

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif ?

Étude de cas : SOWoods

Mémoire présenté par :

Alexis DE PLANTER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur :

Brigitte HUDLOT

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif ?

Étude de cas : SOWoods

Mémoire présenté par :

Alexis DE PLANTER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur :

Brigitte HUDLOT

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement ma promotrice, Madame Brigitte HUDLOT, enseignante, membre du conseil académique & directrice de ICHEC Formation Continue à l'ICHEC, qui m'a conseillé, guidé, aidé et suivi lors de l'élaboration de ce mémoire.

Je voudrais remercier mon maître de stage, Monsieur Raphaël LOUBERT, et ses deux associés Benoît DE ROUBAIX et Régis VERSAVEL, pour leur accueil au sein de l'entreprise SOWoods, ce qui m'a permis de récolter des informations essentielles à la construction et finalisation de ce mémoire.

Je témoigne ensuite ma gratitude aux personnes ayant accepté mes demandes d'interview :

- Madame Marie BOURGEADE, bras droit du CEO chez Merci Raymond ;
- Monsieur Marcel HULIN, responsable communication & RP chez Happy Hours Market ;
- Monsieur Hugo GERMAIN, Production manager & Nouveau Site Design/Construction manager chez Permafungi

Ceux-ci ont été d'une aide précieuse dans mes recherches finales.

Je remercie également mes proches pour leur soutien tout au long de mon parcours d'études et particulièrement dans l'aboutissement de ce mémoire.

*« Je soussigné, **DE PLANTER, Alexis**, en Master 2 Tri-diplôme Gesent, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date : 22/05/2023

Signature :

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a stylized, somewhat abstract shape. The signature is positioned to the right of the date and the label 'Signature :'. It appears to be the name 'Alexis De Planter' written in a cursive or semi-cursive style.

Table des matières

INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE	3
CHAPITRE 1: L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE ET LES NOUVELLES FORMES D'ENTREPRISES DURABLES .	5
1. CONCEPTS :	6
1.1. L'entreprise traditionnelle :	6
1.2. L'entreprise sociale :	7
1.3. L'entreprise à impact (positif) :	10
1.4. L'entreprise à mission :	12
1.5. L'organisation hybride :	12
1.6. Conclusion intermédiaire sur les concepts d'entreprise :	14
2. LES BUSINESS MODELS	16
2.1. L'entreprise traditionnelle : la société.....	17
2.2. Les Nouveaux Business Models Durables	18
2.2.1. La notion d'efficience	18
2.2.2. La notion de circularité	19
2.2.3. La notion de fonctionnalité	20
2.2.4. La notion de bio-inspiration	21
2.2.5. La notion d'inclusion	22
2.2.6. La notion de collaboration	23
2.2.7. La notion de relocalisation	24
2.2.8. Conclusion intermédiaire :	25
2.3. L'entreprise sociale :	25
2.4. L'organisation hybride :	26
2.5. Conclusion intermédiaire sur les business models	29
CHAPITRE 2 : DÉVELOPPER SON ENTREPRISE DURABLE	30
1. PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES DURABLES POUR SE DÉVELOPPER	30
1.1. Les entreprises sociales	30
1.2. Les hybrides.....	32
1.3. Les entreprises à impact positif.....	32
1.4. Les entreprises à mission :	33
1.5. Conclusion intermédiaire	34
2. CHANGEMENT D'ÉCHELLE & CROISSANCE	35
2.1. Croissance VS Changement d'échelle	35
2.2. Croissance dans une société.....	36
2.3. Changer d'échelle pour une entreprise sociale :	39
3. CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :	43
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE	45
1. LA FORÊT : ÉTAT DES LIEUX	45
2. SOWOODS ET LA MÉTHODE MIYAWAKI :	46
3. SOWOODS : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	47
4. SWOT DE SOWOODS	50
4.1. Forces :	50
4.2. Faiblesses	52
4.3. Opportunités :	53
4.4. Menaces :	54

CHAPITRE 4 : CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE	55
1. DONNÉES SECONDAIRES :.....	55
1.1. <i>Entreprises ayant pris la mauvaise stratégie</i>	55
1.1.1. AFEV :	55
1.1.2. Aludéo :	55
1.2. <i>Entreprises ayant utilisé plusieurs stratégies à la fois</i> :	56
1.2.1. Grameen Bank.....	56
1.2.2. Chênelet :	57
1.3. <i>Entreprises ayant vécu plusieurs changements d'échelle</i>	57
1.3.1. Unis-cité :	57
1.3.2. Tissons la Solidarité :	57
1.3.3. Recyclivre :	58
1.3.4. ANDES :.....	59
1.4. <i>Entreprises ayant utilisé une stratégie de Scale Out</i>	59
1.4.1. Gawad Kalinga :	59
1.4.2. Cortigroup :	60
1.4.3. Réseau Paysan :	60
1.4.4. APREVA :	60
1.5. <i>Entreprises ayant utilisé une stratégie de duplication</i>	61
1.5.1. Réseau Cogne :	61
1.5.2. ACTIF & ENVIE	61
1.5.3. Agricover :	61
1.5.4. BEES coop :	62
1.6. <i>Conclusion</i>	62
2. MODÈLE D'ANALYSE.....	63
2.1. <i>Description</i>	63
2.2. <i>Modèle d'analyse</i> :	68
3. CONSTRUCTION DU GUIDE D'ENTRETIEN :.....	76
4. CONCLUSION DU CHAPITRE 4	77
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS & VALIDATION DU MODÈLE	78
1. MERCI RAYMOND.....	78
2. HAPPY HOURS MARKET.....	82
3. PERMAFUNGI.....	84
4. CONCLUSION DU CHAPITRE 5	85
CHAPITRE 6 : ÉTUDE DE CAS & TEST DU MODÈLE	86
1. ANALYSE DES CARACTÉRISTIQUES DE SOWOODS	86
2. RECOMMANDATION DE STRATÉGIE(S).....	88
3. CONCLUSION DU CHAPITRE 6	90
CHAPITRE 7 : CONCLUSION GÉNÉRALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE	97
COMPLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES	106

Introduction

Nous vivons un moment crucial de l'histoire de l'humanité, où les actions de l'Homme ces prochaines années seront décisives quant à l'avenir de notre planète et par conséquent notre société. Pour certains il est déjà trop tard pour lutter contre le changement climatique, pour d'autres c'est encore possible de minimiser son impact ou du moins de s'adapter. Pour ne rien arranger, des tensions sociales surviennent aux quatre coins de la planète, des mouvements populaires se forment à une vitesse considérable pour revendiquer leurs droits, dans les pays en développement et du tiers monde. Les pays développés ne sont pas épargnés par les mouvements politiques d'extrême droite et d'extrême gauche, qui saisissent l'opportunité en ces moments troubles pour revendiquer leurs idées. De plus, le peuple ne veut plus se laisser faire : la population se bat pour sa liberté et son niveau de vie, à différentes échelles selon le pays ou les régions géopolitiques. Pour couronner le tout, les conflits armés ne baissent pas en fréquence et viennent même frapper à la porte du vieux continent : l'Europe.

Quel que soit le pays où l'on se trouve, le constat est le même : le modèle dans lequel vivent nos sociétés ne fonctionne plus. Le débat n'est pas de savoir s'il a un jour fonctionné mais ce qui est sûr, c'est qu'il n'est pas optimal pour lutter contre la problématique la plus urgente, encore trop souvent remise à demain par beaucoup : le changement climatique.

Les gouvernements et autorités internationales ne pourront pas à elles seules transformer notre société et notre économie vers des modèles plus durables, les citoyens doivent également agir. Certains le font en descendant dans la rue, d'autres le font via leur travail, leur entreprise.

C'est ce dont nous allons traiter dans ce mémoire. Le monde de l'entreprise, encore plus que d'habitude, est au cœur du problème...et de la solution. À la fois responsables directs du changement climatique, par la pollution, les émissions de CO2 qu'elles émettent, les entreprises sont également les acteurs qui peuvent tout changer. Encore trop peu d'entre elles prennent au sérieux l'urgence climatique mais heureusement, une tendance semble se dessiner vers une direction plus durable.

En prenant en compte les enjeux environnementaux et sociaux au cœur de leurs business models, les entreprises peuvent avoir un réel impact sur le chemin que prend l'histoire de l'humanité. Les entreprises prenant comme mission centrale la résolution de problèmes sociaux et environnementaux se multiplient, d'année en année. Celles-ci adoptent des business models s'inspirant des entreprises dites « traditionnelles » (cf. infra p.6), tout en les adaptant aux réalités du moment de manière innovante, ce qui leur permet d'avoir un impact positif sur notre société et/ou notre environnement. Cependant, ces structures sont

encore trop nombreuses à n'avoir qu'un impact local et non maximisé, n'allant jamais très loin dans le développement de leur impact sociétal et économique.

Ce dont nous allons traiter dans ce mémoire sont les différentes possibilités qui s'offrent à une entreprise à impact positif pour que celle-ci puisse en effet changer d'échelle. Cette étude a pour but de créer un modèle d'analyse basé sur les principales caractéristiques qui vont déterminer quelles sont les stratégies adaptées à chaque entreprise à impact positif pour effectivement se développer et ainsi changer d'échelle. Pour tester ce modèle, nous allons faire l'étude de cas d'une entreprise belge, active dans le secteur de la reforestation : SOWoods.

Avant de passer à l'étude de cas, nous nous pencherons sur les différents concepts d'entreprises durables, leurs définitions et leurs business models. Nous passerons ensuite en revue les différentes stratégies qui existent pour changer d'échelle quand on est une entreprise à impact positif.

Viendra alors l'étude de cas où nous présenterons l'entreprise étudiée, nous construirons le modèle d'analyse et nous validerons celui-ci en faisant une collecte de données qualitative, auprès d'entreprises à impact positif ayant déjà changé d'échelle. Une fois cela fait, nous pourrons dès lors tester le modèle sur SOWoods, pour finalement déterminer quelles stratégies se prêtent le mieux à l'entreprise bruxelloise. Ainsi nous pourrons terminer par une recommandation de ces stratégies à l'équipe dirigeante de SOWoods.

Méthodologie

Dans ce mémoire, nous nous intéressons donc aux entreprises à impact positif et plus particulièrement à leurs stratégies de développement. Notre question de recherche est la suivante : Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif ?

Pour répondre à celle-ci, nous avons fait une étude de cas sur une entreprise à impact positif belge, SOWoods.

Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons d'abord utilisé de nombreuses sources scientifiques et médiatiques pour construire la partie théorique. Dans un premier temps, nous avons pu utiliser des sources provenant de l'Internet, comme des sites gouvernementaux ou des sites spécialisés contenant de la littérature scientifique sur les entreprises durables, les business models ou les stratégies de changement d'échelle. Nous avons également pu utiliser des sources écrites tels que des rapports, des mémoires, des livres mais aussi des syllabus provenant de cours donnés au sein de l'ICHEC.

Ce mémoire, oscillant entre de la recherche appliquée et le mémoire projet, a pour objectif l'étude de cas d'une entreprise à impact positif, SOWoods, et les différentes stratégies de développement que cette structure peut adopter pour se développer. En effet, lors de notre stage au sein de l'entreprise, nous avons exprimé l'envie de nous intéresser aux stratégies de changement d'échelle et l'équipe gérante de SOWoods a émis la demande de leur conseiller une ou plusieurs méthodes pour que l'entreprise puisse effectivement se développer. Pour arriver à la recommandation de cette ou ces stratégies de changement d'échelle, nous utilisons un modèle d'analyse qui se base sur une grille de caractéristiques stratégiques, organisationnelles et humaines propres aux différentes stratégies de développement et plus particulièrement aux stratégies de changement d'échelle (cf. infra p.42).

