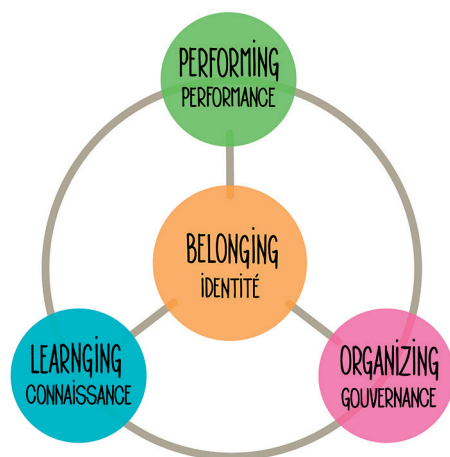
Les paradoxes de connaissance (learning)

Les structures évoluent dans un système dynamique, avec de l'incertitude concernant, soit l'avenir (temporel), soit le contexte (spatial). La question de l'horizon temporel revient souvent, que savons-nous du futur ? Il est également question, pour les tensions de cette catégorie, des connaissances des acteurs des besoins sociaux auquel répond le projet. Cela peut se matérialiser dans l'ancrage local, par exemple, les acteurs (travailleurs, encadrement) ont un niveau de connaissance du contexte et des besoins des bénéficiaires locaux. Cette connaissance risque de se perdre s'il y a répliation ailleurs dans un changement d'échelle. Chaque acteur va tirer le projet dans un sens ou dans un autre.

Les paradoxes d'identité (belonging)

Les innovations sociales sont souvent portées par des collectifs. Dans l'équipe, on peut avoir une partie qui s'identifie plus à une dimension qu'à une autre du projet (par exemple, plus à la dimension commerciale, qu'à la dimension sociale). Peuvent également apparaître des tensions liées à l'identification aux bénéficiaires (pour des parents d'enfants handicapés qui composent un CA par exemple). La perception du projet n'échappe pas à des biais culturels, à des systèmes de valeurs subjectifs propres à chacun(e) d'entre nous.

Ce schéma illustre la façon dont ces tensions s'articulent :



Les recherches de Frédéric Dufays montrent que les tensions liées à l'identité occupent une place centrale et structurante vis-à-vis des autres tensions.

Cette tension centrale, l'identité, peut être détaillée en trois niveaux : celle du projet ou de l'organisation, celle de l'équipe et celle de l'individu. L'identité va ainsi agir sur les performances de l'organisation, ses pratiques, sa gouvernance et son organisation et les connaissances internes produites.

En fonction du niveau : individuel (valeurs, croyances du porteur de projet), collectif (identité de l'équipe, vision qui lui est propre) et du projet (sa mission, ce qu'il est, comment se font les choses), chacun va exercer une pression sur le changement envisagé.

Ces éléments sont à prendre en compte de façon anticipative :

- Pouvez-vous dire que les membres de votre organisation partagent un minimum de valeurs communes ?
- Qu'ils sont un minimum d'accord sur les priorités de l'organisation ?
- Sur ce qui est important, accessoire, acceptable ou inacceptable ?
- Qu'ils accordent le même degré d'importance aux mêmes choses ?
- Existe-t-il un socle commun et partagé de valeurs et d'adhésion aux priorités et aux principes de fonctionnement de l'organisation ?

Les 3 niveaux d'identité

L'identité du projet

C'est le travail que vous avez réalisé dans l'étape 1 sur votre ADN. Vous avez une idée assez précise de ces éléments vous permettant de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le cœur de votre projet ?
- Comment est-il présenté à l'extérieur ?
- L'identité mise en avant diffère-t-elle suivant vos publics ?
- Qui suis-je en tant qu'individu ? Pourquoi fais-je ceci ?
- Quelles sont mes motivations profondes et quelles sont ses origines ?
- Quelle est ma relation au projet et à ses bénéficiaires ?
- Pourquoi ce changement d'échelle m'importe-t-il ?
- Quelles sont mes valeurs ?

