

CHANGER D'ÉCHELLE

Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales

par Anne-Claire Pache et Géraldine Chalencon (*)

Développer des initiatives sociales réussies sur de nouveaux territoires constitue un enjeu stratégique important pour les entrepreneurs sociaux. Au travers de l'étude approfondie des stratégies d'expansion géographique de vingt et une organisations à vocation sociale, cet article propose une typologie des modèles de développement utilisés par ces organisations, identifiant quatre modèles, caractérisés par des degrés de contrôle et d'ancrage local divers : développement par « dissémination », développement par « essaimage souple », développement par « essaimage en franchise » et développement « centralisé ». Des porteurs de projet au financement, des liens juridiques et financiers à la gouvernance, les caractéristiques stratégiques et organisationnelles des différents modèles sont présentées. Les auteurs identifient également les principaux déterminants stratégiques qui permettent de guider les entrepreneurs sociaux dans leur choix pour l'un ou l'autre de ces modèles.

(*) Chaire « Entrepreneuriat social », Essec Business School. Cette étude a été menée dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des dépôts et l'Avise.

Des initiatives privées à vocation sociale innovantes et efficaces naissent un peu partout en France et dans le monde, démontrant la capacité d'« entrepreneurs sociaux » à identifier des besoins locaux et à mettre en œuvre les solutions appropriées pour y répondre. Si certaines de ces initiatives ont une raison d'être et une portée strictement locales, nombre d'entre elles peuvent être développées sur de nouveaux territoires, afin de faire bénéficier d'autres publics de leur utilité sociale. Différentes stratégies sont utilisées par les entrepreneurs sociaux pour développer ainsi l'impact de leurs initiatives sur de nouveaux territoires : certaines visent à donner l'envie à d'autres structures et d'autres entrepreneurs de s'approprier, puis de répliquer l'initiative dans une nouvelle région, quand d'autres visent à élargir le champ d'action géographique de la structure fondatrice. Cette question du développement est lourde d'enjeux, car elle est au cœur des problématiques du développement de l'impact social et de la pérennisation des structures de l'économie sociale. Mieux comprendre les stratégies de développement à disposition des entrepreneurs de l'économie sociale et leur déclinaison organisationnelle est donc essentiel. Quels sont les modèles de développement utilisés par les entrepreneurs sociaux sur le terrain ? Quelles sont leurs principales caractéristiques ? Cet article répond à ces questions en proposant une

typologie des modèles de développement utilisés dans le champ de l'économie sociale. Mais il va également plus loin, en proposant un outil d'aide à la décision, destiné à accompagner les entrepreneurs dans leur choix d'un modèle en fonction de leurs contraintes et de leurs objectifs stratégiques.

Construction de la typologie

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressées aux stratégies de développement mises en œuvre pour transposer sur un nouveau territoire géographique une organisation ou un programme complet. Afin de garantir la cohérence de notre étude, nous avons fait le choix de ne pas prendre en compte les transpositions de parties de programme, de produits ou de services spécifiques, bien qu'elles puissent également être considérées comme des stratégies de développement viables et intéressantes.

Cette étude est fondée sur l'analyse approfondie des choix stratégiques de développement de vingt et une organisations à vocation sociale⁽¹⁾. La sélection des organisations étudiées a été conduite en veillant à respecter l'équilibre entre organisations à vocation marchande (type entreprises d'insertion) et organisations non marchandes (type associations de solidarité), à couvrir une large diversité d'origines géographiques (Ile-de-France et autres régions) et de stades de développement. Le tableau 1 ci-après présente l'ensemble des organisations étudiées.

Pour toutes les organisations, la stratégie et les modes d'organisation ont été étudiés au travers de documents qu'elles nous ont transmis, ainsi qu'au travers d'entretiens semi-directifs menés auprès de leurs dirigeants (entre deux à six entretiens par structure). Afin de construire notre typologie, nous avons commencé par identifier, au travers des données collectées dans le cadre des entretiens, sept catégories correspondant aux grandes problématiques stratégiques et organisationnelles liées au développement et partagées par l'ensemble des organisations étudiées. Nous avons ensuite utilisé ces catégories en tant que critères discriminants, afin de faire émerger nos différents modèles. Ces critères discriminants sont présentés ci-dessous, en deux grandes classes : ceux relevant d'options stratégiques et ceux relevant de choix organisationnels.

Les critères stratégiques

- Le critère « Initiative du développement » définit qui est à l'origine du développement sur de nouveaux territoires. L'initiative peut venir des porteurs de projet initiaux, qui, forts d'une première réussite, souhaitent diffuser leur idée ou sont sollicités pour le faire. Elle peut également être prise par des personnes extérieures au projet, mais souhaitant l'importer sur leur propre territoire. Cette question est importante dans la mesure où elle joue un rôle déterminant dans l'articulation entre les structures « filles » et la structure mère, ainsi que dans l'ancrage local du projet. Il est important d'observer la place des fondateurs dans cette prise d'initiative, car elle

(1) Par organisations à vocation sociale, nous entendons des organisations dont la mission première est de répondre à un enjeu social ou sociétal, qu'elles s'inscrivent dans un cadre marchand ou non marchand, dans un cadre juridique lucratif ou non lucratif.