Concernant la construction de cette grille de caractéristiques, nous avons pu nous appuyer sur les recherches de nombreux auteurs, dont Kévin André, Clémentine Gheerbrant & Anne-Claire Pache, l'Avise, mais aussi Géraldine Chalencon & Anne-Claire Pache ou encore Natalia Agapitova & Johannes F. Linn. Ces auteurs, ayant eux-mêmes élaboré des grilles de caractéristiques pour choisir la bonne stratégie de changement d'échelle pour les entreprises sociales, ont été une source d'inspiration pour élaborer notre propre modèle d'analyse, tout en gardant en tête la différence entre l'entreprise sociale et l'entreprise à impact positif. Ces deux concepts étant définis dans ce travail (cf. infra p.7 à 11).

En plus de cela, nous avons pu compléter ce modèle d'analyse grâce à des données secondaires récoltées dans des études de cas d'entreprises sociales à propos de leur changement d'échelle, ces cas d'étude ayant été réalisés par Violaine Wathelet (2016), Kévin André, Clémentine Gheerbrant & Anne-Claire Pache (2014) et l'Avise (2021).

Pour valider ce modèle d'analyse, nous avons opté pour une récolte des données primaires qualitative, par le biais d'interviews semi-dirigées (Voir ANNEXE 14 : guide d'entretien

1 : entreprises ayant déjà changé d'échelle) auprès de responsables et dirigeants d'entreprises à impact positif, présentes dans l'écosystème belge ou français. Ces interviews, ayant eu lieu entre la mi-avril et la mi-mai, se sont déroulées en français.

La première interview s'est déroulée en distanciel avec Marie BOURGEADE, bras droit du CEO de Merci Raymond.

La deuxième interview a eu lieu en distanciel également avec Marcel HULIN, responsable Communication & RP de Happy Hours Market.

La troisième interview a eu lieu par écrit avec Hugo Germain, Production Manager & New Site Design/Construction Manager de Permafungi.

Une fois le modèle validé par les entretiens qualitatifs, nous avons pu le tester en interviewant SOWoods, également par le biais d'une interview semi-dirigée (Voir ANNEXE 15 : guide d'entretien 2 : entreprises n'ayant pas encore changé d'échelle), pour ensuite leur proposer une recommandation de stratégie(s) de changement d'échelle à adopter. L'interview de SOWoods pour tester le modèle s'est déroulée en trois temps, par le biais d'une interview individuelle de chaque gérant de l'entreprise.

Une première entrevue a eu lieu avec Benoît DE ROUBAIX en distanciel.

La seconde interview s'est réalisée en présentiel, à Tervuren avec Raphaël LOUBERT.

Enfin, la troisième entrevue s'est déroulée à Tervuren avec Régis VERSAVEL.

La proposition de recommandation, quant à elle, s'est faite en distanciel, après la mi-mai aux trois gérants.

Bien que la récolte de données qualitative nous limite en termes de nombre de participants et à leur bonne volonté de répondre à des questions potentiellement sensibles concernant leur entreprise, la méthode choisie apporte sa contribution quant à la qualité et la pertinence des données recueillies. Puisqu'en effet, le type de données que le modèle d'analyse reprend sont des données précises ne pouvant être connues que par les cadres d'une entreprise.

En résumé, ce mémoire apporte une contribution sur le plan théorique à plusieurs niveaux. En premier lieu quant aux définitions des différents concepts d'entreprise durable, mais aussi leurs différents business models et enfin les différentes stratégies de développement à impact positif.

De plus, nous apportons une contribution analytique avec un modèle d'analyse des différentes stratégies de développement/de changement d'échelle d'une entreprise à impact positif, sous forme de grille de caractéristiques.

Chapitre 1: L'entreprise traditionnelle et les nouvelles formes d'entreprises durables

Le monde de l'entreprise, souvent considéré comme un monde composé de structures analogues par le grand public, ceci notamment dû à la généralisation faite par le monde politique et les médias, a vu apparaître ces dernières années des entreprises adoptant des modèles de fonctionnement de plus en plus souvent tournés vers la durabilité, que cela soit au niveau social ou au niveau environnemental. Une des raisons à cela est bien entendu le changement climatique mais également la prise de conscience de certaines parties de la population quant à un certain paradoxe auquel fait face une entreprise : exploiter des ressources pour développer son entreprise, tout en devant préserver ces mêmes ressources pour que son activité puisse durer dans le temps, pour qu'elle puisse être durable (Ballereau & Reboud, 2020).

Dans ce chapitre, nous allons définir ce qu'est une entreprise traditionnelle et nous allons ensuite définir les quelques nouveaux termes utilisés ces dernières années pour différencier les entreprises prenant en compte l'aspect du développement durable dans leur business model de celles n'en faisant pas une priorité.

Pour cela, nous allons d'abord nous baser sur ce qu'est exactement le développement durable en reprenant la définition de l'Union Européenne : « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Il s'agit en effet d'allier développement économique et protection de l'équilibre social et environnemental. » (Union Européenne, 2023, para.1), ainsi que celle du Service Public Fédéral Belge : « Le développement durable constitue un levier d'innovation et une opportunité de repenser notre modèle économique, afin d'assurer la pérennité de nos sociétés, de la planète et de notre économie.» (SPF Belgique, 2023, para.1). Terminons cette définition en ajoutant que le développement durable se base sur trois piliers indispensables et interdépendants, à savoir la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement (Kahn-Jochimek, s. d.). De plus, le développement durable s'est vu définir dix-sept objectifs pour poser une base quant à l'appel à l'action au niveau international, pour tendre vers le développement durable.

Nous ne nous attarderons pas sur les spécificités juridiques de chaque forme d'entreprise, puisque ce qui nous intéresse ici est de poser les bases pour bien comprendre les concepts de nouvelles formes d'entreprises durables qui suivront. Ces nouvelles formes d'entreprises durables se différencient des entreprises dites « traditionnelles » au niveau de leur mission et/ou forme d'organisation, non pas au niveau de l'aspect juridique.

Après avoir vu les nouveaux concepts d'entreprises durables, nous aborderons les différents business models qui existent au sein des entreprises traditionnelles et nous mettrons également en avant ceux utilisés par les entreprises durables définies un peu plus tôt.

Le fait de passer en revue ces définitions et ces business models nous permettront de mieux comprendre par après les différentes stratégies existantes pour qu'une entreprise durable et plus particulièrement une entreprise à impact positif puisse se développer.

1. Concepts :

1.1. L'entreprise traditionnelle :

Des définitions de l'entreprise, il en existe quelques-unes. Par exemple, l'Insee nous décrit une entreprise comme : « L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. » (Insee, 2019, para.1).

Selon le CDE, une entreprise désigne « toute personne physique qui exerce une activité professionnelle à titre indépendant (par ex. : une entreprise unipersonnelle, un gérant de société, un artiste) ; toute personne morale (toute société, ASBL ou fondation) ; toute autre organisation sans personnalité juridique (par ex. : une société de droit commun). » (SPF Economie, 2023, para.2).

Ces deux premières définitions restent très générales. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'une entreprise participe à l'économie (SPF Justice, 2023). En Belgique, on est une entreprise du moment qu'on participe à l'économie du pays, sous forme de personne physique exerçant une activité professionnelle de manière indépendante mais aussi sous forme d'organisation (personnalité juridique ou non) (SPF Justice, 2023.).

Nous pouvons cependant poser une base simple sur ce que nous allons appeler entreprise traditionnelle. Une entreprise « traditionnelle » est une entreprise qui peut avoir deux formes : la société ou l'association.

La société est une entreprise traditionnelle qui poursuit un but économique, avec pour objectif principal de faire des profits et d'ainsi pouvoir distribuer ses bénéfices à ses membres (SPF Justice, 2023.).

Une association est une entreprise traditionnelle qui poursuit un but désintéressé et qui ne peut pas verser de bénéfices à ses membres (SPF Justice, 2023.).

Cette définition de l'entreprise traditionnelle, aussi simpliste qu'elle soit, nous suffira pour comprendre les différences qu'ont les formes d'entreprises durables que nous allons voir maintenant.

1.2. L'entreprise sociale :

L'entreprise sociale est un concept dont on entend de plus en plus parler. En effet, l'idée que les entreprises aient, outre un but lucratif, un but social est de plus en plus souvent plébiscitée. Ceci car il semble que ce type d'entreprise peut être une source de solutions à des problèmes sociaux ayant du mal à être résolus par les acteurs déjà présents sur le marché, que ce soient des entreprises publiques, privées, à but lucratif ou non (Wulleman & Hudon, 2015).

Commençons par mettre au clair ce qu'est la différence entre l'entreprise sociale de l'entrepreneuriat social. Pour certains, il y a une différence et pour d'autres, il n'y en a pas.

Par exemple, selon la commission européenne, l'entrepreneuriat social fait référence à un état d'esprit et non un type précis d'entreprise, avec lequel nous imaginons des solutions innovantes à des problèmes sociaux mais aussi économiques et environnementaux (European Commission, 2016).

Alors que, toujours selon la commission, une entreprise sociale de son côté fait référence à une entité juridique, qui se définirait à partir de trois piliers. Le premier est la notion entrepreneuriale basée sur des revenus. Une entreprise sociale doit effectivement obtenir des revenus par la vente de biens et/ou services, que ce soit sur le marché public ou privé. Il y a ensuite la notion sociale qui implique un objectif explicite à caractère social de la part de l'entreprise ainsi qu'une proposition de biens et/ou services en ce sens. Enfin, la troisième dimension se réfère à la gouvernance démocratique de l'entreprise sociale (European Commission, 2016).

Cette définition, restant assez vague étant donné la pluralité des systèmes économiques au sein de l'Union Européenne, il n'existe pas non plus de définition commune au niveau international (European Commission, 2016).

Pour beaucoup d'autres acteurs, la distinction entre l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale ne se fait pas. Je ne m'aventurerai pas dans ce débat puisque ce n'est pas le sujet de ce mémoire. Pour éviter des incompréhensions, nous ne ferons donc pas de distinction entre l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale tout au long des pages suivantes.

Nyssens & Defourny (2013) font aussi référence à trois catégories de critères pour définir une entreprise sociale, chacune contenant à leur tour trois critères. Par exemple, pour les critères économiques, il y a d'abord l'activité continue de vendre des biens et/ou services, ce qui la différencie notamment des fondations car cela permet à l'entreprise de ne pas baser son modèle de revenus uniquement sur les dons. Ensuite il y a le fait qu'il y ait un niveau de risque économique relativement significatif. Pour terminer, ils citent le fait qu'il y ait un nombre minimum de personnes payées pour leur travail au sein de l'organisation. Nyssens & Defourny (2013) parlent également de trois critères de dimension sociale : un

objectif explicite au profit de la population, que l'initiative ait été lancée par la population ou par une organisation civile ainsi qu'une distribution des profits limitée. Enfin, il y a trois critères concernant la dimension de gouvernance : l'autonomie de la structure, le pouvoir de décision partagé non pas sur base du capital et une façon de faire participative, de manière à inclure un maximum de parties prenantes dans le processus de décision (Nyssens & Defourny, 2013).