L'identité de l'équipe

Il convient de prendre un moment avec l'équipe qui porte ou portera le changement d'échelle afin de préciser :

- Qui sommes-nous en tant qu'équipe ?
- Quels sont les éléments qui favorisent la cohésion (son socle commun) ?
- Y a-t-il un accord sur les buts communs ?
- Partageons-nous les mêmes valeurs ?
- L'ensemble de l'équipe s'identifie-t-elle de la même façon à la mission sociale du projet ?
- Qui va mener le changement d'échelle ?

L'identité du porteur de projet

Afin de clarifier les motivations et les identités, personnelles comme collectives, demandez-vous :

- Pourquoi avez-vous envie de faire ce projet ?
- Pourquoi avec ce groupe ?
- Dans cette organisation ?
- Quelles relations connectent ces trois niveaux dans votre projet ? Sont-ils alignés ?
- En fonction de votre identité propre, puis de l'identité de l'équipe et de l'identité du projet, quelle est votre système de valeurs ?
- À quoi attribuez-vous de l'importance ?
- Est-il cohérent avec les éléments liés à l'identité du projet ?
- Cela vous semble-t-il impacter votre souhait de changement d'échelle ? Si oui, dans quel sens ?

Cela vous permettra d'être au clair avec vous-même et plus disponible pour le projet.

Articulation des trois niveaux

Vous pouvez vérifier maintenant l'alignement des identités et des systèmes de valeurs entre le niveau du projet, le niveau de l'équipe et le niveau individuel pour, si nécessaire, anticiper et ajuster votre souhait de changement d'échelle.



PAROLE D'EXPERT / FRÉDÉRIC DUFAYS

On croit souvent que les tiraillements se ressentent principalement entre la finalité sociale du projet et son véhicule économique. Il y aurait une contradiction entre la performance économique attendue et les pratiques de la structure, tournées vers un but social ; or les faits démontrent que les tensions se focalisent aussi et surtout autour du projet social. Les membres du groupe sont généralement liés par l'expérience qu'ils ont souvent tous fait du besoin social auquel ils veulent répondre. Cependant, ils n'ont pas la même lecture de ce besoin et de la meilleure façon d'y répondre, ni le même degré d'exigence ou de cohérence. Et c'est autour de ces aspects que les tensions se cristallisent et peuvent fragiliser, voire miner le groupe. Ce qu'il observe sur le terrain, c'est que ce sont les équipes qui n'étaient pas au clair avec leur identité, qui rencontraient le plus de difficultés à développer un processus d'innovation sociale. ”

Sens et cohérence

La cohérence entre ces trois identités forme un premier palier de cohérence. Le deuxième concerne la façon dont vous êtes structuré en interne pour réaliser votre mission.

- Quels sont vos processus internes ?
- Comment l'équipe est-elle structurée ?
- Quels sont les modes décisionnels mis en place ?

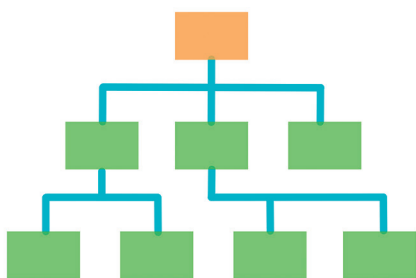
L'outil des trois contrats présenté par Axel Roucloux (basé sur le travail de Madeleine Laugeri de l'Institut du Changement Emer-

gent) pendant les séminaires permet de comprendre l'importance de l'interdépendance des différents niveaux et de vous projeter dans l'impact du changement d'échelle sur vos processus.

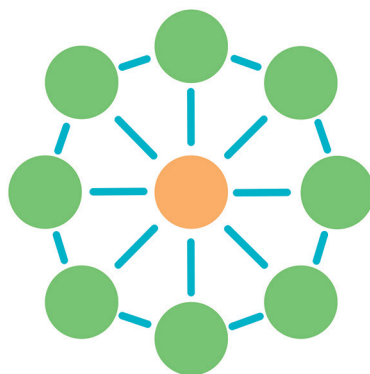
Les différentes énergies organisationnelles

Vous pouvez avoir une configuration hiérarchique – énergie du haut vers le bas, ou de type coopérative – énergie circulaire.