Tableau 1 Liste des organisations étudiées

Organisation	Activité
Jardins de cocagne	Insertion par l'économique (jardins biologiques)
Table de Cana	Insertion par l'économique (traiteur restauration)
CNLRQ	Insertion par l'économique (développement local)
Envie	Insertion par l'économique (recyclage électroménager)
Activinéa	Insertion par l'économique (agriculture, vin)
Vitamin'T (Janus)	Insertion par l'économique (intérim d'insertion)
Id'ées	Insertion par l'économique (bâtiment, propreté, sous-traitance industrielle, espaces verts...)
Actif DPS	Insertion par l'économique (recyclage ordinateurs)
Pimms	Action sociale (médiation sociale)
Emmaüs	Action sociale (notamment autour du logement)
Petits Frères des pauvres	Action sociale (auprès de personnes âgées)
Habitat et Humanisme	Action sociale (autour du logement)
Epicerie solidaires	Action sociale (accès aux ressources premières)
Solidar'Bar, coopérative Kan Ar Bed	Commerce équitable
Afev	Action sociale (soutien scolaire dans les quartiers)
Unis-Cité	Action sociale (service civil pour les jeunes)
ADIE	Action sociale (micro-crédit)
SNC	Action sociale (retour à l'emploi)
Cime-Balise	Emploi, développement de projets
Réseau Entreprendre	Soutien à la création d'entreprise
Réseau Plus	Développement de projets

est souvent déterminante dans le choix du mode de développement. La présence d'un individu « moteur » ayant un profil d'entrepreneur, et notamment un goût de la prise de risque, est souvent une condition nécessaire, mais non suffisante, du développement.

- Le critère « Portage humain » concerne les porteurs de projet chargés de la mise en œuvre opérationnelle du développement. Il s'agit notamment de décrire les liens établis entre ces personnes et la structure initiale, leurs profils, leur mode de recrutement et leur statut. Les porteurs du projet sur de nouveaux territoires peuvent par exemple être bénévoles, salariés de la structure initiale ou bien s'engager de manière

entrepreneuriale, assumant eux-mêmes le risque financier du portage de projet. Ce critère diffère du précédent (« Initiative du développement ») en ce qu'il s'intéresse à la mise en œuvre opérationnelle du développement et non à son impulsion. Ainsi, des élus locaux peuvent porter l'initiative du développement, mais n'avoir aucun rôle dans sa mise en œuvre opérationnelle.

- Le critère « Financement » définit qui finance le développement. Il s'agit à la fois d'étudier d'où proviennent les financements requis pour le développement (structure initiale, nouveaux financements, financements locaux ou nationaux) et qui assume les risques financiers liés au développement.

Les critères organisationnels

- Le critère « Fondements et outils communs » s'intéresse aux caractéristiques du projet initial qui sont partagées par l'ensemble des structures. Ces fondements communs peuvent se limiter à de grands principes (mission, valeurs...) ou comprendre des éléments beaucoup plus précis et opérationnels (objectifs, outils ou procédures...). Ils peuvent être consignés dans des documents officiels (charte, règlement intérieur ou guide méthodologique). Ils peuvent être transmis et partagés dans le cadre d'échanges formels ou informels ou encore dans le cadre de temps de formation. Ces fondements et outils communs peuvent s'imposer ou être facultatifs. Leur manière d'évoluer renvoie également au critère « Gouvernance » défini ci-après.

- Le critère « Liens juridiques et financiers » définit les relations financières et juridiques existant entre les structures. Les textes qui lient les différentes structures permettent de déterminer les responsabilités juridiques de chacun, ainsi que les risques financiers assumés *in fine*, au-delà des principes affichés. Les situations peuvent osciller entre l'absence totale de liens juridiques et financiers entre les structures et, à l'autre extrême, une interdépendance juridique et financière très forte entre les différentes entités dans le cadre d'une structure juridique unique.

- Le critère « Gouvernance » décrit la structure de contrôle et les chaînes décisionnelles au sein de l'ensemble des structures portant un même projet sur des territoires différents. Ce critère précise la nature des circuits de décision, ainsi que le degré d'autonomie stratégique et organisationnelle des structures locales. De modèles très coopératifs et participatifs à des structures plus contrôlées et hiérarchisées, d'organisations très décentralisées à des organisations très centralisées, les options sont très diverses.

- Le critère « Evaluation et qualité » indique quelles mesures sont prises afin d'évaluer la qualité des actions et de la gestion au sein des différentes structures. Ce critère vise donc à préciser la nature des modes de contrôle – depuis la détermination des critères de qualité, en amont, à la mise en œuvre des démarches d'évaluation et des mesures prises en fonction des écarts identifiés, en aval. Les approches peuvent varier de l'absence de toute

procédure d'évaluation à des audits systématiques. Il est à noter qu'une organisation très hiérarchisée, si elle ne se dote pas de moyens de contrôle cohérents avec cette option, peut laisser une autonomie importante aux structures locales.

● Typologie : quatre modèles de développement

En analysant les vingt et une structures à l'aune de ces sept critères, il est apparu que certaines d'entre elles avaient effectivement mis en œuvre des stratégies et des organisations similaires. Nous avons ainsi pu identifier quatre grands types de modèles de développement : le développement par « dissémination », le développement par « essaimage souple », le développement par « essaimage en franchise » et le développement « centralisé ».