Si nous approfondissons un peu la recherche des différentes définitions d'une entreprise sociale, aussi connue sous l'abréviation de SE (=Social Entreprise en anglais) ou ES (en français), on peut remarquer qu'une entreprise sociale a, pour certains, le but d'avoir un impact positif, social et/ou environnemental, tout en créant du profit (United Nations & Rockefeller Foundation, 2012).

Certains auteurs considèrent l'entrepreneuriat social comme étant un concept du secteur des entreprises non lucratives, tandis que d'autres y voient justement une troisième forme d'entreprise (la première étant l'entreprise à but lucratif et la deuxième étant l'entreprise à but non lucratif) qui estompe quelque peu les frontières entre les deux premières. Cette dernière vision de l'entreprise sociale est également appelée organisation hybride (cf. infra p.12) (Wulleman & Hudon, 2015).

Si on prend une vue géographique, on se rend compte que les ES ne sont pas apparues pour les mêmes raisons. Si en Amérique elles ont été la réponse au manque de financement des entreprises non lucratives, en Europe les entreprises sociales sont apparues à cause (ou grâce) de l'incapacité des gouvernements à résoudre certains problèmes sociaux (Hudon, Labie & Reichert, 2017).

Nous avons donc d'un côté des entreprises sociales qui seraient apparues dans un but purement altruiste alors que d'un autre côté, les entreprises sociales seraient apparues pour répondre à des problèmes de financement et donc comme une solution pour diversifier les sources de revenus. Dans les deux cas, cependant, l'aspect social reste central. Hudon et al. (2017) nous expliquent que l'ES en Amérique et en Europe apportent des solutions innovantes pour solutionner des défis sociaux, tout en se basant sur une stratégie de revenus obtenus par le biais de la vente de biens et/ou services, pour que l'entreprise puisse avoir plus d'impact social et rester dans le temps un acteur du marché.

De plus, l'ES, comme toute autre entreprise, est portée par des personnes, qu'on nomme dans ce cas les entrepreneurs sociaux. Certains ont tenté de créer une typologie complète, comme Zahra, Gedajlovich, Neubaum & Shulman en 2009 (cité par Wulleman et Hudon, 2015, p.3) où l'on retrouve trois profils : le bricoleur social, le constructeur social ainsi que l'ingénieur social. Bien que ces trois profils ne soient pas exhaustifs puisqu'ils peuvent également se mêler entre eux, comme nous l'explique Wulleman & Hudon (2015) avec leur expérience sur des entreprises sociales mexicaines, il n'en reste néanmoins intéressant de parler des caractéristiques de ces différents profils d'entrepreneurs, pour bien comprendre toute la complexité du concept d'entreprise sociale que bon nombre d'experts tentent encore aujourd'hui de faire rentrer dans une définition unique.

Le premier profil, le bricoleur social, se retrouve au niveau le plus « bas », le plus local. Le peu de ressources et le fait qu'il se repose uniquement sur les ressources accessibles ne lui permettent seulement d'avoir un impact limité, à petite échelle. Il reste donc assez indépendant des fournisseurs externes ou de ressources très spécifiques, ce qui lui donne une grande autonomie (Wulleman & Hudon, 2015).

Le constructeur social, comme le bricoleur, agit sur des problèmes sociaux relativement locaux mais les solutions qu'il propose peuvent être appliquées dans plusieurs situations et il peut également remarquer si le problème social arrive de manière récurrente dans différents contextes ou non. Le constructeur propose donc ses solutions innovantes à petite ou grande échelle. Il a un besoin assez conséquent en ressources humaines et financières, ce qui ne le rend pas indépendant des sources de financement extérieures. Ce type d'entrepreneur social est donc axé sur les ressources (Wulleman & Hudon, 2015).

Le dernier profil, l'ingénieur social, quant à lui, s'adresse aux structures sociales qui existent déjà et à des problèmes sociaux de plus grande envergure, au niveau national, international ou même global. Il met en place une solution qui va remplacer le système existant. En plus du grand nombre de ressources nécessaires, l'ingénieur social a également besoin du soutien de la population afin d'obtenir une légitimité de la population. Son rôle de déconstruire pour mieux reconstruire ne peut se faire sans l'appui & l'approbation de la foule. De plus, ce dernier profil d'entrepreneur se retrouve généralement dans les entreprises sociales les plus anciennes, tandis que les plus récentes ont tendance à être des bricoleurs ou constructeurs (Wulleman & Hudon, 2015).

L'expérience sur les entreprises mexicaines de Wulleman & Hudon (2015) permet également d'observer que les constructeurs sociaux choisissent principalement une structure hybride (cf. infra p.12), associant une entité lucrative et une autre non lucrative. Cela étant car il semble que le concept d'entreprise sociale soit encore mal compris par les gouvernements ou la population, et que le manque de ressources financières pousse les entreprises sociales à diversifier leurs revenus, pour ne plus baser leur financement sur les dons uniquement (Wulleman & Hudon, 2015).

Il n'y a donc pas de définition générale à proprement parler mais l'entreprise sociale se distingue néanmoins des entreprises purement philanthropes et charitables par son côté lucratif mais aussi des sociétés (cf. supra p.6) avec une « conscience » (leur branche RSE) par son ambition de régler le problème social comme étant son objectif principal (Mair, Battilana & Cárdenas, 2012).

Au niveau belge, l'ES se caractérise selon les recherches faites au niveau européen, « EMES », un réseau de chercheurs indépendants et de centres de recherches. Neuf caractéristiques sont identifiées sous trois catégories.

La première dimension, la dimension économique, est caractérisée par le fait qu'une ES a pour principale activité la production/vente continue de biens et/ou service mais aussi par un certain risque économique car la viabilité de l'entreprise repose sur cette activité lucrative et donc sur l'effort des travailleurs de l'entreprise. Enfin l'ES contient un

minimum de travailleurs rémunérés (SPF Economie, 2023). Vient ensuite la seconde dimension, la dimension sociale, qui fait référence à l'objectif principal de l'ES, étant un objectif de rendre service à la population ou à une partie de celle-ci, de manière collaborative et coopérative depuis un groupe de personnes ayant cet objectif commun. Cette dimension prend aussi en compte la faible redistribution des bénéfices (SPF Economie, 2023). Pour terminer, la structure de gouvernance, étant la troisième dimension, cible l'autonomie de l'entreprise, sa représentation et participation démocratique dans les processus de décision, mettant de côté le principe capitaliste de détention de capital comme critère déterminant quant à l'importance sur le processus de décision des membres (SPF Economie, 2023).

Pour résumer, une ES est donc une entreprise gardant une base du modèle de la première forme d'entreprise traditionnelle, la société, sur la dimension économique. Elle a une activité principale lucrative, un risque économique lié à celle-ci ainsi que des travailleurs rémunérés pour leurs efforts. Cela, par conséquent, la différencie de l'association, la deuxième forme d'entreprise traditionnelle.

La seconde dimension, son mode de gouvernance, la différencie des deux formes d'entreprise traditionnelle, puisque cette dimension, malgré qu'elle puisse être appliquée dans des entreprises traditionnelles, n'est pas une caractéristique fondamentale de ces dernières.

Quant à la troisième dimension, la dimension sociale, celle-ci prend un rôle central dans la mission principale de l'entreprise. Cette dimension, se traduisant par une mission tournée vers la résolution d'un problème purement social dans la plupart des cas, peut également se traduire sous forme d'une mission environnementale. Cette dimension la distingue des sociétés mais la rapproche quelque peu des associations.

Nous pouvons donc conclure qu'une entreprise sociale est une entreprise fusionnant une dimension importante de la société (la dimension économique) et de l'association (la dimension sociale) tout en approfondissant l'impact sociétal de sa mission et en ajoutant une troisième dimension, le mode de gouvernance démocratique.

1.3. L'entreprise à impact (positif) :

Un autre terme qui a émergé depuis quelques temps est l'entreprise à impact ou l'entreprise à impact positif. Alors que l'entreprise sociale a des définitions officielles dans certains pays, l'entreprise à impact positif n'en a pas encore. Ce terme est, en réalité, surtout utilisé par les entreprises elles-mêmes, qui souhaitent revendiquer leur impact (positif) sur la société et l'environnement. Certains parlent d'entreprise à impact pour désigner des start-ups qui poursuivent une activité principale ayant un impact positif. Il y aurait quatre piliers sur lesquels cette entreprise à impact repose : le partage de valeur, l'impact environnemental, l'impact social & le partage de pouvoir (Orange pro & Les Echos Publishing, 2022).

L'entreprise à impact serait, selon Baron (2022) une entreprise qui n'a pas uniquement un objectif principal de nature économique mais aussi des objectifs sociaux et environnementaux au centre de son modèle d'affaires. Le but de l'entreprise ne serait donc pas uniquement de réduire son impact négatif mais aussi de créer un impact positif, comme par exemple, en adoptant un mode de gouvernance incluant les employés ou en étant acteur de l'économie circulaire (bpi france, 2020). Ces objectifs ayant pour but de répondre à des problèmes sociaux et/ou environnementaux seraient en lien avec les objectifs de développement durables, selon Caye, Decouvelaere, Portafaix & Neyron (2022). Caye *et al.* (2022) nous donnent cette définition : « Une entreprise à impact est une entreprise qui se donne pour finalité de résoudre des enjeux sociaux & environnementaux et s'organise en cohérence avec cet objectif » (Caye, Decouvelaere, Portafaix & Neyron, 2022).

Malgré que cela ne soit pas un terme reconnu officiellement, on peut remarquer que celui-ci va plus loin qu'une entreprise ayant une politique RSE, cette politique qui vise principalement à diminuer l'impact négatif de l'entreprise selon Orange pro & Les Echos Publishing (2022).

En France, on confond parfois l'entreprise à impact positif avec l'entreprise à mission (cf. infra p.12), terme qui lui par contre a été défini dans l'hexagone en 2019.

Le concept d'entreprise à impact est donc un terme à prendre en compte avec précaution, puisque sans base officielle il peut être utilisé de n'importe quelle manière, par n'importe quelle entreprise. Il reste néanmoins intéressant puisqu'on peut y voir des similitudes avec des termes eux bien reconnus, tels que l'entreprise sociale (cf. supra p.7) et l'entreprise à mission (cf. infra p.12). Nous pouvons cependant poser, dans le cadre de ce travail, une définition de l'entreprise à impact positif, pour une bonne compréhension des propos qui suivront :

Une entreprise à impact (positif) est une entreprise qui a pour objectif premier de créer un impact positif, environnemental et/ou social, correspondant à l'atteinte d'au moins un des objectifs de développement durable, et ce en étant susceptible d'utiliser des méthodes lucratives pour générer des revenus et ainsi pouvoir maximiser son impact sociétal.

1.4. L'entreprise à mission :

En 2019, la France a rendu obligatoire pour toute entreprise de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés à ses activités (Huot, 2021) grâce à la loi PACTE. Cette même loi a également défini un nouveau terme, l'entreprise à mission : « Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. » (Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique français, 2022).

Il est important de comprendre que l'entreprise à mission (ou société à mission), tout comme l'entreprise sociale, n'est pas une nouvelle structure juridique (bpi france, 2021). Il est plus opportun de comprendre ce statut comme une sorte de label. En France, toute entreprise, qu'importe sa forme juridique, peut donc prétendre au statut de société à mission. Néanmoins, il y a quelques conditions à respecter pour se voir octroyer ce nouveau statut, nous dit bpi france (2021).