CADRES RELATIONNELS ORGANISATIONNELS



CONFIGURATION HIÉRARCHIQUE



CONFIGURATION COOPÉRATIVE

Axel Roucloux parle « d'énergie organisationnelle ». Plusieurs forces agissent sur l'organisation : celle de la vision (*leadership*), issue du changement planifié et celle de l'activité, issue du changement émergent (les membres de l'équipe).

Ces deux contraintes souvent en opposition doivent coexister et s'adapter à la pression de l'environnement.

Ces forces agissent de concert dans une interdépendance systémique. Elles agissent chacune sur la structure. Elles l'obligent à changer, à s'adapter aux nouvelles situations suscitées par ces pressions.

Du côté de la pression de l'ENVIRONNEMENT, c'est la structure qui change pour s'adapter aux évolutions extérieures, ce sont des changements qui sont voulus et sont organisés. Ils sont plus de l'ordre du périmètre d'action du management.

Les forces qui poussent la structure à s'adapter à partir des ACTIVITÉS ne sont pas forcément analysées et les changements qui résultent de cette poussée ne sont pas toujours programmés. Ils dépendent plus des collaborateurs sur le terrain.

Dans votre changement d'échelle, il convient d'être attentif à ces deux pôles du changement :

- Si le changement est porté par le **leadership**, un travail d'alignement avec les collaborateurs sera nécessaire. Bien souvent, on présuppose que la vision du changement est planifiée par le management. Si c'est le cas, il y a des risques que cette planification se heurte à l'énergie de l'équipe si celle-ci n'est pas associée au changement. La question alors est : existe-t-il des espaces de régulation pour faire vivre ces tensions ?
- S'il vient de l'activité des **membres de l'équipe**, on parlera de changement émergent, le management accompagnera les collaborateurs pour permettre l'émergence de nouvelles idées et pratiques (ressources, légitimité, apprentissages). L'équipe a une histoire et une expertise qui, mise en action, permettront la création de nouveaux apprentissages et adaptations.
- L'interaction entre ces deux pôles dans une perspective de **co-construction** entre les parties prenantes internes de l'organisation va engendrer les principes de l'intelligence collective et de l'organisation apprenante. Elle contribuera à interagir avec l'environnement de manière efficace en proposant des réponses stratégiques adaptées et novatrices pour les réalisations futures.

Les trois contrats

D'après Madeleine Laugeri¹⁴, l'activité organisationnelle d'une organisation peut être envisagée sous la forme de trois contrats :

- Contrat de vision
- Contrat de mission
- Contrat de coopération

Contrat de VISION

À partir des éléments mis à jour au cours du diagnostic interne et du diagnostic externe, ce contrat ouvre un espace de dialogue aux porteurs de projet afin :

- d'identifier et prioriser les éléments stratégiques de l'environnement,
- d'élaborer, à partir de la vision, les objectifs à atteindre,
- de les diffuser dans l'environnement,
- et de les diffuser également en interne à travers les niveaux de l'organisation.

Deux séries de questions, l'une sur le rapport à l'externe et l'autre sur le rapport à l'interne vous permettront de savoir où vous en êtes dans ce dialogue entre votre vision et la façon dont elle est intégrée dans les processus de votre structure :

La VISION par rapport à l'**identité interne** :

- Existe-t-il une synergie entre les personnes qui ont un pouvoir de décision sur le changement d'échelle ?
- Qui sont les personnes en interne qui détiennent une influence ou des ressources utiles à l'atteinte des objectifs de la structure ?
- Dans les structures internes autres que la vôtre, qui peut jouer un rôle déterminant dans l'atteinte de vos objectifs ?

La VISION par rapport à l'**environnement externe** :

- Quels éléments stratégiques issus de l'environnement affectent ou affecteront le fonctionnement de votre structure ?
- Comment pensez-vous que votre environnement va évoluer ?
- Quels seront les conséquences sur votre structure ?
- Quels sont vos objectifs actuels en lien avec quels éléments stratégiques ?