Le développement par « dissémination »

Ce mode de développement repose sur la mise à disposition volontaire, par l'initiateur du projet, d'informations permettant à d'autres de s'en inspirer. L'initiateur du projet n'est pas nécessairement proactif dans cette démarche – même s'il peut l'être. Dans tous les cas cependant, il est ouvert au partage de son expérience avec d'autres et accepte de répondre à d'éventuelles demandes. Les structures inspirées d'un même concept ne sont pas liées par des liens juridiques formalisés et ne partagent pas nécessairement un même nom ou une même marque. Elles peuvent cependant s'organiser pour partager et capitaliser leurs expériences. Parmi les structures que nous avons étudiées, ce modèle a été mis en œuvre par les Epicerie(s) solidaires.

Caractéristiques stratégiques

- Initiative du développement : le développement sur de nouveaux territoires ne répond pas à une stratégie construite et proactive de la structure fondatrice⁽²⁾, mais émane de personnes externes qui la sollicitent pour s'inspirer de son initiative réussie et la mettre en œuvre sur un nouveau territoire. La structure fondatrice a cependant la volonté de partager son expérience avec les porteurs de projet. Cette initiative externe peut éventuellement être stimulée par la structure fondatrice, si celle-ci communique sur le fait qu'elle est ouverte à faire part de son expérience, par exemple en mettant à disposition son expertise sur Internet.
- Portage humain : il est assuré par des porteurs de projet externes, qui sollicitent la structure fondatrice. Ces porteurs de projet sont dans une démarche entrepreneuriale : ils créent leur structure pour porter le projet et doivent en assurer la pérennité.
- Financement : les initiateurs externes du développement sont totalement responsables de trouver le financement requis pour développer le projet. La structure fondatrice ne participe pas financièrement à ce développement.

(2) Nous qualifions de « structure fondatrice » la structure qui détient la légitimité pour porter le développement sur de nouveaux territoires (le siège, la tête de réseau ou la structure initiale, selon les cas).

Caractéristiques organisationnelles

- Fondements et outils communs : ils sont très limités et peu formalisés. Dans certains cas, une charte existe qui définit des principes très souples.
- Liens juridiques et financiers : les structures sont financièrement et juridiquement autonomes. Les liens qui s'établissent entre elles sont essentiellement informels. Si les structures partagent un nom commun, la structure fondatrice peut tout au plus avoir le droit d'en refuser l'usage par une autre structure si elle considère que celle-ci ne respecte pas ses principes.
- Gouvernance : aucun lien hiérarchique n'existe entre les structures et aucune disposition formelle ne régit les relations et les prises de décision entre les structures.
- Evaluation et contrôle : la structure initiale n'exerce aucun contrôle sur les autres structures, qui ne se contrôlent pas non plus entre elles. Tout au plus les structures décident-elles d'évaluer de manière commune l'impact de leur action.

Le développement par « essaimage souple »

Le mode de développement par « essaimage » repose sur la création de structures juridiques autonomes, qui mettent en œuvre un projet donné sur de nouveaux territoires. Dans le cas de l'« essaimage souple », les structures essaimées sont autonomes, elles constituent un réseau, partagent avec la structure fondatrice (souvent appelée « tête de réseau ») un certain nombre de points communs (valeurs, mission, type d'activité...), mais les liens juridiques entre les structures sont limités, laissant ainsi aux structures dupliquées une grande marge d'autonomie. Les contraintes et les contrôles sont peu nombreux. Les structures ayant choisi ce type de modèle sont Actif, Entreprendre, Solidar'Bar, Table de Cana et le Réseau Cocagne.

Caractéristiques stratégiques

- Initiative du développement : l'initiative est généralement double. Elle est le fruit de la rencontre entre la volonté de la structure fondatrice de développer un programme et l'envie de porteurs de projet de mettre en œuvre un programme existant sur un nouveau territoire.
- Portage humain : il est assuré par les porteurs de projet, très autonomes par rapport à la structure initiale. Le développement par essaimage impliquant de créer une nouvelle structure juridique, l'un des éléments clés des ressources humaines pour le projet est la mobilisation d'administrateurs locaux. Le conseil d'administration local porte en effet la responsabilité juridique du projet sur le nouveau territoire.
- Financement : le financement du développement est essentiellement porté par les nouvelles structures locales. C'est aux porteurs de projet de trouver les ressources nécessaires au lancement de leur structure. L'investissement financier de la structure fondatrice se limite généralement au coût de transfert d'expertise aux nouvelles structures. Dans certains cas, des aides ponctuelles au démarrage peuvent être apportées par la structure initiale aux nouvelles entités créées.

Caractéristiques organisationnelles

- Fondements et outils communs : la structure fondatrice – ou la tête de réseau – détermine le « cœur de son programme », le socle commun partagé par l'ensemble des entités du réseau. Dans le cadre de ce modèle, le socle commun est relativement limité et le choix des modalités opérationnelles est en principe laissé aux structures locales. Ce socle est souvent constitué par les valeurs, la mission, les objectifs et les principes d'action du projet (parfois consignés au sein d'une charte commune).
- Liens juridiques et financiers : dans le cadre du modèle d'essaimage souple, les liens entre la structure fondatrice et les nouvelles structures locales, qu'ils soient juridiques ou financiers, sont limités. Ces liens peuvent être matérialisés au travers d'articles spécifiques dans le cadre des statuts des entités ou au travers de chartes ou de conventions liant les entités entre elles. Les obligations des unes vis-à-vis des autres sont cependant peu nombreuses. En termes financiers, ces liens prennent parfois la forme d'une cotisation des structures locales à la structure fondatrice-tête de réseau.
- Gouvernance : l'organisation du réseau est décentralisée. L'autonomie et le pouvoir des structures locales sont forts. Le conseil d'administration de la tête de réseau (ou autre instance dirigeante) est généralement l'émanation des structures locales.
- Evaluation et contrôle : le contrôle est limité, mais pas forcément inexistant. Il peut être à l'initiative de la tête de réseau et peut associer des pairs (système d'évaluation entre structures locales).

