



# Manuel

**Faire émerger un modèle  
d'entreprises sociales inclusives  
à forte croissance et évolutives**

**MANUEL  
5/5**



Co-funded by  
the European Union

**Ce manuel fait partie  
d'une série qui vise à  
fournir aux  
entrepreneurs sociaux,  
aux organisations et aux  
parties prenantes des  
stratégies pratiques  
pour intégrer la  
dimension genre dans  
leur travail. En  
favorisant un état  
d'esprit inclusif, nous  
pouvons susciter des  
changements positifs et  
une croissance durable.**

# Table des matières

<u>Présentation du manuel</u>	<u>4</u>
<hr/>	
<u>Concepts clés</u>	<u>6</u>
<hr/>	
<u>Les avantages du leadership féminin dans les entreprises sociales en pleine croissance</u>	<u>7</u>
<hr/>	
<u>La croissance ne se limite pas à l'expansion financière</u>	<u>8</u>
<hr/>	
<u>La croissance pour plus d'impact: intégrer une perspective de genre</u>	<u>9</u>
<hr/>	
<u>Le cas de Girl Move Academy</u>	<u>10</u>
<hr/>	
<u>Un modèle d'entreprise sociale à forte croissance et évolutive</u>	<u>12</u>
<hr/>	
<u>Références</u>	<u>13</u>
<hr/>	
<u>Annexe</u>	<u>14</u>
<hr/>	

# Présentation du manuel

## Introduction

Il s'agit d'un ensemble de 5 manuels sur l'intégration du genre et aux méthodes d'intelligence collective destiné à aider les acteurs de l'entrepreneuriat social à favoriser des écosystèmes locaux et européens plus inclusifs sur le plan du genre. Ces manuels fournissent des outils et des méthodes pratiques pour intégrer une perspective de genre dans les pratiques de l'économie à impact. Ils resteront librement accessibles et disponibles en allemand, grec, roumain, portugais et français.

Ces manuels font partie du projet Coop4Equality, co-financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne. Ce projet, qui se déroule jusqu'en juillet 2026, vise à renforcer le rôle des femmes et des minorités de genre dans l'économie à impact européenne, en favorisant l'inclusion des genres, la croissance durable et l'égalité des chances.

## Partenaires du projet:

- [Empow'Her Global](#), France
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundatia Ashoka](#), Roumanie
- [Pranado gGmbH](#), Allemagne
- [Digital Leadership Institute](#), Belgique
- [Stimmuli for Social Change](#), Grèce

## Autrices

Teresa Franco, Nova SBE Leadership for Impact, Portugal

Carina Autengruber, Nova SBE Leadership for Impact, Portugal



**Il s'agit du manuel numéro 5. Outre ce manuel, vous trouverez des informations sur les 4 autres manuels:**

**1 Créer durablement un état d'esprit sensible au genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social**

Ce manuel vise à donner aux entrepreneurs sociaux les moyens d'agir grâce à des stratégies pratiques pour développer une mentalité sensible au genre, favorisant l'inclusion et l'équité dans leurs entreprises. En abordant les changements de mentalité essentiels et en fournissant des outils concrets, il donne aux lecteurs les moyens de surmonter les obstacles et de créer un impact social durable.

**2 Renforcer les méthodologies basées sur l'empathie dans l'entrepreneuriat social**

L'objectif de ce manuel est de fournir une ressource aux entrepreneurs sociaux, aux ONG et à tous ceux qui souhaitent utiliser l'empathie comme base pour développer des solutions aux problèmes sociaux.

**3 Auto-évaluer l'approche genre dans l'enseignement et la pratique de l'entrepreneuriat social**

Ce manuel vise à soutenir et à guider les structures d'accompagnement et les entrepreneurs sociaux à l'aide d'un outil d'autodiagnostic spécifique, sous forme d'étude de cas, et à leur fournir une approche méthodologique en trois étapes, des conseils utiles, des questions et des indicateurs de performance clés (au niveau externe et interne) qui peuvent les aider à analyser et à auto-évaluer leurs progrès en matière d'intégration du genre dans leur projet ou initiative.