Les statuts de l'entreprise doivent contenir la raison d'être, ainsi que les différents objectifs sociaux et/ou environnementaux. Dans ces mêmes statuts, il doit être précisé avec quelles modalités l'entreprise va remplir ses missions. Ce changement de statut doit être notifié au greffe du tribunal du commerce. De plus, un organisme tiers indépendant de l'entreprise sera chargé de vérifier que l'entreprise poursuit effectivement ses missions. Pour finir, un comité ou un référent de mission devra être désigné pour les entreprises comptant moins de cinquante salariés, toujours selon bpi france (2021).

En Belgique, un tel statut comme l'entreprise à mission n'existe pas pour l'instant mais ce n'est pas pour autant que l'on n'en parle pas. Certains, comme Marek Hudon, voudraient que ce sujet arrive sur la table du parlement (July, 2022).

Nous baserons donc notre compréhension de l'entreprise à mission selon la définition existante en France. Une entreprise à mission est une entreprise ayant légalement une raison d'être et des objectifs sociaux et/ou environnementaux, pour lesquels elle s'engage à les atteindre via son activité.

1.5. L'organisation hybride :

Passons à la dernière définition d'entreprise durable, l'organisation hybride.

Pour certains, une organisation hybride est en fait une entreprise sociale, par le fait qu'elle rassemble certaines caractéristiques des deux formes traditionnelles d'entreprise que nous connaissons, la société et l'association (cf. supra p.6). En effet, une entreprise sociale, selon Lahaye & Janssen (2016), est forcément une structure hybride car elle allie à sa mission économique une mission sociale et/ou environnementale. D'autres estiment que l'entreprise sociale peut ne pas être hybride mais totalement marchande ou non marchande (Voir ANNEXE 1 : Les entreprises sociales, figure 1).

Il est important de faire la distinction entre l'organisation hybride que nous tentons de définir ici et l'utilisation du terme « entreprise hybride » qui s'est répandue depuis le début de la crise sanitaire en 2020, comme nous l'explique Les Echos (2022). Le concept d'entreprise hybride est effectivement utilisé de manière fréquente pour désigner des entreprises qui fonctionnent en partie en distanciel et en partie en présentiel pour ce qui concerne le lieu de travail de leurs salariés. Ici nous n'utiliserons pas le terme hybride pour désigner cette caractéristique.

Boyd, Henning, Reyna, E.Wang & D.Welsh (2009) expliquent qu'une organisation hybride est une organisation dans laquelle une volonté de tendre vers la durabilité est développée au sein même du business model, ce qui la différencie des pratiques RSE qui reste un simple département au sein d'une entreprise.

L'expression organisation hybride gagne en notoriété et ce entre autres car c'est un terme plus « englobant » qu'un terme comme l'entreprise sociale (Alberti & Garrido, 2015). Comme l'ES (cf. supra p.7), l'organisation hybride estompe les frontières entre les entreprises lucratives et non-lucratives. C'est une entreprise qui crée son business model autour de l'atténuation d'un problème environnemental et/ou social, nous décrivent Alberti & Garrido (2015), tout en utilisant les méthodes des sociétés et des associations pour générer des revenus et augmenter leur capital.

Une organisation hybride fournit des produits et/ou services qui apportent une valeur sociale, ce qui la distingue des pensées traditionnelles, de la société qui voit ses consommateurs comme des clients, ainsi que de l'association qui voit ses consommateurs comme des bénéficiaires, selon Battilana, Lee, Walker & Dorsey (2012). De plus, une organisation hybride n'est pas restreinte par la localisation géographique, par le secteur d'activité ou même par la taille de l'entreprise (Alberti & Garrido, 2015). Toute entreprise peut donc « potentiellement » devenir une organisation hybride puisqu'en effet, ce ne sont pas seulement les jeunes entreprises qui agissent de la sorte. Bien qu'il soit plus facile pour ces jeunes entreprises d'être hybrides, car elles peuvent directement construire leurs fondamentaux autour de cette responsabilité environnementale et/ou sociale, une entreprise existant déjà depuis de nombreuses années peut effectuer une transition, en modifiant sa structure en profondeur, afin d'adopter cette double mission (voir triple), à la fois économique et sociale/environnementale, explique Pache (s. d.).

Selon Hockerts (2015), il y existe trois types d'entreprises hybrides, définis par leur secteur d'activité. Le premier type est l'hybride WISE (=Work Integration Social Entreprise). Ce type d'entreprise hybride s'occupe de réinsérer les personnes en difficulté sur le marché du travail et de leur donner un emploi, ce qui leur permettra alors d'être rémunérées. Le deuxième type est l'organisation BOP (=Base-of-the-pyramid). Ici l'entreprise rend accessible et abordable des biens essentiels aux personnes dans le besoin. La dernière sorte d'entreprise hybride et ce qu'on appelle une organisation hybride Fair Trade. Le principe est de créer des revenus pour les producteurs mal

rémunérés et/ou exploités, en mettant en place une chaîne de valeurs plus équitable et en faisant payer les clients les produits plus cher.

Lahaye & Janssen (2016), eux, nous parlent de deux types d'organisations hybrides, développées par Ebrahim, Battilana, et Mair (2014) : l'hybride intégrée et l'hybride différenciée. L'une a son ou ses activités économiques séparées de celles à vocation sociale et/ou environnementale, c'est l'organisation hybride différenciée. Dans ce cas de figure, l'organisation garde une entité qui ressemble à la société et une autre entité qui ressemble à l'association. La deuxième forme d'hybride, l'hybride intégrée, voit ses clients et ses bénéficiaires se confondre, en associant ensemble les activités économiques aux activités sociales/environnementales.

Si nous devons résumer ce qu'est une entreprise hybride, nous pouvons dire que ce terme est en réalité un synonyme de l'entreprise sociale mais plus englobant et étant a priori une entreprise basant son fonctionnement sur au moins une activité marchande. De plus, une entreprise hybride inclut au cœur de son business model des objectifs environnementaux et/ou sociaux, de telle sorte qu'elle utilise ses activités lucratives pour atteindre ces objectifs. Bien qu'il y ait plusieurs écoles quant au type d'organisation hybride, un point sur lequel tous s'accordent est que l'organisation hybride utilise simultanément la notion de clients de la société traditionnelle et la notion de bénéficiaires de l'association traditionnelle, qu'elles finissent par se confondre ou non.

1.6. Conclusion intermédiaire sur les concepts d'entreprise :

Pour conclure ce passage en revue des différents concepts d'entreprise, revenons d'abord sur les entreprises traditionnelles. Nous avons pu poser comme base que l'entreprise traditionnelle comme nous l'entendons peut se manifester sous deux formes : la société ou l'association. La société définit l'entreprise qui poursuit un but lucratif (ou marchand) avec comme mission principale de faire des profits. Une association, de l'autre côté, poursuit un but non lucratif, désintéressé avec comme mission principale d'apporter une plus-value sociétale.

Quant aux entreprises « durables », nous avons pu aborder le concept de l'entreprise sociale. L'ES est une entreprise basant sa structure sur trois dimensions : la dimension économique, la dimension de gouvernance et la dimension sociale. Elle reprend donc la dimension économique présente dans la société et la dimension sociale présente dans l'association, en y ajoutant la dimension de gouvernance démocratique. Elle va également plus loin dans la dimension sociale par rapport aux associations, en se mettant pour mission la résolution d'un problème social et/ou environnemental.

L'organisation hybride, elle, peut se définir comme un synonyme de l'entreprise sociale mais tout en restant plus englobant, ce qui permet de considérer ce modèle d'entreprise par certains comme une troisième forme d'entreprise, après la société et l'association. Malgré que l'ES soit forcément une entreprise hybride pour certains, la littérature appuie sur le pilier de la gouvernance démocratique pour l'ES alors que ce n'est pas fait de manière récurrente pour l'organisation hybride. De plus, la dimension d'objectif social et/ou environnemental comme mission principale dans l'entreprise hybride est, dans la plupart des cas, réduite à une dimension uniquement sociale dans l'ES. La littérature met également en avant qu'une entreprise sociale peut très bien avoir un modèle économique marchand ou non marchand, sans forcément passer par le modèle hybride (Voir ANNEXE 1 : Les entreprises sociales). Ces trois aspects théoriques nous permettent donc ici de différencier l'organisation hybride de l'entreprise sociale.

Il y a ensuite le terme d'entreprise à impact (positif) qui lui reste à prendre en considération de manière prudente, étant donné l'absence de définition officielle et l'abondance de son utilisation faite par toute sorte d'entreprise. Comme l'entreprise hybride, l'entreprise à impact aurait comme finalité la résolution de missions sociales et/ou environnementales et non pas juste une mission économique. Néanmoins, aucun cadre légal ne définit la place que doit prendre ces missions sociales et/ou environnementales dans le business model de l'entreprise, même si des propositions sont faites par la littérature. Caye et *al.* (2022) proposent une typologie pour mieux cerner les entreprises durables (Voir ANNEXE 2 : Mieux comprendre les entreprises à impact, figure 2). Dans cette typologie, l'entreprise à impact irait plus loin que celles ayant simplement engagé une politique RSE ou même que les entreprises faisant partie de l'économie sociale et solidaire ainsi que les entreprises à mission (Caye et *al.*, 2022). Nous avons choisi de la définir comme ceci : Une entreprise à impact (positif) est une entreprise qui a pour objectif premier de créer un impact positif, environnemental et/ou social, correspondant à l'atteinte d'au moins un des objectifs de développement durable, et ce en étant susceptible d'utiliser des méthodes lucratives pour générer des revenus.

Pour finir, revenons sur l'entreprise à mission. C'est peut-être, parmi les concepts d'entreprises durables vus ici, le terme le plus aisé à définir. Contrairement à l'entreprise sociale et à l'entreprise hybride pour lesquelles une multitude de définitions sont données dans la littérature, l'entreprise à mission n'a été pour l'instant officiellement définie que par l'État français. Cette définition propose ainsi qu'une société à mission est un entreprise qui a une raison d'être, ainsi que des objectifs environnementaux et/ou sociaux, clairement définis dans ses statuts et pour lesquels elle s'engage légalement à les atteindre par ses diverses activités.

Nous pouvons conclure que l'entreprise à impact positif est un terme qui englobe en réalité les autres concepts d'entreprise durable que nous avons abordé jusqu'ici, à savoir l'entreprise à mission, l'entreprise sociale et l'entreprise hybride.

Ce début de chapitre nous permet donc de dégager une tendance forte. Tous ces nouveaux termes sont utilisés pour définir des entreprises engagées, non plus uniquement par la parole mais par l'action, qui insèrent au centre de leur business model les enjeux sociétaux actuels, sociaux, environnementaux, ou les deux. Ceci sans ne plus forcément abandonner la dimension économique et lucrative dans ce business model. Cela, par conséquent, change tout quand une entreprise décide de se développer et doit décider quelle(s) stratégie(s) adopter. Outre l'aspect lucratif, une entreprise peut désormais décider de se développer pour amplifier son engagement et son impact envers la résolution des enjeux sociétaux qu'elle a choisi de placer au centre de son business model. C'est précisément autour de ce concept du développement de l'impact que la suite de notre travail va se baser. Passons maintenant à la revue des différents business models que les entreprises que nous venons de définir utilisent.

2. Les Business Models

Le monde de l'entreprise commence à reconnaître que le fait de se préoccuper des objectifs de développement durable peut apporter des opportunités au niveau économique. Une première façon de faire est de choisir entre l'impact sociétal de l'entreprise et son profit, en se basant sur les demandes de la société et en considérant les objectifs du développement durable comme des compromis, nous expliquent Santos, Pache & Birkholz (2015). La deuxième façon de faire est de considérer ces demandes sociétales et de repenser le business model de l'entreprise, permettant ainsi aux objectifs de développement durable de potentiellement devenir eux-mêmes des nouvelles stratégies de l'entreprise (Alberti & Garrido, 2015).