Le développement par « essaimage en franchise »

Dans le cas de l'« essaimage en franchise ⁽³⁾ », les structures autonomes « franchisées » signent avec la structure fondatrice, le « franchiseur », un contrat par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, objectifs, outils et modes de fonctionnement, constitutifs d'une « marque ». Le « franchiseur », qui détient la marque, est garant du respect de ce contrat par les structures franchisées. C'est lui qui anime la capitalisation de l'expérience au sein du réseau et fournit aux porteurs de projet locaux le programme « clés en main » qui peut être mis en œuvre directement de manière opérationnelle. Parmi les structures étudiées, celles qui correspondent à ce modèle sont Envie, Habitat et Humanisme, Union des Pimms, Réseau Plus et Unis-Cité.

La frontière entre le modèle d'essaimage par franchise et le modèle d'essaimage souple est essentiellement caractérisée par le degré de contrôle existant entre une tête de réseau et les structures membres de ce réseau, ainsi que par les liens juridiques entre les structures. L'existence d'un contrat liant juridiquement les parties permet, dans la majorité des cas, de distinguer un « essaimage en franchise » d'un « essaimage souple ».

Caractéristiques stratégiques

- Initiative : comme dans l'essaimage souple, l'initiative du développement est double, émanant à la fois de la structure fondatrice (tête de réseau ou

(3) Le terme « franchise » était rarement spontanément utilisé par les dirigeants des organisations que nous avons étudiées. Lorsque nous l'avons testé auprès des dirigeants de ces structures, sa connotation « lucrative » a souvent engendré des réticences. Nous avons néanmoins choisi de l'utiliser, car il nous a semblé qu'il était celui qui décrivait le mieux les outils (et non la finalité) utilisés dans le cadre de ce modèle.

franchiseur) et de porteurs de projet locaux. Les nouveaux développements naissent de la rencontre – spontanée ou provoquée – entre la motivation de porteurs de projet locaux et la stratégie du « franchiseur » en termes de développement.

- **Portage humain** : le développement repose humainement sur les porteurs de projet locaux, qui sont cependant sélectionnés par la tête de réseau. Cette sélection s'explique par le fait que la tête de réseau prend un risque en cédant la marque à ce porteur : elle veut donc s'assurer de l'adéquation entre son projet et les porteurs. Ces derniers sont avant tout des entrepreneurs, qui jouissent d'une certaine autonomie. Ils doivent cependant s'intégrer dans le cadre relativement précis de la franchise et en respecter les éventuelles contraintes. Comme pour l'essaimage souple, le développement repose aussi sur l'implication de dirigeants locaux, bénévoles ou rémunérés.
- **Financement** : si le franchiseur doit investir dans la formalisation et la capitalisation des pratiques afin d'être à même d'opérer un transfert de qualité de son expertise aux porteurs de projet, il n'assume pas nécessairement le financement des structures locales créées. Les porteurs de projet locaux ont donc la responsabilité de trouver les financements nécessaires pour assurer la création, puis la pérennité de leur structure. Le franchiseur cofinance parfois le développement ou aide à trouver les fonds nécessaires, notamment en phase de lancement.

Caractéristiques organisationnelles

- **Fondements et outils communs** : les relations contractuelles, qui sont au cœur du système de la franchise, indiquent précisément quels sont les fondements et outils communs. Leur contenu varie en fonction des organisations et dépend de ce que la structure fondatrice définit comme « incontournable ». Ces « incontournables » sont constitutifs de la « marque ». Vision, mission, objectifs et principes d'action sont *a minima* fixés. Les modalités de mise en œuvre (procédures, modes d'organisation, outils, pratiques...) peuvent être plus ou moins précisées selon les objectifs définis par la structure fondatrice.
- **Liens juridiques et financiers** : le contrat qui lie la structure « franchiseur » avec les structures « franchisées » peut prendre différentes formes – convention ou « contrat de licence » de marque (ex. : Envie, Pimms, Réseau Plus, Unis-Cité) et/ou règlement intérieur s'imposant à toute structure du réseau (ex. : Habitat et Humanisme, Envie). Les liens financiers se matérialisent en général par une cotisation des franchisés à la tête de réseau, assimilable à une contrepartie du droit d'utiliser la marque. Celle-ci peut notamment servir à financer les actions communes (évaluation, communication...).
- **Gouvernance** : le « franchiseur », garant de la marque, a une autorité de fait sur les structures locales. L'instance dirigeante du « franchiseur » peut être composée, à des degrés variés, de représentants des instances dirigeantes locales. Généralement, le « franchiseur » décide des grandes orientations stratégiques du réseau et de la répartition des fonctions au sein du réseau.

Les structures locales, autonomes juridiquement, sont gérées par une instance dirigeante locale, qui peut éventuellement compter en son sein des représentants du « franchiseur ». Ce mode de gouvernance repose donc sur un pouvoir dual et sur une double légitimité, celle du « franchiseur » et celle de la structure « franchisée ».