Contrat de MISSION

Toujours à partir des éléments mis à jour lors de la première et de la deuxième étape du diagnostic, ce contrat précise les modalités d'un dialogue permanent entre les membres de l'équipe (collaborateurs du projet) et les porteurs du projet (leader, porteur du projet, ligne hiérarchique) qui permet de garantir la cohésion de la structure.

Ce contrat se passe entre A et B :

- A. le processus à travers lequel le leader demande la remontée des éléments stratégiques de l'activité et décide de la stratégie de mise en œuvre des objectifs et de répartition des tâches.
- B. Le processus à travers lequel les membres du groupe négocient les modalités du dialogue hiérarchique et proposent une stratégie d'implémentation des objectifs et une répartition des tâches.

Afin de permettre la réalisation de votre MISSION, posez-vous les questions suivantes :

- Avez-vous une charte d'équipe ?

- Comment sont structurées les rencontres entre la hiérarchie et l'équipe ?
- Discutez-vous des modalités de ces rencontres et dans quel contexte ?
- Comment se prennent les décisions dans l'équipe ?
- Quels sont les acteurs consultés ?
- Les acteurs fournissent-ils des propositions consensuelles qui contribuent à l'efficacité de la dynamique organisationnelle ?
- Remontez-vous à la hiérarchie les points de vue consensuels sur les situations à traiter ?
- Existe-t-il un contrat qui réglemente la remontée de certaines informations vers la hiérarchie ?

Afin de bien comprendre l'importance de ces contrats, deux exemples extrêmes de déséquilibre de l'énergie d'un projet peuvent être cités :

Contrat de COOPÉRATION

Il désigne le processus humain qui garantit, entre les membres de l'équipe, une qualité de partage sur chaque segment d'activité propre à permettre une identification et une priorisation consensuelle et non manipulatoire des éléments stratégiques de l'activité.

Il permet de mettre en place une marge de manœuvre suffisante à l'équipe, avec les moyens nécessaires, pour qu'elle puisse réaliser les actions attendues en vue du changement d'échelle dans une attitude coopérative et qui laisse l'espace à chacun de bien faire les choses. Que faire si on n'est pas d'accord ? On ne peut faire de la coopération que si un cadre clair est posé.

Pour faciliter le contrat de COOPÉRATION, posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il une charte définissant les valeurs d'écoute et de soutien propre à votre équipe ?
- Le contrat est-il explicite ?
- Quel type d'échange avez-vous avec vos pairs ?
- Est-ce que les collaborateurs parlent entre eux de leurs difficultés ?

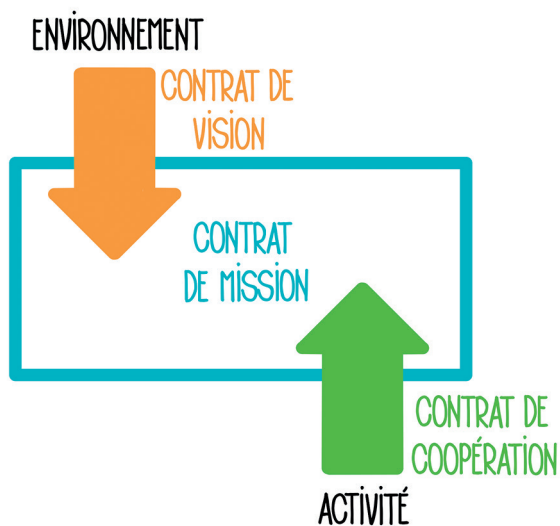
- Il peut arriver que A (le contrat vision porté par le *leadership*) se mette à décider tout seul, et à imposer sa vision, il rend alors la pression de l'environnement « toute puissante », il n'a plus pour objectif le bien-être des membres du projet. C'est la situation de type autoritarisme qui induit un sentiment de crainte et de résistance.
- Il peut arriver que B, les membres de l'équipe, ne prennent plus en compte ce qui provient du management et de la hiérarchie et impose la façon de faire des équipes sans plus se référer à la VISION du projet. Ils s'en réfèrent uniquement à ce qui convient à l'équipe dans la réalisation des activités. C'est la situation d'une équipe qui se centre sur son intérêt individuel au dépend de l'intérêt collectif et de la vision de l'organisation.