Le business model est une combinaison d'activités et de ressources qui permettent à une entreprise de créer de la valeur, de délivrer de la valeur mais aussi de capturer de la valeur, selon Zott, Amit & Massa (2011).

Dans ce chapitre, nous aborderons les grandes tendances quant aux business models des entreprises dites traditionnelles, comme définies au chapitre 1 (cf. supra p.6). Nous laisserons de côté intentionnellement le concept d'association au profit du concept de la société dans la partie sur les entreprises traditionnelles. Cela étant dû au fait que l'association base principalement son business model sur un but désintéressé, comme nous l'avons vu plus tôt (cf. supra p.6). Ensuite, nous poursuivrons avec les nouveaux business models durables qui se découvrent une place de plus en plus importante dans les nouveaux projets entrepreneuriaux. Pour finir, nous parlerons des particularités des business models des entreprises sociales et des hybrides.

Cette seconde partie de chapitre va nous permettre de bien comprendre en quoi les entreprises durables se différencient des sociétés dites traditionnelles par leur business models. Ces différences seront importantes à prendre en compte pour construire notre

modèle d'analyse et ainsi être pertinent dans notre proposition de stratégies à adopter par SOWoods.

2.1. L'entreprise traditionnelle : la société

Le business model se définit de la manière suivante : “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and capture value” (Osterwalder & Pigneur, 2013). Cette notion de valeur fait référence à la création de valeur exercée par l'entreprise à destination d'elle-même mais aussi de ses clients, ses fournisseurs, etc. Cette valeur peut en réalité être captée par n'importe quelle partie prenante de l'entreprise. Élaborer un business model est donc crucial pour le bon fonctionnement de son entreprise car grâce à lui, il est possible de mieux comprendre comment notre organisation crée de la valeur et comment les clients peuvent capter celle-ci.

Dans une société, de manière générale, on vise la création de valeur pour une finalité principale : la rémunération des actionnaires. Alors qu'il existe en réalité trois types de valeur pouvant être créés par une entreprise : « la valeur économique perçue par les actionnaires, la valeur économique perçue par les autres parties prenantes et la valeur sociétale » (Caye, Decouvelaere, Portafaix & Neyron, 2022). Dans la société, on considère que l'objectif principal est la création de valeur économique à destination des actionnaires. La création de valeur économique à destination des parties prenantes peut dans certains cas être un second objectif de la société mais elle ne sera jamais prioritaire au premier objectif.

C'est donc sur cette ligne conductrice qu'une société va construire son business model. C'est par exemple selon ce dogme capitaliste qu'Osterwalder & Pigneur (2013) ont élaboré un outil, un modèle composé de neuf blocs qui permet d'élaborer un business model, connu sous le nom de BMC (Business Model Canvas). Ces blocs, respectivement connus sous le nom de « segments clients », « proposition de valeur », « canaux », « relations clients », « activités clés », « ressources clés », « partenaires clés », « sources de revenus » et « structure de coûts », représentent l'ensemble des composantes à partir desquelles une société peut construire son business model (Voir ANNEXE X : Le Business Model Canvas, figure 5).

Pour qu'une société puisse créer de la valeur pour ses actionnaires, elle va devoir en créer pour des segments clients dans un premier temps et ainsi générer des revenus en leur vendant quelque chose. Gonzalez (2014) nous cite les sources classiques pour générer des revenus : les produits, les services et les brevets/licences. Pour ce faire, l'entreprise va devoir démarquer sa proposition de valeur de celles de ses concurrents, en jouant sur des aspects quantitatifs et/ou qualitatifs de ses produits/services. Que ce soit une société basant sa création de valeur sur du volume ou de la performance, l'objectif final autour duquel est construit son business model sera de garder un maximum de bénéfices à distribuer à ses actionnaires, après avoir soustrait aux revenus générés par la vente de ses

produits/services, les coûts d'exploitation pour vendre ceux-ci et tous les autres coûts auxquels sont exposés une entreprise pour exercer son activité. C'est ce qu'on appelle également un business model marchand, se différenciant du modèle non marchand (généralement utilisé par les associations) et du modèle hybride, selon l'Avise (2020).

2.2. Les Nouveaux Business Models Durables

Maintenant que nous avons vu en quoi consistait le business model de manière générale et plus particulièrement au sein d'une société, attardons-nous sur les nouveaux business models dits « durables ». Ceux-ci, développés dans le cours portant le même nom au sein de l'ICHEC, sont regroupés par groupe. Ensemble, ils forment « sept dimensions d'un modèle économique intégralement durable » (Drouillon, 2022). Ces business models seront particulièrement utiles dans notre analyse des entreprises à impact positif et leurs stratégies de développement.

Pour bien comprendre les caractéristiques importantes de ces différentes dimensions, nous prendrons en compte un autre modèle que le BMC d'Osterwalder et Pigneur, le Sociétal Impact Canvas, un modèle créé par des professeurs de l'ICHEC. Ce modèle se base sur le BMC mais ajoute des blocs. Ce qu'il fait surtout, c'est distinguer les différents blocs sous quatre catégories qui permettent à une entreprise d'analyser plus efficacement leur position sur chacune de ces catégories. Celles-ci se nomment la désirabilité (cadres verts), la viabilité (cadres bleus), la faisabilité (cadres rouges) ainsi que l'impact sociétal positif (cadres jaunes) (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables).

2.2.1. La notion d'efficience

« L'efficience maximise l'efficacité matérielle et énergétique » (Drouillon, 2022). Les business models liés à cette première dimension sont donc orientés sur l'efficacité, non seulement pour des raisons monétaires mais également pour utiliser les ressources de manière optimale.

Citons quelques exemples. Un premier business model, la dématérialisation, consiste à remplacer le physique par du virtuel, du digital. Cela impacte à la fois la quantité de matériel, qui se réduit mais aussi le lieu et le moment où la transaction se déroule, selon Drouillon (2022). La production sur demande, autre business model basé sur l'efficience, part du principe que la production d'un produit ne commence qu'à partir de la commande effectuée par un client. Cette façon de faire se pratique notamment sur les interfaces digitales en ligne. Ce qui permet d'amener dans la boucle des principes de cocréation, de personnalisation, etc. plus aisément. La fonctionnalité augmentée, elle, se focalise sur la réduction du nombre de produits dans la chaîne de valeur pour atteindre le même effet économique. En d'autres mots, c'est « faire plus avec moins » (Drouillon, 2022).

L'usage d'actifs et de capacités sous-utilisés est une autre méthode dans l'économie de l'efficacité. Ici on va utiliser, capturer la valeur qui est normalement perdue en partageant, en collaborant quant à la consommation d'un produit/service (Drouillon, 2022). Un exemple simple à comprendre est l'entreprise BlaBlaCar, où le business model se base justement sur cet usage de capacité inutilisée dans les voitures.

Le concept sans doute le plus connu qui se base sur l'efficacité est le lean manufacturing. Tout droit sorti des usines de Toyota, cette véritable philosophie se concentre sur la suppression des « wastes », que l'on peut comprendre comme le gaspillage ou les déchets, dans l'entreprise. Ces wastes sont au nombre de huit : les stocks, le transport, les mouvements, l'attente, la surproduction, la sur-transformation, les défauts & les compétences (Grisay, 2022).

La notion d'efficacité apporte donc des évolutions par rapport à la viabilité, à la proposition de valeur des entreprises. Ici les biens/services utilisent moins de ressources, d'énergie, produisant ainsi moins de gaspillage et d'émissions carbone ou de pollution. Cela induit dans la solution proposée par l'entreprise une refonte de la chaîne de valeurs. Des opportunités s'ouvrent quant aux segments clients avec un pouvoir d'achat limité ou ceux étant éco-conscients (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 2). Cela impacte également la faisabilité et plus précisément les partenaires clés de l'entreprise, qui devront être dans la même logique d'efficacité. Quant à l'aspect financier, cette efficacité induit une réduction des coûts qui peut alors se traduire par une diminution du pricing ou une augmentation des marges. Selon cette nouvelle structure de coûts, le chiffre d'affaires peut également augmenter, avec une plus-value ajoutée de vendre des produits/services responsables par rapport à l'environnement.

2.2.2. La notion de circularité

« La circularité boucle les flux de matières / Crée de la valeur des “déchets” » (Drouillon, 2022). L'économie circulaire est sans doute la dimension durable, parmi les sept que nous abordons, la plus répandue à l'heure actuelle dans les modèles économiques des entreprises.

Un bon exemple pour illustrer ce concept est le business model basé sur la transformation de biens en fin de vie pour en faire des matières premières. C'est ce que fait par exemple PermaFungi à Bruxelles. Ils utilisent du marc de café pour faire pousser des champignons. Ceux-ci, en plus de pouvoir par après être récoltés et distribués au secteur alimentaire, vont transformer le marc de café en engrais naturel, utilisable pour d'autres cultures. Pour finir, les résidus issus des champignons pourront également être utilisés pour fabriquer un matériau biodégradable, nous explique Van Den Noortgate (2020).

Comme son nom l'indique, la circularité peut induire des business models basés sur une boucle fermée de production, où un matériau est recyclé de manière illimitée. Cela peut

aussi se manifester sous des principes de réutilisation, de retransformation, de remise à neuf, de cradle-to-cradle, d'extension de vie des produits, etc. C'est l'aspect principal qui différencie l'économie de la circularité de l'économie linéaire¹ (SPF Belgique, 2023).

L'économie circulaire, c'est donc un concept basé sur la régénération, le partage, l'optimisation, une boucle, la virtualisation & l'échange. Cela impacte la proposition de valeur d'une entreprise, en valorisant les déchets et en réduisant l'impact environnemental. Cela crée également des opportunités d'emploi et de création de nouvelles activités économiques. La solution globale proposée sous l'économie circulaire, c'est de fermer la boucle des différents flux de matière/de produits et ainsi les utiliser de manière optimale. Cela a donc également une incidence sur les segments clients plus aptes à être sensibles à ce genre de proposition de valeur, comme dans l'économie de l'efficacité (cf. supra p.18), à savoir les personnes éco-conscientes ainsi que les segments de clients à plus faible revenu. Pour les partenaires clés, les acteurs dans le secteur des déchets, du recyclage ou autre sont encore plus importants. Une entreprise adoptant un business model circulaire voit sa structure de coûts impactée, à la baisse, à la fois du point de vue économique mais également du point de vue environnemental (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 3). Cela lui permet donc de tirer des revenus de la vente de produits issus de matières précédemment sous-utilisées et/ou gaspillées, selon Drouillon (2022).

2.2.3. La notion de fonctionnalité

« L'économie de la fonctionnalité consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires, des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage, et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, un accroissement du bien-être des personnes et un développement économique. » (du Tertre, 2023). Ici on substitue la notion de propriété à une notion d'accès à l'usage, passant d'une logique de vente de biens à une vente de services, compris sous forme de solution intégrée. Cette façon de procéder induit une réduction de la consommation de ressources et d'énergie ainsi qu'une création d'externalités positives (sociales et environnementales).