**4 Mettre en œuvre des mécanismes d'intelligence collective entre entrepreneurs sociaux.**

Ce manuel présente deux méthodologies efficaces conçues pour favoriser le soutien et la croissance des femmes entrepreneures: le mentorat croisé et les sessions de co-développement.

**5 Faire émerger un modèle d'entreprises sociales inclusives à forte croissance et évolutives**

**Ce manuel fournit des outils nécessaires pour réfléchir de manière critique à divers aspects du changement d'échelle, notamment la décision d'évoluer, les raisons du changement d'échelle et les méthodes pour changer d'échelle. Il encourage à réfléchir à des pratiques inclusives en matière de genre et à les mettre en œuvre dans leurs propres entreprises sociales**



# Concepts clés

❶ **Modèle d'entreprise:** Système d'activités interdépendantes menées par une organisation et ses partenaires afin de créer de la valeur <sup>1</sup>

❶ **Entreprise sociale:** Les entreprises sociales sont des entités créées dans le but principal de répondre à des enjeux sociaux et environnementaux majeurs touchant des personnes ou des communautés défavorisées. Elles s'attaquent souvent à des problématiques insuffisamment prises en charge par les secteurs public ou privé, en proposant des produits, des services ou des actions menés avec et pour leurs bénéficiaires. Ces organisations peuvent adopter différentes formes juridiques et s'appuyer sur des sources de financement variées. Certaines entreprises sociales génèrent des bénéfices, tandis que d'autres dépendent de financements externes pour couvrir leurs coûts. Le terme « entreprise sociale » englobe ainsi un large éventail d'organisations œuvrant dans les domaines social et du développement. <sup>2</sup>

❶ **Innovation:** la création et le développement d'idées par des organisations dans des contextes incertains. Les résultats de l'innovation sont souvent imprévisibles, mais lorsqu'elle réussit, elle peut conduire à de nouveaux produits, services ou actions ayant un impact positif potentiel. <sup>2</sup>

❶ **Scaling:** ce terme désigne le fait d'utiliser des produits, services ou actions existants afin d'atteindre et de bénéficier à un plus grand nombre de personnes, de manière plus efficace. Ce processus permet de générer un impact positif prévisible à court terme. <sup>2</sup>

**Entrepreneuriat post-croissance (PGE):** cette approche redéfinit l'entreprise comme une forme d'activisme, d'art, de spiritualité et d'expression créative. Ce modèle économique repose sur une croissance stable et remet en question la nécessité d'investisseurs, de stratégies de croissance exponentielle ou de sorties rapides (exits). Le PGE bouscule les croyances entrepreneuriales traditionnelles et réinvente l'entreprise comme un moyen de générer un impact positif pur. <sup>4</sup>

# Avantages du leadership féminin dans la croissance des entreprises sociales

## Les défis rencontrés par les femmes entrepreneures sociales et les moyens d'y remédier

**Les femmes entrepreneures sociales font souvent face à des défis spécifiques, tels que les biais de genre, les difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'un accès limité aux financements et aux ressources.**<sup>5</sup> Les activités de levée de fonds et de mise en réseau sont souvent plus aisées pour les hommes.<sup>6</sup>

**Le capital émotionnel développé au sein de réseaux exclusivement féminins permet d'atténuer ces obstacles en offrant un système de soutien et un environnement bienveillant et sécurisant. Ces réseaux jouent un rôle essentiel dans le développement personnel et professionnel, en créant des espaces favorisant la collaboration, le mentorat et le soutien mutuel.**<sup>5</sup> Ils constituent également un levier clé pour accéder à des opportunités d'emploi, de mentorat et de parrainage, se traduisant ainsi par de véritables opportunités économiques.<sup>11</sup> Cela rejoint l'un des objectifs centraux de Coop4Equality, qui vise à favoriser un écosystème collaboratif entre les différents acteurs de l'entrepreneuriat social en Europe.

## L'impact des entreprises dirigées par des femmes et leur influence dans le passage à l'échelle

Malgré des obstacles importants, les entreprises dirigées par des femmes jouent un rôle essentiel dans la résilience économique et la transformation des sociétés.