14 Madeleine Laugeri, *Les clés du dialogue hiérarchique*, Interéditions, Dunod, 2015

On le voit, l'équilibre entre ces deux forces garantit un climat sain, propice à la bonne réalisation du changement d'échelle et respectueux de l'ensemble

des parties prenantes internes. Cet équilibre garantira la motivation des équipes à rentrer dans le changement attendu.

IMPACT SYSTÉMIQUE DES CONTRATS



À retenir

- Avant de vous lancer, vous devez comprendre les tensions existantes au sein de votre projet.
- Vous devez vous assurer que le projet est compris et porté par l'ensemble des acteurs (équipe, CA).

STRATA-
TE-
GIE

ET DEMAIN
LA STRATÉGIE !

VOTRE OBJECTIF DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Après les 3 étapes, vous savez QUI VOUS ÊTES et vous allez pouvoir formuler CE QUE vous VOULEZ FAIRE : votre objectif de changement d'échelle. En d'autres mots : passer d'un souhait de changement à la réalisation d'un objectif précis et réaliste.

Vous avez mis en lumière l'articulation de vos forces internes et externes. Cela vous permet de finaliser votre objectif de changement d'échelle, qui prendra en compte vos différentes identités. Le but est de vous aider à trouver votre configuration de développement adéquate.

Ce que vous visez dans votre changement d'échelle est-il bien cohérent ? Cette cohérence sera votre meilleur atout dans le futur.

Différents scénarios de changement d'échelle ont été modélisés par l'AVISE (voir concept-clé p. 20) :

- **Diversification** : augmenter la qualité de l'impact de vos activités, à savoir, soit améliorer la qualité de vos activités, soit créer de nouvelles activités.
- **Duplication** : augmenter le nombre de personnes touchées, sur un même territoire ou sur un nouveau territoire.
- **Fertilisation** : donner les moyens à des partenaires de réaliser un impact social similaire (diffuser son savoir-faire en aidant d'autres projets à développer le même type d'activité, ou de processus)

- **Coopération** : faire mieux avec d'autres.

Ils sont intéressants à titre informatif et permettent une forme de visualisation très parlante. Vous vous identifierez certainement plus à l'une ou l'autre de ces stratégies. Il faut savoir qu'elles sont des modèles idéaux et que dans la réalité, ce sont bien souvent plusieurs scénarios qui coexistent.

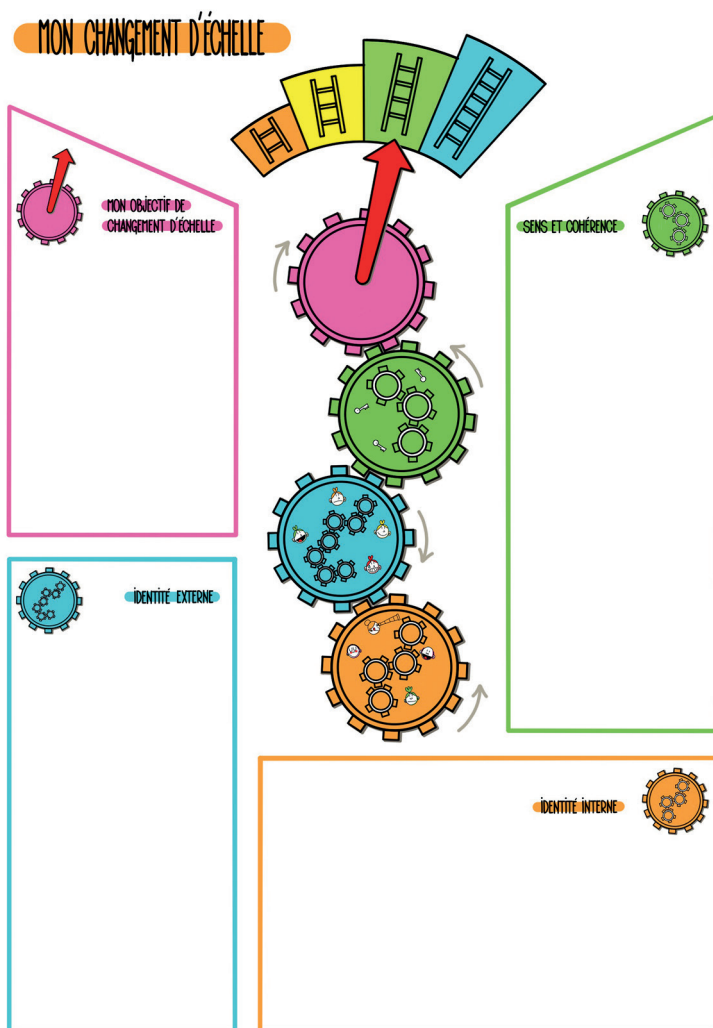
Vous l'aurez compris, la question qui importe c'est de trouver votre propre voie, en tout cas celle qui respecte le mieux l'ADN de votre projet et sa plus-value sociale.