Parmi les business models basés sur ce concept, il y a par exemple le produit orienté vers l'usage en tant que service, où le client paye pour l'accès au service fourni par un bien, sans devenir propriétaire de ce bien. Cela signifie que les réparations, le remplacement ou l'élimination du produit reste à charge de l'entreprise. Les services de véhicules partagés fonctionnent notamment sous ce principe. Il existe également un modèle où le client paye selon la performance du service, si les objectifs déterminés dans le contrat

¹ Économie où l'on jette les produits, matériaux en fin de vie dans le cycle économique. Économie sur laquelle se base en grande partie les sociétés traditionnelles.

sont remplis. Ici les revenus pour l'entreprise sont perçus sous une certaine forme de leasing, lié au résultat obtenu de leur solution (Drouillon, 2022). Un exemple d'activité fonctionnant avec ce concept est l'impact bond, où les investisseurs se voient remboursés par les pouvoirs publics si les objectifs du contrat sont atteints.

Cette notion d'économie de la fonctionnalité apporte des modifications importantes au sein du business model d'une entreprise (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 4). D'abord au niveau de la proposition de valeur qui passe de la simple création de produits/services à la maximisation de l'utilisation de ceux-ci par les clients ou de leur performance. Cela induit des changements significatifs dans l'organisation, que cela soit au niveau de sa chaîne de valeurs, comme son approvisionnement, sa relation client ou sa structure de coûts. De plus, les revenus sont dès lors générés par des systèmes d'abonnement ou de paiement à la performance et non plus par la simple vente de biens/services.

2.2.4. La notion de bio-inspiration

« La bio-inspiration substitue par des ressources renouvelables et des processus naturels » (Drouillon, 2022). Le business model basé sur la bio-inspiration qui nous vient tout de suite à l'esprit est celui basé sur le transfert de sources non-renouvelables à des sources renouvelables, biosourcées. Cela peut aussi bien être au niveau des sources d'énergie que des matières premières nécessaires à un processus de fabrication. Un autre concept est le biomimétisme, ce qui consiste à reprendre des systèmes, des technologies utilisés par la nature pour les reproduire à échelle humaine, pour créer des processus, des services ou des biens. La biophilie, de son côté, est un principe qui met en relation l'humain et la nature, au niveau architectural et urbain, pour ainsi améliorer la vie humaine. Un concept de la bio-inspiration qui intéresse grandement est la photosynthèse artificielle, de par son intérêt énergétique, sujet au combien pertinent à l'heure actuelle (Bœuf, 2014).

Un autre business model, l'économie bleue, se différenciant de l'économie rouge et de l'économie verte (Blue Educations, s. d.), promeut la résolution de problèmes environnementaux et la régénération des écosystèmes, par des solutions scientifiques open-source et des processus physiques naturels, pour ainsi apporter une logique d'abondance et d'autonomie bénéfique à l'environnement et à l'humain.

Une entreprise utilisant le concept de la bio-inspiration devra s'entourer de partenaires utilisant ce principe de ressources venant/inspirées de la nature, leur permettant ainsi de proposer une solution basée sur une chaîne de valeur composée de systèmes imitant cette même nature. Cela permet donc à une entreprise de pouvoir créer de la valeur autour de la résilience de leurs activités innovantes et de la diminution de leur impact sur l'environnement, ce qui peut également réduire les coûts liés aux ressources non renouvelables (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 5).

2.2.5. La notion d'inclusion

L'inclusion peut être définie comme le fait de : « développer des solutions qui bénéficient aux communautés défavorisées en les incluant – de manière juste- dans la chaîne de valeur comme client, consommateur, producteur, entrepreneur ou employé » (Drouillon, 2022). Cette dimension d'inclusion fait écho à certains business models utilisés largement par les entreprises sociales et les entreprises hybrides, avec par exemple le modèle BOP (=Base Of the Pyramid) où des solutions low-cost sont mises en place pour régler des problèmes sociétaux, sans mettre à mal la création de profits. Un autre concept faisant pont avec les entreprises hybrides est la chaîne de valeurs hybride, où l'on tire parti des capacités des organisations du secteur public mais aussi des entreprises, pour donner accès aux populations à bas revenus à des biens/services. Tout cela de manière plus efficace, en permettant aux organisations publiques de diversifier leurs sources de revenus et aux entreprises d'entrer sur de nouveaux marchés, selon Drouillon (2022).

L'économie inclusive se base en réalité sur trois dimensions interdépendantes, selon Feix, Faivre-Tavignot, Durand & Huysentruyt (2020) : l'accès à un travail et à un revenu (décent et équitable), l'accès à des biens et services (de première nécessité, essentiels) ainsi que l'accès au crédit et au prêt. La différence entre les sociétés traditionnelles et les entreprises inclusives se fait au niveau du timing entre création de valeur et partage de celle-ci (Voir ANNEXE 5 : L'économie inclusive, Figure 6, 7 & 8).

Un business model très en vogue dans l'économie de l'inclusion est le frugal business. Ce modèle se concentre sur la simplification ou du moins sur le retour à l'essentiel des produits/services et de leur fonction. Particulièrement dans des marchés où les clients ont des faibles revenus, l'idée est de rendre accessible ces biens/services devenus parfois très complexes et très chers, en utilisant un design permettant le même résultat mais avec un coût moindre et des ressources moins énergivores.

Le freemium, autre modèle inclusif permet l'accès gratuit, tout en proposant des fonctionnalités supplémentaires cette fois-ci payantes. Le « Buy one, Give one » fait lui appel au concept du don en mettant en relation les clients et bénéficiaires via le même produit/service.

Beaucoup d'autres modèles se basent sur ce principe inclusif, dont notamment la microfinance, le pricing différentiel ou encore le commerce équitable.

Ce qu'on peut aussi souligner, c'est le fait que les modèles inclusifs semblent être la principale « source » d'inspiration pour les entreprises sociales et les hybrides.

L'économie inclusive se focalise sur les besoins de base dans sa proposition de valeur et sur une mission commune et transparente, partagée par les partenaires et autres parties prenantes, permettant de proposer une solution répondant à des problèmes sociaux/environnementaux, essentiellement dirigés vers des segments clients au bas de la pyramide (Drouillon, 2022).

Cela passe notamment par une augmentation de la structure des coûts, nécessaire pour permettre aux segments clients d'avoir accès aux solutions proposées sans devoir

supporter eux-mêmes la totalité de ces coûts. Ce qui est réellement intéressant est la pluralité des opportunités quant aux sources de revenus, pouvant à la fois provenir des segments bénéficiaires, la BOP, mais aussi de segments clients plus aisés étant engagés et/ou de clients recherchant cet aspect premium (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 6).

2.2.6. La notion de collaboration

Drouillon (2022) nous donne la définition suivante concernant l'économie collaborative : « coopérer pour développer des solutions à impact, changer d'échelle et partager la valeur de manière équitable » (Drouillon, 2022). La coopération se base sur sept principes : « l'adhésion volontaire et ouverte ; le contrôle démocratique des membres ; la participation économique des membres ; l'autonomie et indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération entre les coopératives & l'engagement envers la communauté » (Drouillon, 2022) .

La commission européenne définit l'économie collaborative comme : « (...) désigne des modèles économiques où (sic) des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de biens et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées facilitent des activités. L'économie collaborative fait intervenir trois catégories d'acteurs: i) des prestataires de services [privés ou professionnels], qui partagent des actifs, des ressources, du temps et/ou des compétences (...) ii) des utilisateurs de ces services; et iii) les intermédiaires qui mettent en relation — via une plateforme en ligne — les prestataires et les utilisateurs et qui facilitent les transactions entre eux («plateformes collaboratives») (...). » (cité par SPF Economie, 2023).

Cette dimension de la collaboration est fondamentale dans des modèles comme ceux du crowdfunding mais aussi la marketplace alternative. Le modèles de ressources partagées, permet par exemple l'accès à des produits sans devoir en devenir propriétaire mais en comptant plutôt sur la générosité de la communauté quant au partage des ressources. Ce modèle peut se dériver en modèle d'entreprise fonctionnant sur des plateformes digitales, mettant en relation des personnes possédant des actifs et des personnes recherchant à les utiliser.

Les systèmes dits ouverts comme l'open innovation ou l'open-source sont des concepts directement liés au principe de collaboration.

Un dernier concept que l'on peut citer est la coopérative, qui fait référence à la façon de gérer une entreprise, non plus de manière strictement hiérarchique mais plutôt de façon collaborative, prenant en compte dans les processus de décision un maximum de parties prenantes. Ce principe se retrouve, comme nous l'avons vu, dans la définition des entreprises sociales (cf. supra p.7).

L'économie de la collaboration change la manière dont une entreprise interagit avec les parties prenantes, en les incluant de manière beaucoup plus importante, que ce soit dans le processus de décision, dans l'activité même ou dans la fabrication du produit/service. Il y a aussi cette notion de partage des ressources, des connaissances, de la propriété et des richesses qui est fondamentale dans le concept. Cette notion change profondément le type de relations entre l'entreprise et ses partenaires clés. Ce modèle collaboratif se base sur des sources de revenus diverses et non plus uniquement via la vente de biens/services. Les approches de freemium, de franchise et autres types de revenus variables sont utilisés. Cela impacte cependant la structure des coûts de manière parfois négative, en perdant la propriété intellectuelle ou juridique de certains éléments de la chaîne de valeurs, et entraînant donc une baisse potentielle de certains revenus (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 7).

2.2.7. La notion de relocalisation

« (Re)Local(isation) : relocaliser les activités pour développer des écosystèmes locaux florissants » (Drouillon, 2022). Cette dernière dimension se focalise en priorité sur la notion de localité dans les business models. Cela peut se manifester par la relocalisation de la production et de la distribution, par le biais de systèmes de fab-labs, de particuliers à particuliers, de micro-fermes ou micro-usines, tout en diminuant le nombre d'intermédiaires entre le producteur initial et le consommateur final et en se concentrant sur les besoins locaux des consommateurs.

La relocalisation inclut aussi des modèles comme le circuit-court, le Do It Yourself, les micro-entreprises fabriquant à petite échelle de manière locale et même le concept des fab cities. La finance responsable est également un modèle basé sur la relocalisation, visant à financer des entreprises ou des économies, de manière plus locale et plus responsable. C'est par exemple sur ce modèle que sont basées les monnaies locales dans certaines villes, certaines régions, dont notamment la zinne à Bruxelles (Drouillon, 2022). La relocalisation est aussi de plus en plus souvent évoquée concernant des secteurs majeurs de nos économies, comme l'agriculture, explique D'Hoop (2020). Cela peut amener une série de questionnements quant à la pertinence de cette notion, qui pour qu'elle se fasse de manière efficace sur un territoire, doit être conjointe avec d'autres notions des business models durables que nous venons de voir.

Les modèles de relocalisation font que les segments clients des entreprises deviennent de plus en plus locaux, tout comme les partenaires clés. Cela permet à l'organisation mettant en place ce type de business model d'avoir un impact dans un rayon géographique précis, à travers sa proposition de valeur, créant des structures, des emplois de manière locale et utilisant des ressources également locales pour servir les segments clients. Cette dimension de localité permet à l'entreprise de proposer une solution globale avec un impact nettement réduit sur les éventuels coûts et nuisances liés aux distances entre les différentes étapes de la chaîne de valeur, favorisant ainsi une réduction de l'impact environnemental de l'entreprise (Drouillon, 2022).