- **Évaluation et contrôle :** le contrôle se fait dans les conditions précisées dans le cadre du contrat. Il est théoriquement fort sur tout ce qui est imposé par le contrat de franchise. Des procédures d'évaluation sont mises en œuvre par la tête de réseau ou peuvent associer d'autres intervenants (structures locales du réseau, experts extérieurs...).

Le développement « centralisé »

Ce mode de développement repose sur la création, par la structure fondatrice, d'antennes ou de filiales locales qui portent le concept ou le programme sur un nouveau territoire. Deux formes de structures juridiques correspondent à ce modèle : un groupe constitué d'un siège et d'antennes sans autonomie juridique ou un groupe constitué d'une holding, actionnaire majoritaire de filiales juridiquement autonomes. Dans les deux cas, les structures « dupliquées » rendent compte, en termes hiérarchiques, à la structure fondatrice, qui constitue le siège ou la holding⁽⁴⁾. Parmi les structures que nous avons étudiées, l'ADIE, l'Afev, Id'ées, SNC et Janus au sein de Vitamine'T correspondent à ce modèle.

(4) Nous utiliserons dans la suite de ce document le terme « siège » pour désigner indifféremment un « siège » ou une « holding ».

Caractéristiques stratégiques

- **Initiative du développement :** l'initiative du développement est prise par la structure fondatrice ou siège, qui peut ainsi définir précisément la mission et les objectifs des structures locales. Le choix de nouveaux territoires est effectué par le siège en fonction d'objectifs stratégiques, prenant éventuellement en compte des sollicitations d'acteurs locaux.
- **Portage humain :** les porteurs de projet locaux (ou directeurs de filiale) sont recrutés par le siège, en interne ou en externe, pour développer le projet sur de nouveaux territoires. Le siège assure la formation et le suivi des porteurs de projet. Ils sont placés sous l'autorité hiérarchique directe du siège.
- **Financement :** c'est le siège qui finance le développement des nouvelles antennes ou filiales. Il doit donc mobiliser les ressources nécessaires au préalable. Ces financements peuvent avoir différentes origines : fonds propres, subventions nationales, subventions locales, partenaires financiers privés, dons, etc.

Caractéristiques organisationnelles

- **Fondements et outils communs :** le programme développé est en principe relativement homogène, à la fois en termes de fondements et d'outils, mais cette homogénéisation varie en fonction des structures et des choix d'organisation.
- **Liens juridiques et financiers :** deux options sont possibles, unicité de structure juridique (siège et antennes) ou filiales détenues majoritairement

par le siège (holding et filiales). Le budget est unique ou consolidé, ce qui signifie que, *in fine*, le siège assume la responsabilité financière de l'ensemble des structures (pertes ou bénéfiques). Cela n'empêche pas de fixer un objectif d'équilibre économique à chacune des antennes ou filiales, mais des péréquations entre structures sont possibles.

- **Gouvernance** : quelle que soit la structure juridique choisie, les relations hiérarchiques entre le niveau national et le niveau local sont claires, le siège a autorité sur les structures locales. Cependant, le degré de décentralisation peut ensuite varier d'une structure à l'autre en fonction des choix d'organisation. Des instances locales peuvent être mises en place : si elles n'ont pas de pouvoir juridique, elles peuvent permettre une meilleure appropriation du projet par le local, un meilleur ancrage (comités de pilotage locaux ou gestionnaires minoritaires, par exemple).
- **Évaluation et contrôle** : le contrôle du siège sur les programmes locaux est en principe fort et s'impose simplement du fait de la hiérarchie formelle entre les antennes ou filiales et le siège. Le degré de contrôle varie alors en fonction de la capacité du siège à l'effectuer (notamment du fait de la distance géographique, qui peut rendre le contrôle compliqué) et des ressources qu'il peut mobiliser à cet effet, mais la responsabilité assumée par le siège rend indispensable la mise en place de procédures de contrôle et d'évaluation.