À la lumière de vos réponses à chacune des étapes du diagnostic, vous pouvez maintenant capitaliser sur cette production. À partir des questions suivantes, vous pouvez formuler votre objectif de la façon la plus précise possible.

- Votre souhait de changement d'échelle est-il en accord avec votre identité interne, avec ce qui fait votre spécificité ?
- Qu'avez-vous découvert en réfléchissant à votre aspiration sociale, à vos missions, à votre vision, à vos valeurs ?

Le schéma suivant vous permet de visualiser dans son ensemble la cohérence des éléments renseignés à chaque étape de la méthode de diagnostic. Vous pouvez télé-

charger ce schéma afin de le personnaliser. Cela vous offre un support facilitant la communication et la compréhension.



METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Vous êtes maintenant prêt à aborder l'analyse stratégique. Même s'il est important de préciser que mettre à jour les éléments fondamentaux d'un projet fait déjà partie de la démarche stratégique.

L'ensemble des éléments stratégiques identifiés au fur et à mesure du guide vous permettront d'atteindre un but réaliste, concret et à valeur ajoutée. C'est en cela que cette méthode est utile.

Classiquement dans la littérature managériale, la démarche stratégique peut être définie comme: « l'art et la manière de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne. Une bonne stratégie est durablement rentable et motivante ».¹⁵

Pour Michel Boving, intervenant dans les séminaires d'accompagnement collectifs, et auteur du *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*¹⁶, on peut dire de la stratégie que :

- Faire de la stratégie c'est prendre des décisions à long terme.
- Chacun fait de la stratégie (spontanée) tous les jours.
- Cela précise quand et comment :
 - Planifier les stratégies d'action.
 - Réévaluer les objectifs à long terme.
 - Actualiser la mission.

¹⁵ Alain Fernandez www.piloter.org

¹⁶ Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales, Académie des Entrepreneurs Sociaux@HEC-Ulg, 2015

Les étapes à venir

Deux guides vous aideront à continuer le travail entamé ici :

- *OSEZ la stratégie du succès pour votre association*, Isabelle Goos¹⁷.
- *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*, Michel Boving¹⁸.

Au regard de notre méthodologie, l'étape suivante vous amènera à passer des idées aux actes. Travailler votre stratégie de développement consistera à :

- Analyser l'impact du changement d'échelle sur votre mission (vous commencez déjà à avoir une idée bien plus précise de cette étape grâce au guide).
- Prioriser les objectifs à long terme (à partir de l'objectif de changement d'échelle, prioriser les objectifs intermédiaires).
- Planifier les actions à prendre (plan d'action).
- Mobiliser les moyens financiers nécessaires.