Le secteur de l'entrepreneuriat social se distingue particulièrement dans ce domaine: une entreprise sociale sur deux dans le monde est dirigée par une femme, contre une sur cinq dans l'entrepreneuriat classique, où le leadership féminin demeure moins présent.<sup>7-8</sup>

Cette différence peut s'expliquer par le fait que les femmes déclarent généralement des caractéristiques plus communautaires, telles que la coopération et la bienveillance,<sup>9</sup> des qualités étroitement liées aux valeurs fondamentales de l'entrepreneuriat

L'intégration des femmes aux postes de direction intermédiaire et supérieure est essentielle, car les entreprises sociales dirigées par des femmes contribuent de manière significative au développement économique et social. Impliquer davantage de femmes dans les rôles de leadership permet non seulement aux organisations de mieux comprendre les besoins et préférences des clientes, favorisant ainsi un succès économique accru,<sup>10</sup> mais contribue également à accroître la productivité, renforcer la collaboration, stimuler l'engagement organisationnel et favoriser plus d'équité au sein des structures.

**“Nous ne pouvons pas simplement apprendre aux femmes à agir comme des hommes. Elles doivent montrer leur authenticité et leur sens de la communauté. Même lorsqu'elles sont compétentes, elles doivent démontrer qu'elles sont empathiques.” - Jenny Hoobler**

En matière de changement d'échelle, les femmes jouent également un rôle déterminant dans la transformation de systèmes injustes ou inéquitables, la remise en question des normes dominantes et des stéréotypes, ainsi que dans la promotion de dynamiques collaboratives à travers une forme d'impact appelée « scaling deep » (approfondissement de l'impact), qui sera développée plus en détail dans ce guide.<sup>6</sup>

# La croissance ne se résume pas à l'expansion financière

La croissance traditionnelle d'une entreprise se mesure principalement à travers les revenus, le nombre de clients ou la part de marché. Pour les entreprises sociales, la croissance signifie également l'élargissement de leur impact — par exemple, toucher davantage de bénéficiaires ou créer plus de valeur sociale et environnementale.

Le Social Business Model Canvas (SBMC) intègre explicitement cette double logique: celle de la pérennité économique et de la création de valeur sociale. Le SBMC se compose de douze blocs, mais son idée centrale reste la même: aider les entreprises sociales à concevoir la manière dont elles créent, délivrent et captent de la valeur, tout en préservant leur mission et leur équilibre financier.

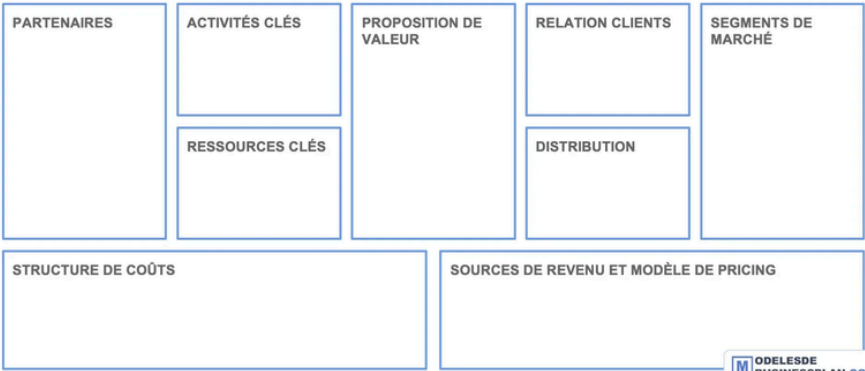
Le SBMC pose déjà la question: Quelle valeur sociale créons-nous? Avec une approche sensible au genre, cette réflexion s'élargit à: Pour qui? Quels besoins sont réellement placés au centre?

Lorsque vous travaillez avec le Social Business Model Canvas (SBMC), il peut être utile d'intégrer les questions suivantes, formulées dans une perspective sensible au genre:

- **Proposition de valeur** – Notre produit ou service répond-il différemment aux besoins et priorités des femmes, des hommes et des autres genres?
- **Clients et bénéficiaires** – Qui bénéficie le plus de notre action? Certains groupes sont-ils exclus en raison de barrières liées au genre (par exemple: accès, coût, normes sociales)?
- **Canaux et relations** – Nos méthodes de communication et de diffusion sont-elles également accessibles et attractives pour tous les genres?
- **Ressources et activités clés** – Les femmes et les hommes ont-ils un accès égal aux ressources, compétences et opportunités nécessaires à notre modèle?
- **Mesure de l'impact** – Comment évaluons-nous si notre croissance réduit ou renforce les inégalités de genre?