La structure des coûts peut se voir impactée de plusieurs manières, d'abord par une augmentation de certains coûts due à l'utilisation de ressources, de personnel local, pouvant coûter plus cher. Mais d'un autre côté, la réduction des intermédiaires dans la chaîne de valeurs réduit également certains coûts, autrefois pouvant être élevés (Voir ANNEXE 4 : Le Sociétal Impact Canvas et les Business Models Durables, Tableau 8). Quoiqu'il en soit, ces modèles basés sur la relocalisation permettent plus de loyauté des segments clients envers l'entreprise, induisant une récurrence accrue des revenus et création de valeur, que ce soit de manière matérielle ou immatérielle.

2.2.8. Conclusion intermédiaire :

Les business models durables sont nombreux et variés, touchant ainsi à sept dimensions qui, une fois réunies ensemble, peuvent permettre à une économie de tendre vers quelque chose de durable. Il est intéressant de remarquer que parmi ces sept dimensions, deux semblent être prisées par les entreprises sociales et les entreprises hybrides : l'économie inclusive et l'économie collaborative.

Nous allons dès à présent nous focaliser sur ces deux types d'entreprise et mettre en avant les différents business models utilisés par celles-ci.

2.3. L'entreprise sociale :

Le SPF économie cite sur son site internet des modèles types d'entreprise sociale, basé sur les recherches du réseau EMES. Le premier modèle est appelé « modèle associatif entrepreneurial ». Ce modèle fait notamment référence aux associations qui, pour pouvoir atteindre leur mission, mettent en place une activité commerciale. Cette activité lucrative peut être liée à la mission sociale mais ce n'est pas une obligation. Le SPF économie cite des exemples où ce modèle est très répandu, comme les clubs de loisirs ayant pour mission d'amener dans les quartiers défavorisés une cohésion sociale (SPF Economie, 2023).

La « coopérative sociale », un modèle utilisé notamment dans l'agriculture, s'inspire de la coopérative, définie comme : « En Belgique, la société coopérative (SC) est une forme spécifique de société qui a pour caractéristique d'avoir un nombre variable d'associés et de poursuivre une finalité coopérative » (SPF Economie, 2023). La différence avec la SC est que l'intérêt mutuel va au-delà de celui de ses membres, visant des groupes plus larges de la population. Un exemple donné est une coopérative agricole qui a pour but de développer le circuit court, gérée à la fois par les consommateurs et les producteurs.

Un troisième modèle, le « social business », fait référence à de « simples » entreprises commerciales mettant en premier objectif une mission sociale, avant la recherche de profit (SPF Economie, 2023.). Ensuite, « l'entreprise sociale parapublique » qui est en réalité une sorte de spin-off du pouvoir public, étant créée par celui-ci, avec pour objectif d'atteindre la mission sociale sans avoir les restrictions et/ou limites imposées par le statut justement public. Le SPF Economie (2023) donne comme exemple des entreprises de logement social.

Mair et *al.* (2012) ont défini quatre groupes d'entreprises sociales, selon le type de problèmes sociaux auxquels elles s'adressent, le type d'activités qu'elle proposent ainsi que les bénéficiaires.

Le premier groupe lutte contre les questions relatives aux droits & aux lois. Pour ce faire, ce type d'entreprise propose principalement des activités de consultance aux organismes civils, avec pour bénéficiaire cible les enfants (Mair et *al.*, 2012). Le deuxième groupe vise un large champ de défis sociaux, liés à l'éducation, la santé et l'environnement. Ce groupe a pour objectif d'atteindre le grand public et propose pour cela des activités éducatives. Le troisième groupe, lui, vise plutôt les femmes ou les acteurs du secteur agricole, fermier. Ils ont comme cheval de bataille les problèmes économiques comme le chômage, le manque d'accès au marché, les conditions de travail ou tout simplement la pauvreté. Leur principale activité est le prêt (financier). Pour finir, il y a un groupe qui se concentre sur les communautés et les organisations civiles, en proposant des activités de networking avec pour objectif premier de répondre aux problèmes liés à l'engagement civil. Cette typologie de Mair et *al.* (2012) se focalise plus sur de grands sujets et enjeux sociaux, pouvant être un peu flous quand une entreprise devra créer son business model. Mais cela reste néanmoins intéressant d'apporter cette perspective dans notre partie théorique sur les business models.

Quoiqu'il en soit, il est sûr que l'entreprise sociale, par sa tendance à rassembler différentes catégories de parties prenantes, est un terrain propice pour répondre à des objectifs complexes et multiples. De plus, la provenance multiple de leurs différentes ressources ainsi que l'allocation de celles-ci sont des atouts pour répondre à ces objectifs complexes, selon Nyssens & Defourny (2013). Il ne faut pas oublier que l'entreprise sociale a pour finalité de se distinguer du capitalisme, chose à prendre en compte dans sa façon d'articuler son business model, explique Wathélet (2016). Mais l'entreprise sociale peut aussi adopter un modèle économique totalement marchand, comme nous l'explique André, Gheerbrant & Pache (2014), ce qui nous confirme encore une fois la différence à faire avec l'entreprise hybride, par principe étant une entreprise utilisant un business model dit hybride. De plus, l'entreprise sociale semble être un concept où des business models liés à l'économie collaborative et à l'économie inclusive peuvent être développés de manière efficace.

2.4. L'organisation hybride :

Pour ce qui est du business model d'une entreprise hybride, c'est en réalité ce qui lui permet d'innover mais aussi d'éviter un « mission drift » (cf. infra p.33). L'entreprise peut être réellement durable quand son business model lui permet de combiner les revenus et l'impact social depuis une même source de consommateurs (Caye et *al.*, 2022).

Le business model d'une organisation hybride est fondamentalement différent d'une société pour plusieurs raisons. Premièrement quant à la relation entre les problèmes

sociaux/environnementaux et les objectifs de l'entreprise. Dans l'entreprise hybride, le business model est construit explicitement autour de la résolution de ces problèmes sociaux/environnementaux, la rentabilité devient alors secondaire (Caye et *al.*, 2022). Dans une entreprise traditionnelle comme la société, le business model est dit marchand. Dans l'association, la notion de rentabilité est inexistante et le business model est dit non-marchand. L'entreprise hybride permet alors le business model hybride, ce qui signifie qu'il se situe entre le marchand et le non-marchand. Ensuite, quant à la relation avec les employés, les clients et les fournisseurs, l'entreprise hybride va viser l'intérêt commun des parties prenantes ainsi que des résultats durables. Les coûts sont toujours considérés dans l'équation mais seulement après que les résultats environnementaux/sociaux soient acquis (Caye et *al.*, 2022).

Selon Haigh, Walker, Bacq & Kickul (2015), il y a trois activités qui modélisent les business models des hybrides : l'objectif d'entraîner un changement environnemental/social positif, créer des relations avec les parties prenantes qui soient bénéfiques pour tous ainsi que la volonté de diffuser leur business model à travers les institutions, les marchés où ils sont acteurs. Et cela sans créer de barrières à l'entrée mais plutôt en promouvant l'imitation de leur façon de faire. Cette dernière activité représente à la fois une innovation et une réelle menace, puisque cela peut être à la fois source de concurrence pour l'entreprise hybride (Haigh et *al.*, 2015).

Santos et *al.* (2015) ont classé les business models des entreprises hybrides, selon les retombées de la valeur contingente et à quel point les clients et les bénéficiaires se « chevauchent ». Le premier modèle, le « market hybrid », fait référence au modèle où les clients paient pour un produit/service pour lequel la retombée de valeur se passe instantanément puisque le client est également le bénéficiaire. Ce modèle appelé BOP (=Base Of the Pyramid), est l'un de ceux dont Hockerts (2015) fait référence (cf. supra p.13). Les entreprises donnent accès à des produits/services de base à un prix abordable, ce qui permet d'avoir une contribution sociétale directe tout en générant des revenus.

Le second modèle, appelé « Blending hybrid » est une entreprise qui fonctionne comme une BOP sauf que l'impact sociétal n'est pas aussi direct. Il est nécessaire de combiner d'autres offres commerciales qui apporteront l'impact sociétal espéré.

Le troisième business model, « Bridging hybrid », change des deux premiers quant au fait que les clients et les bénéficiaires ne sont pas les mêmes consommateurs. Il est donc nécessaire de faire le lien entre les deux groupes pour avoir un impact positif.

Enfin, le dernier modèle, se nomme « Coupling hybrid ». Ici aussi les clients ne sont pas les bénéficiaires mais en plus de cela, l'impact sociétal ne se produit pas automatiquement. Il est nécessaire d'intervenir en plus de l'activité commerciale.

Drouillon (2022) & l'Avise (2020) nous proposent une autre typologie de quatre modèles permettant cette hybridation entre mission sociétale et activité économique. Le premier, le modèle intégré, mélange totalement l'activité économique avec la mission sociale/environnementale. Le modèle dit accessoire qu'on surnomme aussi « vache à lait » dissocie l'activité sociétale, comme étant l'activité principale de l'entreprise, de

l'activité lucrative, ayant comme statut d'être accessoire. Cette activité accessoire va permettre de financer en partie ou en totalité son activité visant la mission sociétale de l'entreprise.

Le modèle complémentaire met l'activité lucrative au service de la mission sociale/environnementale, en permettant le financement de cette mission grâce aux revenus générés par l'activité économique. Mais elle n'est pas totalement dissociée de la mission, contrairement au modèle de la vache à lait. Le modèle redistributif, dernier modèle, fait participer le bénéficiaire de la mission sociétale à la génération de revenus de l'activité lucrative, tout en respectant les moyens de ceux-ci, et en compensant l'éventuelle perte par d'autres segments clients, pouvant se permettre de payer les produits/services plus chers. Ce business model par sa conception est souvent référé comme le modèle « Robin des bois ».

Le type d'entreprise hybride est finalement défini par le secteur où elle opère mais aussi par l'innovation de son business model. Ce qui est sûr, c'est que ces business models challengent ceux des entreprises traditionnelles.

Plusieurs avantages ressortent de ceux-ci. D'abord, le fait qu'ils visent à créer des modèles stables qui vont durer dans le temps en apportant un changement positif et une viabilité économique. Ils ne prennent en effet pas pour acquis le fait que le marché ait une croissance sans fin (Haigh and Hoffman, 2012). L'hybride considère la nature et lui donne de la valeur car elle pense que la préserver ne peut que bénéficier la société. Le fait qu'elle insère les challenges sociaux/environnementaux au cœur de son business model n'est plus à redire mais un avantage non négligeable est le fait qu'une organisation hybride s'aligne avec la notion de développement durable (cf. supra p.5), puisqu'elle crée une valeur sociétale en premier lieu, au-delà d'intérêts économiques.

Cependant, les organisations hybrides ne sont pas exemptes de défis et d'inconvénients. Par exemple, en promouvant l'imitation de leurs business models, elles rendent le marché plus difficile pour elles-mêmes. De plus, la menace d'être absorbée par un mastodonte ne disparaît pas par le simple fait qu'on fonctionne de manière hybride. Un premier challenge est le financement des hybrides, à cause notamment de la mauvaise compréhension de leur façon de fonctionner par le grand public et les institutions, les confondant encore trop souvent aux associations. Un autre défi est de maintenir la durabilité du business model tout en voulant changer d'échelle.