Il conviendra d'être particulièrement attentifs à :

- Vous baser sur le travail effectué ici pour vérifier l'impact de votre changement d'échelle sur vos finalités et votre périmètre d'activité.
- Anticiper les conséquences sur les compétences nécessaires à votre développement.
- Déterminer, en fonction de votre plan d'action, les ressources financières nécessaires à mobiliser.

Ne pas hésiter à :

- Solliciter l'accompagnement de réseaux experts.
- Chercher des retours d'expérience auprès de pairs.
- Prendre le temps de tester et repositionner votre stratégie si nécessaire.

Le changement d'échelle des entreprises sociales concerne autant les processus, c'est à dire la façon dont on fait les choses en lien avec les objectifs sociaux qui sont visés, que le volume des activités. Ainsi, si changer d'échelle veut évidemment dire grandir, cela signifie également transformer sa vision du développement d'une innovation.

Grandir
veut donc dire
augmenter
son potentiel
de transformation
sociale !

17 Voir bibliographie
18 Voir bibliographie

RESSOURCES / BIBLIOGRAPHIE

Changement d'échelle

- *Changement d'échelle et maximisation de l'impact des entreprises sociales*, OCDE, Commission européenne, 2016.
- *Stratégies pour changer d'échelle*, Avise, 2015.
- *Changer d'échelle, manuel pour maximiser l'impact*, ESSEC, 2014.
- *Make it big. Strategies for scaling social innovation*, Nesta, 2014.

Duplication

- *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales*, AVISE, 2013.
- *Realising the potential of social replication*, ICSF & Big Lottery Fund, 2013.
- *Changer d'échelle, dupliquer les réussites sur des nouveaux territoires*, ESSEC-CDC-Avise 2006.

Innovation sociale

- *Les enjeux de l'innovation : Quelles politiques ? Quelle gouvernance ?*, Van Pottelsberghe, B. et al. (dir.), Actes du 22^e Congrès des économistes, 2017.
- *L'innovation sociale, Principes et fondements d'un concept*, sous la direction de Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon, l'Esprit économique, l'Harmattan, 2013.

Entreprises sociales

- *Économie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3^e secteur*, sous la direction de Jacques Defourny, Marthe Nyssens, Ouverture économique, De Boeck supérieur, 2017.
- *La gestion des entreprises sociales*, Sybille Mertens, Edipro, Liège, 2010.

Stratégie

- « Osez » *la stratégie du succès pour votre association*, Isabelle Goos, Edipro, Non-marchand, 2016.
- *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*, Michel Boving, Académie des entrepreneurs sociaux, @HEC-Ulg, 2016.

Acteurs proposant des ressources

- **ACEIS**, Plateforme de l'accompagnement de l'entrepreneuriat et innovation sociale
www.aceis.be
- **AVISE**, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire
www.avise.org
- **CES**, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège
www.ces.uliege.be
- **Coopcity**, Centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles
www.coopcity.be
- **EMES**, International research network
www.emes.net
- **Institut Godin**, R&D et transfert en sciences humaines et sociales
www.institutgodin.com
- **SAW-B**, mouvement pour l'alternative économique et sociale
www.saw-b.be

LE GUIDE

téléchargeable sur
www.unipso.be



AUTEURS

Cécile de Préval, UNIPSO,
Responsable des projets formation

Mathieu de Poorter, UNIPSO,
Conseiller économique

Caroline Jansen, UNIPSO,
Chargée d'études

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Sophie Coppens, UNIPSO,
Conseillère communication

ILLUSTRATEUR

Matthieu Van Niel, tatoudi.com,
Facilitateur graphique

GRAPHISTE

Lisa Boxus, inextenso.be

ÉDITEUR RESPONSABLE

Dominique Van de Sype
UNIPSO
Square A. Masson 1/7
5000 Namur
www.unipso.be, unipso@unipso.be

ILS ONT PARTICIPÉ À CE GUIDE

Les experts et les chercheurs

Michel Boving,
Consultant en organisation,
Chercheur – Centre d'Économie Sociale,
Université de Liège (CES – Ulg)