## BUSINESS MODEL CANVAS

La synthèse de notre Business Model © 2021 - MODELESDEBUSINESSPLAN.COM





# Changer d'échelle pour renforcer l'impact: intégrer une perspective de genre

Le changement d'échelle vise à amplifier l'impact d'une entreprise ou d'une initiative. Il ne s'agit pas simplement de "grandir", mais aussi d'élargir sa portée, de s'adapter à de nouveaux contextes et de transformer les mentalités afin de créer un changement durable. Pour les entreprises sociales, ce processus doit trouver un équilibre entre la viabilité financière et la création de valeur sociale. L'intégration d'une perspective de genre garantit que les stratégies de croissance soient inclusives et équitables, en évitant la reproduction d'inégalités existantes.

**Les entreprises peuvent croître de différentes manières — non seulement en grandissant, mais aussi en s'étendant ou en approfondissant leur impact.**

## Scaling up - Croître en taille

Étendre sa portée en augmentant la taille, les ressources ou la présence sur le marché.

Sans perspective de genre: risque de reproduire les inégalités existantes à une plus grande échelle.

Avec perspective genre: les stratégies de croissance favorisent intentionnellement l'accès des femmes et des genres marginalisés à de nouvelles opportunités (par exemple: recrutement équitable, accès au financement, postes de leadership).

## Scaling out - S'étendre horizontalement

Répliquer ou diffuser le modèle dans d'autres territoires ou secteurs.

Sans perspective de genre: risque d'ignorer les dynamiques liées au genre dans de nouveaux contextes, entraînant une faible adoption.

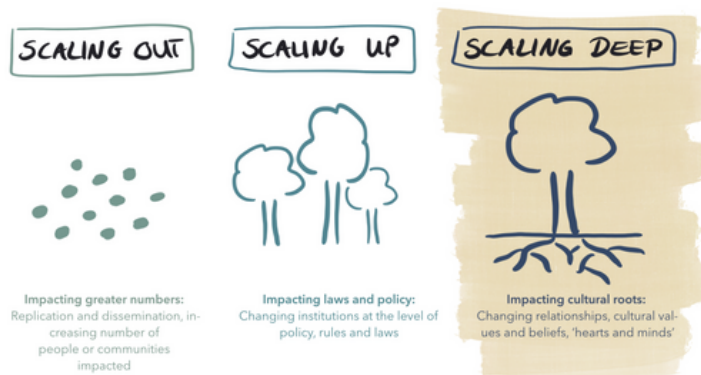
Avec perspective genre: l'adaptation tient compte des normes locales de genre et veille à une inclusivité réelle dans la répllication (par exemple: adapter les services aux contraintes de mobilité ou de temps des femmes).

## Scaling Deep - Approfondir l'impact

Transformer les mentalités, les relations et les normes culturelles afin de créer un changement durable.

Sans perspective de genre: les barrières culturelles à l'égalité demeurent intactes.

Avec perspective genre: les actions abordent explicitement les normes de genre, renforcent l'autonomisation des femmes et font évoluer les perceptions liées au leadership, aux rôles sociaux et à la valeur de chacun·e.



Reference: 14

# Le succès de la Girl Move Academy (GMA)



## A propos de la Girl Move Academy

GMA est une académie mozambicaine de leadership qui autonomise les jeunes femmes grâce à un modèle de mentorat circulaire intergénérationnel. Son approche unique lui a valu le Prix UNESCO pour l'éducation des filles et des femmes<sup>3</sup>. Pour en savoir plus sur GMA, cliquez [ici](#) ou consultez notre [Annexe 1](#).