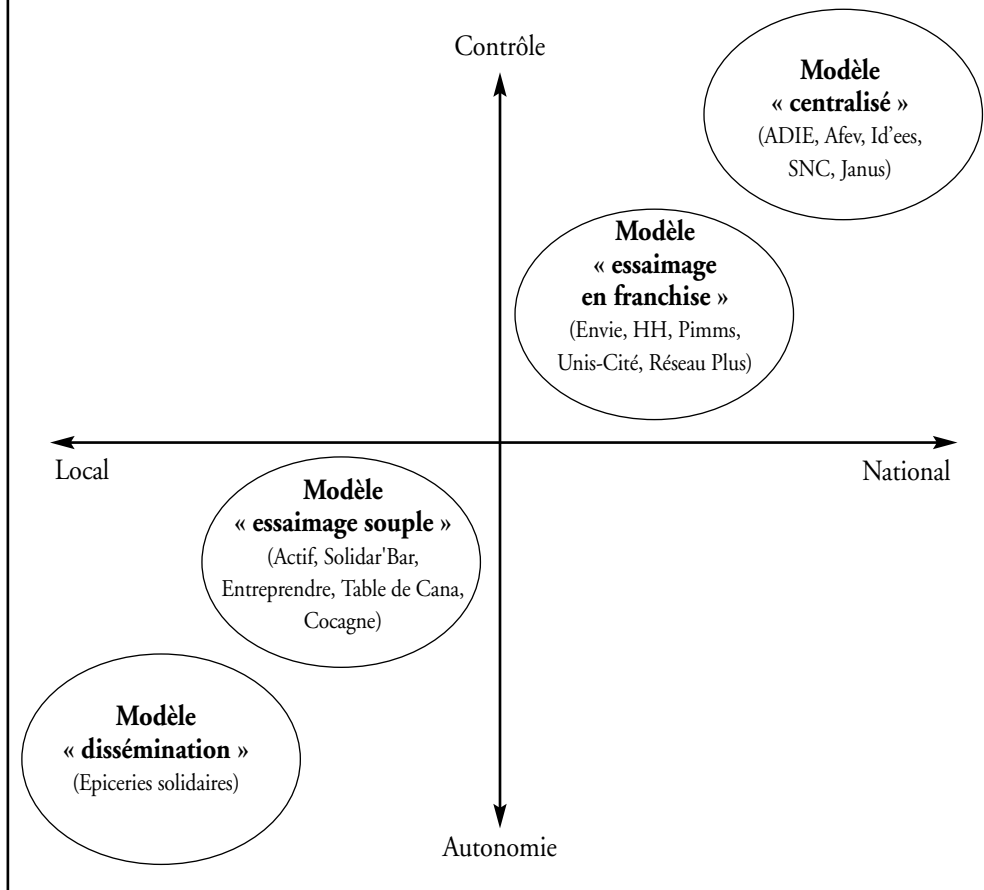
D'un modèle à l'autre

Si cette présentation des différents modèles peut laisser penser qu'ils sont figés et exclusifs, la réalité est en fait tout autre. L'expérience montre effectivement que les organisations à vocation sociale combinent parfois différents modèles.

Au sein de son réseau de délégations locales constituant une seule entité juridique, l'ADIE réunit également quelques entités juridiques autonomes du siège, mixant ainsi modèle centralisé et modèle d'essaimage. Par ailleurs, Unis-Cité, réseau d'associations locales franchisées, assoit le développement de ses nouvelles structures locales sur la création, par la tête de réseau, d'antennes non autonomes juridiquement durant les trois premières années de leur existence, associant ainsi modèle franchisé et modèle centralisé. Ces modèles hybrides sont soit le produit de stratégies spécifiques, soit le reflet de l'évolution des stratégies à travers le temps.

Il est important de noter par ailleurs que nombreuses sont les organisations qui ont commencé par adopter un modèle donné, pour évoluer par la suite vers un autre. Le réseau des Jardins de cocagne, par exemple, s'est d'abord développé par dissémination, répondant spontanément aux nombreuses sollicitations extérieures pour copier le premier jardin. La dissémination ayant bien fonctionné, les structures nouvellement créées ont ensuite naturellement cherché à mutualiser un certain nombre de pratiques au sein d'un réseau relativement libre, évoluant ainsi d'un développement par dissémination à un développement par essaimage souple. De même, Unis-Cité avait initialement lancé son développement sous la

Graphique 1 Le continuum des modèles de développement



forme d'essaimage souple avant d'évoluer vers un modèle de développement par essaimage en franchise.

Ces quatre modèles sont donc à comprendre comme un continuum aux frontières relativement perméables : des montages juridiques et financiers divers aboutissent à des organisations complexes qui empruntent à différents modèles (*graphique 1, tableau 2*).

Déterminants stratégiques du choix d'un modèle

L'analyse de ces vingt et une organisations nous a permis de dresser une typologie des modèles de développement organisée autour de quatre grands modèles. Sur cette base, nous nous proposons d'esquisser un outil d'aide

Tableau 2
Synthèse des quatre modèles de développement proposés

		Dissémination	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Développement centralisé
Caractéristiques stratégiques	<i>Initiative</i>	Externe	Externe + interne	Interne + externe	Interne
	<i>Portage humain</i>	Libre	Validation des porteurs de projet par la structure fondatrice	Détection (éventuellement conjointe) et validation des porteurs de projet par la structure fondatrice	Recrutement par le siège
	<i>Financement</i>	Local	Local	Local + structure fondatrice	Structure fondatrice + local
Caractéristiques organisationnelles	<i>Fondements et outils communs</i>	Limités (mission)	Limités (mission et principes)	Nombreux (mission et principes + éventuellement outils et procédures)	Nombreux (mission, principes, outils et procédures)
	<i>Liens juridiques et financiers</i>	Aucun	Variable	Contrat de franchise, autonomie financière des structures locales, contribution financière des franchisés au franchiseur	Unicité de structure ou détention majoritaire des capitaux par la structure fondatrice
	<i>Gouvernance</i>	Pas de pouvoir de la structure fondatrice sur les autres	Pouvoir de la tête de réseau comme émanation – non exclusive – des structures locales	Tête de réseau garante du concept et de la marque Instance dirigeante locale (pouvoir dual)	Hierarchie du siège sur les antennes ou filiales
	<i>Évaluation et contrôle</i>	Nul	Limité	Moyen à fort	Moyen à fort

à la décision afin d'accompagner des porteurs de projet dans leur réflexion autour de démarches de développement et de répliation. Cet outil n'a pas vocation à proposer des recettes ou des solutions uniques: choisir un modèle de développement est une décision éminemment complexe, requérant la prise en compte de nombreux facteurs internes et externes. Cependant, cet outil, fondé sur l'analyse approfondie des différents modèles et des

conditions dans lesquels ils ont été développés, peut suggérer des pistes et aider les entrepreneurs sociaux à réfléchir et à identifier les options stratégiques qui s'offrent à eux.