Pierre de Hoerter,
Président – SOLI'VERS
www.solivers.eu

Pierre Deleforge,
Fondateur – Rezo Social, porteur de projet
www.rezosocial.org

Frédéric Dufays,
Chercheur – Katholieke
Universiteit Leuven (KUL)

Thibault Guyon,
Chargé de mission – Institut Godin,
Centre de transfert en pratiques solidaires
et innovation solidaire à Amiens, France

Sophie Molina,
Chargée de mission – Agence d'ingénierie
pour développer l'Économie sociale
et solidaire (Avisé), France

Alice Penet, Chargée de programme
Pollinized et Innovate;
Sabrina Nissen, Coordinatrice du projet
Centre dédié à l'entrepreneuriat social
et coopératif à Bruxelles (Coopcity)

Axel Roucloux,
Directeur et formateur – Promotion de la
Santé et Développement Durable ASBL

Les facilitateurs

Cordelia Orfinger, Directrice;
Olivier Chaput, Innovation sociale
et transition; Martin Germeau,
Consultant pôle transition – Ecores
www.ecores.eu

Les projets en changement d'échelle, participants aux séminaires

Les financeurs

Wallonie
Région de Bruxelles Capitale
Fondation Roi Baudouin
Cera

Les partenaires

Coopcity, le Centre de l'Entrepreneuriat
social et coopératif à Bruxelles,
www.coopcity.be

ACEIS, Plateforme de l'Accompagnement
de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation sociale,
www.aceis.be

Avec
le soutien de la



Wallonie



BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI
BRUSSEL ECONOMIE EN WERKGELEGENHEID
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES
GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL



Fondation
Roi Baudouin



LE WEBDOC

téléchargeable sur
www.quand-je-serai-grand.be

**agence
alter**

RÉALISATION

Manon Kleynjans, Agence Alter

COORDINATION

Barbara Gonzalez, Agence Alter

MONTAGE

Vincent Blairon

ILLUSTRATION

Lucie Castel

MIXAGE

François de Wispelaere

ETALONNAGE

Antoine Delforge

WEB DEVELOPPEUSE

Laurence Dierickx

STAGIAIRE

Marceline Destordeur

TEXTES

Marinette Mormont, Agence Alter

Julien Winkel, Agence Alter

Manon Kleynjans, Agence Alter

GRAPHISME COMMUNICATION

Doris à la collerette (D.A.C.)

LES 4 PERSONNAGES

Odile Dayez

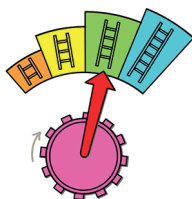
Rémy Van Genechten

Ho Chul Chantraine

Céline Rémy

ÉDITION

Jun 2018



SE PRÉPARER AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Êtes-vous une innovation sociale, une entreprise sociale ? Souhaitez-vous changer d'échelle ? Souhaitez-vous surtout savoir de quoi on parle ? Vous vous demandez si votre projet est prêt ? À quoi vous faudra-t-il être attentif ?

Ce guide vous permettra d'y voir plus clair. Vous y trouverez une méthode en trois étapes afin de vous préparer au changement d'échelle. Un diagnostic permet de vérifier, tant du point de vue interne que du point de vue externe, si les conditions sont réunies pour augmenter votre impact et devenir grand.

L'UNIPSO est la confédération intersectorielle et pluraliste des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Belgique francophone (Wallonie et Fédération Wallonie-Bruxelles). Elle représente 31 fédérations d'employeurs du secteur public et privé, actives dans le domaine de la santé, l'accueil et l'hébergement des personnes âgées, l'aide et les soins à domicile, l'aide aux personnes fragilisées, l'aide et l'hébergement des personnes handicapées, l'aide à la jeunesse, la petite enfance, les entreprises de travail adapté, l'insertion socioprofessionnelle, la culture, le sport et l'enseignement, ainsi que les organismes d'action sociale et les mutualités. En termes d'emploi, le secteur à profit social représente à lui seul près de 20 % de l'emploi total wallon, soit plus de 12 000 entreprises en Wallonie et plus de 216 000 travailleurs.