## **"Girl move academy: pour l'autonomisation des jeunes femmes du Mozambique à travers le monde"**

Une étude de cas sur la manière dont GMA envisage de développer son impact en élargissant ses pratiques. Cette étude ne se contente pas de décrire le modèle de fonctionnement de l'Académie, mais met également en lumière son processus d'innovation, fondé sur un esprit d'expérimentation et une démarche d'apprentissage continu visant à comprendre comment GMA peut passer d'une activité locale au Mozambique à un programme virtuel à portée mondiale grâce à son initiative MOVHERS.

- **MOVHERS:** est une communauté mondiale qui réunit de jeunes femmes actrices du changement à travers le monde au sein de cercles de sororité, afin d'amplifier leur impact et de les encourager à exercer un leadership empreint d'humanité.<sup>13</sup>.



## **Anne-Laure Fayard**

Conseillère de cette étude de cas et Professeure en Innovation Sociale à NOVA School of Business and Economics (NOVA SBE), Coordinatrice du laboratoire DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) au sein de NOVA SBE.

Demandez l'accès complet à l'étude de cas [ici](#)

## **Voici quelques questions de réflexion à garder en tête lors de la lecture de l'étude:**

1. Qu'est-ce qui rend GMA et sa manière de travailler si particulières?
2. GMA est-elle prête à changer d'échelle?
3. Comment décririez-vous l'approche de l'innovation de GMA?
4. Continueriez-vous à développer le programme MOVHER? Pourquoi ou pourquoi pas?
5. Imaginez que vous soyez stagiaire au sein de GMA. L'équipe vous demande de préparer une présentation sur la question du changement d'échelle. Quelles recommandations proposeriez-vous?

# Le succès de la Girl Move Academy (GMA)

## Étapes innovantes pour la création d'un nouveau programme:

### **GMW définit l'intention du programme**

Avant de concevoir un cadre, GMA accorde la priorité à la compréhension des réalités locales, c'est pourquoi l'équipe s'engage auprès du groupe cible dès le début du processus en organisant des groupes de discussion ou en menant des entretiens individuels ou des enquêtes afin de définir une proposition de valeur appropriée.

**La dernière étape consiste à tester le programme afin de l'évaluer, d'en tirer des enseignements et d'évaluer les résultats** tout en itérant continuellement pour affiner le programme et le mettre en œuvre à grande échelle.

**L'équipe co-crée avec les parties prenantes concernées** afin de développer une idée et un plan approprié pour le nouveau programme. La collaboration avec des experts externes sur les sujets couverts par le programme est essentielle pour développer une structure appropriée.

### **A prendre en considération Deux orientations stratégiques:**

1. Se concentrer sur la « base » de GMA, c'est-à-dire le Mozambique
2. Atteindre le plus grand nombre de filles possible dans le monde entier.

Contactez la professeure [Anne-Laure Fayard on LinkedIn](#) pour discuter de l'étude de cas.

# Un modèle d'entreprises sociales à forte croissance et évolutives

## Étapes à prendre en considération lors de la mise en place d'un modèle à forte croissance

Lors de la mise en place d'un modèle à forte croissance, il convient de prendre en compte toutes les différentes phases, comme dans le cas de Girl Move Academy:

- 1 Clarifier l'identité et la stratégie de l'organisation:** soyez clair sur la mission, les valeurs et l'orientation stratégique de votre organisation. [Voir annexe 2](#)
- 2 Identifier le problème:** Comprenez en profondeur les problèmes et les besoins de vos bénéficiaires, ainsi que les facteurs qui déterminent les besoins des communautés que vous souhaitez aider. [Voir annexe 2](#)
- 3 Élaborer des solutions efficaces:** identifiez les ressources et les capacités nécessaires pour traiter le problème et créer un impact durable. [Voir annexe 2](#)
- 4 Évitez les pathologies de l'innovation:** soyez conscient des pièges potentiels qui peuvent ruiner les efforts de votre organisation, la rendre improductive et gaspiller des ressources précieuses. [Voir annexe 4](#)
- 5 Équilibrer innovation et changement d'échelle:** Gérez la tension entre l'innovation (investissements qui pourraient ne pas aboutir - la « zone rouge ») et la mise à l'échelle (expansion basée sur les forces existantes - la « zone verte »). Cet équilibre définit fondamentalement une organisation et son impact.<sup>1</sup> [Voir annexe 3](#)
- 6 Rechercher l'impact plutôt que la sortie:** envisagez d'utiliser l'impact plutôt que la croissance comme clé métrique (entrepreneuriat post-croissance), adoptant une courbe de croissance plate et rejetant le besoin d'investisseurs, de mise à l'échelle et de sorties.