Nous avons identifié sept points sur lesquels l'initiateur du développement doit s'interroger en amont du choix d'un modèle, que nous qualifions ici de « déterminants stratégiques ».

Nature du concept à développer

Le degré d'adaptabilité ou de formalisme d'un projet, son degré de précision, l'existence ou non de contraintes liées à sa mise en œuvre et à sa reproduction sont autant d'éléments permettant de caractériser le concept développé et pouvant servir de clé pour choisir le modèle qui semble le plus approprié. Il ressort en effet de notre étude que plus le concept est fort, précis, consigné, plus le modèle de développement choisi doit permettre un certain degré de contrôle : dans ce cas, ce sont ainsi le modèle d'essaimage par franchise et le modèle centralisé qui apparaissent les plus pertinents. À l'inverse, les modèles plus libres (dissémination, essaimage souple) semblent mieux adaptés au développement de concepts souples et évolutifs.

Volonté de contrôle

Le degré de contrôle par la structure fondatrice des nouvelles structures développées est également un critère déterminant du choix d'un modèle. Quel droit de regard la structure fondatrice souhaite-t-elle avoir sur les nouveaux développements ? Souhaite-t-elle ou non évaluer l'application des opérations et la qualité des résultats ? En a-t-elle les moyens ?

Si l'option retenue est celle d'un contrôle fort, alors ce sont le modèle d'essaimage franchisé et le modèle centralisé qui apparaissent les plus pertinents, dans la mesure où leurs structures de gouvernance et les liens juridiques qui existent entre les structures facilitent ce contrôle. En revanche, si cette notion de contrôle n'est pas essentielle à l'atteinte de la mission ou n'est pas souhaitée par les fondateurs, les modèles de dissémination et d'essaimage souple sont alors plus appropriés et beaucoup plus légers à mettre en œuvre.

Pouvoir de la structure fondatrice

Cette notion de pouvoir de la structure fondatrice se distingue de celle de « volonté de contrôle » en ce qu'elle porte sur la maîtrise décisionnelle que la structure fondatrice souhaite garder ou non sur les structures nouvellement développées. La structure fondatrice peut souhaiter abandonner, partager ce pouvoir ou au contraire le garder, afin de rester maître des grandes décisions stratégiques pour le réseau.

Si la structure fondatrice souhaite conserver la maîtrise des décisions sur les nouveaux développements, seul le modèle centralisé lui permettra de le faire. Si elle souhaite maîtriser simplement les principales décisions stratégiques, tout en étant prête à partager cette maîtrise sur d'autres

catégories de décisions, le modèle d'essaiage franchisé apparaît plus approprié. Lorsque la question du pouvoir et de la maîtrise des décisions n'est pas au cœur des préoccupations ou si les modes de fonctionnement collectifs et participatifs sont privilégiés, les initiateurs du développement pourront porter leur choix sur le modèle de dissémination (au sein duquel la notion de pouvoir est absente) ou sur le modèle d'essaiage souple (au sein duquel elle est faible).

Risque financier

Quel degré de risque financier la structure fondatrice est-elle prête à prendre ou peut-elle matériellement prendre? Souhaite-t-elle et peut-elle s'engager financièrement dans le développement de nouvelles structures? Est-elle prête à porter financièrement d'éventuelles pertes?

Si ce n'est pas le cas, les modèles de dissémination et d'essaiage (souple et franchisé), fondés sur la création de structures autonomes, permettent de limiter fortement le risque financier, puisque celui-ci est alors porté par les nouvelles structures juridiques. En revanche, si la structure initiale est prête à porter la responsabilité financière sur l'ensemble des structures, elle pourra choisir le modèle centralisé. La question du risque financier dépend fortement du type de projet et de son modèle de financement, qui implique des moyens plus ou moins lourds et donc des risques plus ou moins grands.

Moteur du développement

Par qui le développement est-il impulsé? Quel est le degré de volontarisme de la structure fondatrice en matière de développement? Quelle est l'ouverture vis-à-vis de propositions de développement venues de l'extérieur?

Les structures fondatrices qui n'ont pas de volonté intrinsèque de se développer, mais souhaitent simplement répondre aux sollicitations de développement en externe s'orienteront naturellement vers le modèle de dissémination. Lorsque l'impulsion du développement vient à la fois de moteurs internes et externes, alors le modèle de développement par essaiage (souple ou franchisé) est le plus approprié, dans la mesure où il permet à la fois un volontarisme dans le développement et l'appui sur des porteurs de projet locaux « autonomes ». Lorsque l'impulsion du développement est essentiellement interne, ce sont alors le modèle d'essaiage en franchise et tout particulièrement le modèle centralisé qui semblent les plus efficaces.

Appropriation locale

Quelle est l'importance de l'ancrage local dans le succès du projet? Ce dernier est-il facilement reproductible sur différents territoires ou nécessite-t-il des adaptations propres à chacun des nouveaux territoires d'implantation? Est-il stratégiquement nécessaire que des acteurs locaux s'approprient le projet et s'y impliquent?