# Références

1. Serpa Pinto, F. (2021) 'Exploring social entrepreneurship phenomena: establishing conceptual and operational foundations and uncovering strategies to design innovative business models'. Nova School of Business & Economics. Available at: <https://run.unl.pt/handle/10362/143133>
2. Seelos, C. and Mair, J. (2017) *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*. Stanford University Press, pp. 1-2.
3. UNESCO. (2022) 'A supportive sisterhood creates education and leadership opportunities for girls in Mozambique', UNESCO. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/supportive-sisterhood-creates-education-and-leadership-opportunities-girls-mozambique>
4. Nonprofit Ventures (no date). Available at: <https://nonprofit.ventures/>
5. Ang, C.-S. (2024) 'Testing a mediation model of dispositional optimism, mindful self-care, and subjective well-being', *Journal of Social and Personal Relationships*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01417789231166417?icid=int.sj-abstract.citing-articles.4>
6. World Economic Forum (2021) 'Why empowering female social entrepreneurs is key to economic recovery'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/why-empowering-female-social-entrepreneurs-is-key-to-economic-recovery/>
7. World Economic Forum (2024) 'The state of the social enterprise sector', *Global Alliance for Social Entrepreneurship*. Available at: <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/state-of-the-sector>
8. World Economic Forum (2024) 'The social innovators empowering women worldwide'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2024/03/the-social-innovators-empowering-women-worldwide/>
9. Shepherd, D.A., Williams, T.A. and Patzelt, H. (2017) 'Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda', *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 459-479. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088390261730650X>
10. Acumen (2024) 'Women and social enterprises: How gender integration can boost entrepreneurial solutions to poverty'. Available at: <https://acumen.org/app/uploads/2024/03/Acumen-Women-And-Social-Enterprises-Report.pdf>
11. World Economic Forum (2021) 'Why empowering female social entrepreneurs is key to economic recovery'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/why-empowering-female-social-entrepreneurs-is-key-to-economic-recovery/>
12. Novotney, A. (2024) 'Women leaders make work better1. Here's the science behind how to promote them', American Psychological Association. Available at: <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better>
13. Girl MOVE Academy. (n.d.) 'MOVHERS', Girl MOVE Academy. Available at: <https://www.girlmove.org/en/project/movhers/>
14. Participatory City Making Lab. <https://delftdesignlabs.org/news/introducing-fruitful-friction-as-a-strategy-to-scale-social-innovations/>

# Annexe 1: Le succès de la Girl Move Academy (GMA)

## A propos de la Girl Move Academy

GMA est une académie mozambicaine de leadership qui autonomise les jeunes femmes grâce à un modèle de mentorat circulaire intergénérationnel. Son approche unique lui a valu le Prix UNESCO pour l'éducation des filles et des femmes.<sup>3</sup>

Le cadre Girl MOVE, récompensé par le prix de l'UNESCO pour sa méthodologie de mentorat unique, constitue la base de tous les programmes de la GMA. Il a permis d'augmenter le taux de transition scolaire dans le nord du Mozambique de 20 % à 90 % et de réduire le taux de maternité chez les enfants de 45 % à 2 %. <sup>13</sup>



**Nous formons une nouvelle génération de femmes porteuses de changement grâce à des programmes éducatifs innovants et à un modèle de mentorat circulaire, du Mozambique au reste du monde.**  
— Déclaration de mission interne de GMA

## Programmes de GMA:

- **BELIEVE:** s'adresse aux filles en dernière année d'école primaire, qui sont les plus exposées au risque de décrochage scolaire. L'objectif principal est de les inciter à poursuivre leur scolarité.
- **LEAD:** Pour les lycéennes et les jeunes étudiantes universitaires. Le programme est conçu pour libérer leur potentiel et les aider à faire une différence dans leur communauté tout en devenant des modèles féminins pour les jeunes générations.
- **CHANGE:** Pour les jeunes femmes déjà diplômées de l'université. Il s'agit d'un programme d'un an, local et à temps plein qui vise à renforcer les compétences en leadership des participantes.
- **RISE & SHINE:** s'adresse aux femmes âgées de 17 à 28 ans et constitue une étape préliminaire au programme CHANGE. Il s'agit d'une plateforme numérique gratuite qui favorise la découverte de soi grâce à diverses vidéos, défis et outils qui aident les jeunes femmes à développer leur talent.



# Annexe 2: Entreprises sociales à forte croissance et évolutives

## Logique de création d'impact

Les organisations performantes fonctionnent grâce à un niveau élevé de connaissances pertinentes et peu d'incertitude dans les trois dimensions suivantes<sup>2</sup>:

- **Mission et stratégie:** Votre organisation a-t-elle une compréhension commune et transparente de ses valeurs, de son orientation stratégique et sa mission? <sup>2</sup>
- **Problématique:** comprenez-vous en profondeur les problèmes et les besoins de vos bénéficiaires? <sup>2</sup>
- **Ressources et capacités:** Savez-vous quelles ressources et capacités seront nécessaires pour traiter le problème et créer un impact durable? <sup>2</sup>

Il existe 6 formes d'incertitude qui peuvent empêcher une organisation de savoir si ou comment elle pourra réussir à innover dans chacune de ces dimensions. Les identifier permet de rester sur une trajectoire d'innovation constructive et maîtrisée.

- **Incertitude liée à l'identité:** l'innovation correspond-elle à vos valeurs et à votre mission?
- **Incertitude managériale:** gérez-vous efficacement les processus d'innovation?
- **Incertitude liée à la définition du problème:** comprenez-vous suffisamment bien les problèmes ou besoins que vous souhaitez aborder?
- **Incertitude liée à l'adoption:** savez-vous si les communautés concernées sont prêtes et capables d'adopter vos innovations?
- **Incertitude liée à la solution:** êtes-vous en mesure de concevoir, développer et mettre en œuvre des solutions efficaces pour répondre aux besoins des personnes et des communautés?
- **Conséquences inattendues:** pouvez-vous anticiper d'éventuels effets négatifs ou imprévus de votre innovation?

### QUOI: Problématique

- Incertitude liée à la définition du problème
- Incertitude liée à l'adoption

### COMMENT: Ressources & compétences

- Incertitude liée à la solution
- Conséquences inattendues

Logique de création d'impact

### POURQUOI: Mission & stratégie

- Incertitude liée à l'identité
- Incertitude managériale

# Annexe 3: Entreprises sociales à forte croissance et évolutives

## Trois manières d'envisager le changement d'échelle

Un modèle à forte croissance ou hautement évolutif ne signifie pas nécessairement qu'il faut chercher à faire croître tous vos indicateurs à tout prix. Pour déterminer l'approche la plus pertinente, il est utile de distinguer trois formes de changement d'échelle:

- **Scaling up - Croissance verticale:** faire grandir la taille de l'organisation.
- **Scaling deep - Croissance en profondeur:** élargir le champ d'action ou l'impact qualitatif de l'organisation.
- **Scaling out - Croissance horizontale:** étendre le modèle à de nouvelles régions géographiques.

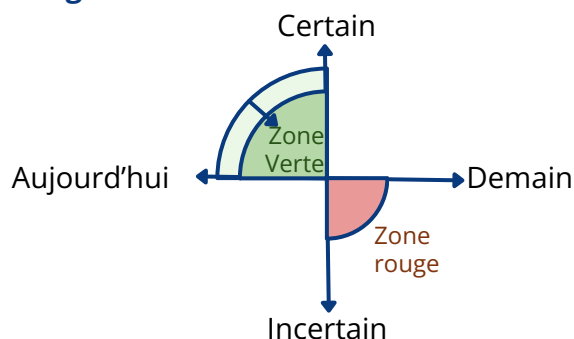
Lors d'un processus de changement d'échelle, il est essentiel de tester d'abord vos idées — par le biais de projets pilotes — et d'adopter une approche Lean avant de vous attacher à une vision initiale de la croissance.