Les modèles de dissémination et d'essaiage (souple ou franchisé), par l'autonomie et la liberté qu'ils confèrent ainsi que par la dévolution de

pouvoir qu'ils permettent, se révèlent particulièrement pertinents pour des projets requérant une forte adaptation et une forte appropriation locale. Le modèle centralisé, qui ne permet pas spontanément l'appropriation du projet par des acteurs locaux, est dans ces cas moins approprié.

Secteur d'activité

Marchand ou non marchand, faiblement ou fortement concurrentiel... Certains modèles sont-ils plus performants pour certains secteurs? Notre étude n'a pas permis d'établir de tendance sur la base d'une distinction entre activités marchandes et non marchandes. En revanche, il ressort de notre étude que les modèles les plus maîtrisés (centralisé et essaimage en franchise) sont particulièrement adaptés à des environnements fortement concurrentiels, puisqu'ils permettent un positionnement fort vis-à-vis de la concurrence, une maîtrise de la qualité et des prises de décision relativement rapides. Dans des environnements moins concurrentiels, les modèles plus souples de dissémination et d'essaimage souple peuvent constituer des solutions adaptées.

Tableau 3
Les déterminants du choix d'un modèle de développement

Concept	Adaptable		Assez fort à fort	
Volonté de contrôle	Nulle	Faible	Fort	
Pouvoir de la structure fondatrice	Absence	Faible	Partagé	Fort
Risque financier	Absence à très limité	Risque limité		Risque fort
Moteur du développement	Externe	Externe/Interne	Interne/Externe	Interne
Appropriation locale	Importante			Moins importante
Secteur	Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement pas ou peu concurrentiel		Secteur marchand ou non marchand, dans un environnement concurrentiel à très concurrentiel	
	↓	↓	↓	↓
	Modèle « dissémination »	Modèle « essaimage souple »	Modèle « essaimage franchise »	Modèle « centralisé »

Conclusion

Changer d'échelle... La perspective est attrayante pour les entrepreneurs sociaux, mais elle n'est pas dénuée d'enjeux. Une initiative qui connaît un véritable succès sur un territoire donné et qui y a fait la preuve de son utilité sociale peut rencontrer de grosses difficultés en tentant de se développer, au point de mettre en péril la pérennité du projet initial. Ces difficultés sont particulièrement aiguës pour les initiatives à vocation sociale du fait de leurs ressources précaires, reposant souvent sur des financements mixtes publics-privés, plus difficiles à mobiliser pour une phase de développement que lors du lancement d'un nouveau projet.

S'appuyant sur l'expérience de vingt et une organisations ayant réussi ce changement d'échelle, cette étude nous a permis de dégager une typologie des différents modèles de développement existants et d'identifier les déterminants stratégiques présidant au choix d'un modèle.

En guise de conclusion, nous présentons ici quelques enseignements plus généraux que cette étude nous a permis de tirer.

- Le développement d'une organisation à vocation sociale sur de nouveaux territoires permet d'accroître son impact social à condition que le modèle de développement choisi soit adapté à sa mission, à ses objectifs, à son environnement et à sa culture organisationnelle.
- Choisir un modèle de développement adapté à son projet est une décision résolument stratégique, complexe. Elle requiert de ce fait une compréhension fine des enjeux externes et internes du projet, ainsi qu'une prise de recul vis-à-vis des opérations quotidiennes de l'organisation.
- Il n'existe pas de modèle qualitativement supérieur pour une organisation donnée, mais bien un modèle adapté aux circonstances et aux priorités de l'organisation à un moment donné.

Ces conditions étant susceptibles d'évoluer, le modèle lui-même pourra évoluer, vers plus ou moins de contrôle ou d'autonomie, ou emprunter à d'autres modèles certaines de leurs caractéristiques. ●

Bibliographie

(1995), *Les régies de quartier : expérience et développement, regards de chercheurs*, Paris, Direction de l'architecture et de l'urbanisme.

Anteby, M. J. (2000), « La Table de Cana: a new model or an exception in corporate social responsibility », *Fletcher Forum of World Affairs*, 24 (2), p. 131-143.

Barringer, B. R., and Greening, D. W. (1998), « Small business growth through geographic expansion », *Journal of Business Venturing*, 13, p. 467-492.

Béthencourt, M. (2001), *Entreprendre en franchise*, Paris, Dunod.

Bradach, J. (2003), « Going to scale: the challenge of replicating social programs », *Stanford Social Innovation Review*, p. 19-25.

Datar (1998), *Activités de proximité: 43 expériences territoriales*, Paris, La Documentation française.

Dees, G. J., Battle Anderson, B., and Wei-skillern, J. (2002), *Pathways to social impact: strategies for scaling out successful social innovations*, Harvard Business School.

Dees, G. J., Battle Anderson, B., and Wei-Skillern, J. (2004), « Scaling social impact: strategies for spreading social innovations », *Stanford Social Innovation Review*, p. 24-32.

Kahn, M. (2002), *Franchise et partenariat: développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé*, Paris, Dunod.

Oster, S. M. (1995), *Strategic management for non profit organizations*, New York, Oxford University Press.

Oster, S. M. (1996), « Nonprofit organizations and their local affiliates: a study in organizational forms », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 30, 83-95.

Taylor, M. A., Dees, G.J., and Emerson, J. (2002), « The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success », in G. J. Dees, J. Emerson, and P. Economy (eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs*, 235-266, New York, Wiley & Sons.

Wei-skillern, J., and Battle Anderson, B. (2003), « Nonprofit geographic expansion: branches, affiliates or both? », Harvard Business School Working Paper.