## Équilibrer innovation et changement d'échelle

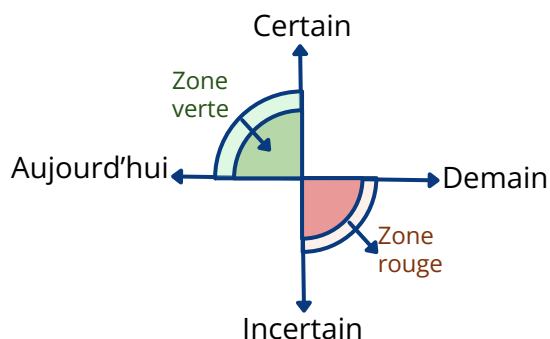
Le changement d'échelle permet à une organisation de renforcer ses atouts ou d'améliorer ses processus, générant ainsi des bénéfices immédiats, prévisibles et un impact positif. À l'inverse, innover en dehors de sa base de connaissances peut conduire à l'échec, en raison du caractère imprévisible des résultats.

Ainsi, lors d'un processus de croissance, il est essentiel de trouver un équilibre entre innovation et changement d'échelle, de manière à aligner cette dynamique sur les objectifs propres à chaque entreprise sociale.

### Changement d'échelle



### Innovation



[→ Retour au modèle](#)



# Annexe 4: Entreprises sociales à forte croissance et évolutives

## Phases

- **Phase 1: Idées.** Création, communication, évaluation des idées
- **Phase 2: Pilote.** Expérimenter, concevoir
- **Phase 3: Changer d'échelle.** Adoption des résultats d'une innovation réussie

## Pathologies

### Phase 1: Idées

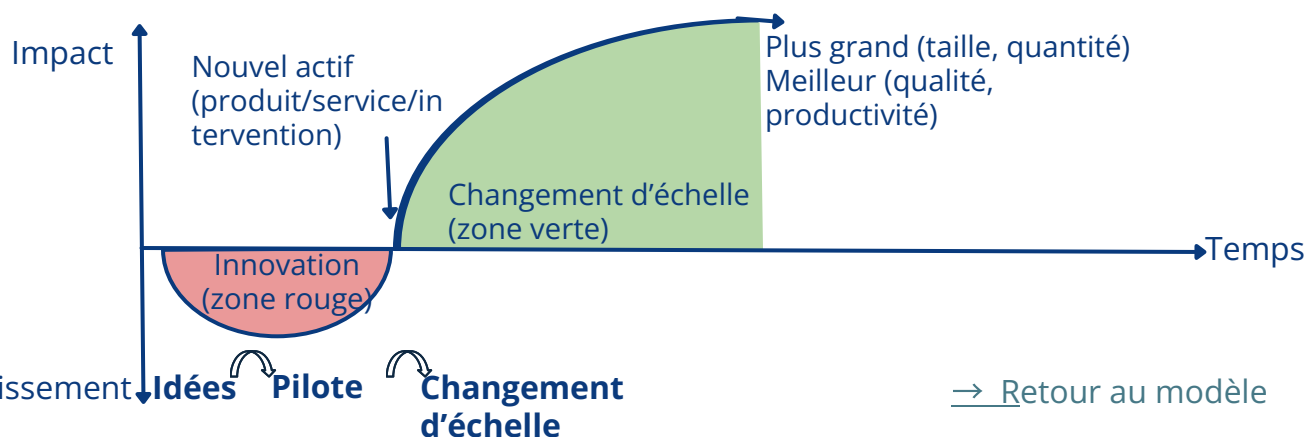
- Les idées ne voient jamais le jour
- Trop de mauvaises idées (investir des ressources limitées dans de mauvaises idées qui n'ont jamais beaucoup d'impact)

### Phase 2: Pilote

- Arrêter trop tôt (retrait prématuré des ressources pour l'expérimentation et du pilotage)
- Arrêt trop tardif

### Phase 3: Changer d'échelle

- Croître par l'augmentation de la productivité
- Croître par l'ajout de ressources
- Croître par la réplication
- Croître par le transfert de connaissances





# Coop4Equality



Co-funded by  
the European Union