En conclusion, la particularité du business model d'une entreprise hybride repose sur cinq grandes caractéristiques. Premièrement, la mission sociale/environnementale qui devient l'objectif premier de l'entreprise, au détriment du pur objectif de profit, pour ainsi avoir un impact sociétal positif. Ensuite, le fait que les relations avec les parties prenantes soient bénéfiques pour tous, malgré des coûts parfois plus importants pour l'entreprise. Il y a également la volonté de diffuser et de partager la façon de faire, le business model. La quatrième caractéristique concerne la notion de clients et de bénéficiaires et de le degré de dissociation entre eux que l'on fait dans le business model, ce qui permet de définir

des modèles d'entreprises hybrides : le market hybrid ou BOP², le blending hybrid³, le bridging hybrid⁴ et le coupling hybrid⁵. Pour finir, la dernière dimension concerne la distinction entre l'activité sociétale et l'activité lucrative, qui permettra elle aussi de définir le type de business model de l'entreprise hybride (intégré, accessoire, complémentaire, distributif).

2.5. Conclusion intermédiaire sur les business models

Nous avons pu voir que le business model est, dans toute forme d'entreprise, essentiel pour que l'organisation sache comment elle crée et peut créer de la valeur, mais aussi à quel point elle le fait de manière efficiente ou non. Le modèle du BMC d'Osterwalder & Pigneur permet à une entreprise de comprendre les fondamentaux de la manière dont elle fonctionne mais se restreint cependant quant à l'appréhension de l'impact sociétal et de la tendance au fait d'être sur la voie de la durabilité ou non.

Ces manquements sont appréhendés par le modèle développé par des professeurs de l'ICHEC, avec le SIC qui, au contraire du BMC, prend en compte les aspects de la viabilité, de la faisabilité, de la désirabilité mais également de l'impact sociétal positif de l'entreprise.

Ce modèle peut permettre aux entreprises sociales et hybrides de mieux cerner leur plus-value par rapport aux modèles traditionnels focalisés sur l'objectif de profit et de redistribution des bénéfices. Cela permet également de mieux comprendre les changements qu'induisent les sept dimensions des nouveaux business models durables dans le modèle d'une entreprise. Ces dimensions qui d'ailleurs semblent déjà se retrouver dans les modèles utilisés par les ES et les hybrides, comme notamment la dimension d'inclusion, et qui semblent être une piste plus qu'intéressante pour les entreprises désirant se considérer comme une entreprise à impact positif. Cette pluralité de business models nous permettra donc de comprendre comment une entreprise à impact positif comme SOWoods peut se positionner avec son business model et ceux pouvant se prêter à son cas particulier, pour se développer.

² Clients = Bénéficiaires

³ Clients = Bénéficiaires + impact sociétal atteint avec activités commerciales diverses

⁴ Clients >< Bénéficiaires

⁵ Clients >< Bénéficiaires + activités commerciales différentes selon le groupe

Chapitre 2 : développer son entreprise durable

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur le développement des entreprises durables. D'abord nous mettrons en évidence quelques challenges et difficultés auxquels celles-ci font face pour se développer. Ensuite, nous aborderons le sujet de la croissance et du changement d'échelle afin de bien différencier les deux concepts, chose indispensable pour notre recherche de terrain. Pour finir, nous parlerons des différentes stratégies existantes pour qu'une société traditionnelle se développe. Nous ferons de même avec l'entreprise sociale, seule forme d'entreprise durable sur laquelle la littérature se penche de manière concrète, concernant le changement d'échelle. Pour rester pertinents, nous garderons en tête les différences entre l'entreprise sociale et l'entreprise à impact positif, lors de la revue de la littérature concernant les stratégies de développement des ES. Des aspects comme le mode de gouvernance ou encore la focalisation sur des missions uniquement sociales seront donc remis en perspective, étant donné qu'ils sont surtout essentiels dans l'entreprise sociale et non dans l'entreprise à impact positif.

Ce chapitre nous permettra de voir plus clair concernant les stratégies de développement des entreprises durables et de pouvoir construire le modèle d'analyse concernant les caractéristiques de développement des entreprises à impact positif, dans un prochain chapitre.

1. Problèmes rencontrés par les entreprises durables pour se développer

Les entreprises durables ont, à l'heure actuelle, plusieurs obstacles supplémentaires à ceux déjà présents pour les entreprises dites traditionnelles, quand celles-ci veulent se développer. Nous allons dans cette partie, détailler quelques-unes des barrières les plus importantes, parmi lesquelles certaines sont spécifiques ou non à l'entreprise sociale, l'hybride, l'entreprise à impact positif ou encore à l'entreprise à mission.

1.1. Les entreprises sociales

Une première difficulté pour les entreprises sociales concerne les marchés publics. Ceux-ci, étant souvent à l'origine de gros projets, contenant des prérequis et conditions strictes, sont pour la plupart du temps inatteignables pour les ES alors que ces contrats pourraient justement leur permettre de changer d'échelle. D'autant plus que les entreprises sociales seraient un atout particulier pour développer des solutions liées aux problèmes sociaux au niveau européen. Ce qu'il faudrait, c'est une intégration de conditions et considérations directement liées à des aspects sociaux, permettant alors aux ES d'avoir un avantage concurrentiel les aidant à avoir accès à ce type de marché, explique Rhattat (2014). De plus, cette inaccessibilité aux marchés publics est exacerbée par la méconnaissance des ES aux yeux des fonctionnaires publics, ceux-ci ne percevant souvent pas assez la pertinence de ce type d'entreprise en tant que partenaire (European Commission, 2016). Cette méconnaissance est malheureusement observée dans le secteur des entreprises

privées mais aussi au niveau des consommateurs, de manière générale. Une sensibilisation au rôle et à l'impact des entreprises sociales est donc primordial pour que celles-ci aient plus de légitimité et ainsi plus de facilités à changer d'échelle (Voir ANNEXE 6 : Établir un cercle vertueux politique pour maximiser l'impact des entreprises sociales, figure 9).

Un autre problème des entreprises sociales est le fait que certaines de leurs caractéristiques sont en réalité des obstacles pour conclure des alliances, ce qui est assez paradoxal puisque l'entreprise sociale se tourne justement vers des modèles de collaboration.

La viabilité financière représente également un défi majeur pour le changement d'échelle d'une ES. S'il existe des processus pour obtenir des fonds et des subventions permettant aux jeunes entreprises sociales de se développer, ceux-ci sont souvent complexes et lourds administrativement. En outre, la mesure de l'impact social étant nettement moins facilement mesurable qu'une rentabilité purement pécuniaire, les investisseurs sont souvent réticents à mettre des fonds dans des entreprises dont l'impact n'est pas directement mesurable (European Commission, 2016). Cet accès difficile aux sources de financement habituellement utilisées dans l'économie traditionnelle est une barrière en plus qui met en difficulté les structures sociales, surtout quand elles sont en concurrence directe avec des structures traditionnelles, ayant elles accès aux capitaux plus aisément, selon Brouard, Larivet & Sakka (2012).

Une quatrième difficulté pour les entreprises sociales concerne les compétences dont celle-ci a besoin pour changer d'échelle. Au plus l'ES grandit, au plus elle aura besoin de personnes étant « spécialisées » dans certaines compétences, que cela concerne la mise en œuvre de l'impact social mais aussi la gestion de l'entreprise (European Commission, 2016). Une ES, encore plus que les entreprises traditionnelles, aura besoin de personnes à son bord ayant des compétences managériales pour pouvoir se donner de la crédibilité face au marché et aux acteurs qui l'entourent.

Un obstacle, cette fois-ci d'ordre comportemental, est le fait que bien souvent les ES se limitent elles-mêmes à rester petites. Cette restriction vient du fait que le concept de changement d'échelle est souvent vu par les entrepreneurs sociaux comme une mauvaise chose. Ceux-ci associent ce changement d'échelle à une dénaturation de la mission, une perte de l'aspect local ou une rupture avec la communauté et sa mission sociale. C'est dans le cadre de cette difficulté que l'importance des réseaux rentre en jeu. Grâce à ceux-ci, les entrepreneurs sociaux peuvent plus aisément se rendre compte que la croissance de l'entreprise ou de l'impact social n'est pas forcément une mauvaise chose, et que toute entreprise peut être légitime à vouloir changer d'échelle (European Commission, 2016).

Agapitova et Linn (2016) citent de nombreux obstacles similaires à ceux que nous venons de citer, par rapport au changement d'échelle des entreprises sociales. Ils expliquent que ceux-ci doivent être enlevés pour ainsi créer des « espaces » et permettre

aux ES d'effectivement changer d'échelle. Parmi ces espaces/obstacles, il y a également le cadre politique et légal, qui n'est souvent pas ou peu adapté pour favoriser le changement d'échelle de structures telles que des ES. Même si l'on voit des structures juridiques adaptées à l'économie sociale apparaître comme en Belgique (Brouard et *al.*, 2012), ce genre d'initiative n'est pas encore assez fréquent.

1.2. Les hybrides

Comme nous l'avons vu, les entreprises sociales sont souvent des hybrides. Cela va donc de soi que les difficultés rencontrées par les ES sont aussi expérimentées par la plupart des entreprises hybrides.

D'autres problèmes, plus globaux aux entreprises hybrides, existent également. Un premier challenge est le financement des hybrides, à cause notamment de la mauvaise compréhension de leur façon de fonctionner par le grand public et les institutions, les confondant encore trop souvent aux associations.

Un autre défi est de maintenir la durabilité du business model tout en voulant changer d'échelle (Caye et *al.*, 2022). En effet, la particularité de mêler des activités lucratives à une mission sociétale fait que des structures de soutien pour ce type de modèles sont encore trop peu nombreuses ou pas assez adaptées à ce genre d'entreprise (Brouard et *al.*, 2012). Ce problème s'applique en fait au secteur des entreprises à impact positif de manière générale. Mais des solutions commencent à se mettre en place concernant cette difficulté. On peut notamment citer quelques structures s'étant justement engagées dans cette démarche d'accompagnement, visant les entreprises sociales et hybrides ou les entreprises à impact positif, respectivement l'Avise et Lita.co. La première a pour vocation d'accompagner le développement de l'économie solidaire et sociale en France et en Europe (Avise, 2023) tandis que la seconde soutient les projets de financement des entreprises engagées dans la transition écologique et sociale (LITA, 2023) grâce à sa plateforme d'investissement.

1.3. Les entreprises à impact positif

Caye et *al.* (2022) mettent en lumière certaines barrières ayant nettement moins d'incidence, qu'il y a une dizaine d'années, sur le changement d'échelle des entreprises à impact. Parmi celles-ci il y a l'accès aux talents ainsi que la prise de conscience des partenaires et des clients (Voir ANNEXE 2 : Mieux comprendre les entreprises à impact, figure 2). Malgré cela, ça n'empêche pas aux autres obstacles d'être encore forts présents à l'heure actuelle, comme la difficulté de conclure des partenariats avec des grands groupes, l'accès aux financements privés ou encore la législation, peu incitante au changement d'échelle des entreprises à impact (Voir ANNEXE 2 : Mieux comprendre les entreprises à impact, figure 4).

De plus, quand on parle aujourd'hui de la valorisation d'une entreprise, celle-ci ne prend en compte qu'un seul type de valeur parmi les trois pouvant être créés par une entreprise : la valeur économique perçue par les actionnaires (Caye et *al.*, 2022).

Ce qui est particulièrement problématique pour les entreprises à impact, car cela les pénalise dans le secteur des start-up et surtout quant au très convoité statut de licorne : « Dans le monde des entreprises, une licorne est une start-up évaluée à plus d'un milliard de dollars. » (Owen, 2020). La valorisation d'une licorne ne prend donc pas en compte la valeur économique perçue par les autres parties prenantes ou la valeur sociétale⁶ (Caye et al., 2022). Pour pallier à cette incohérence, de nombreux acteurs de l'entrepreneuriat à impact positif parlent de plus en plus d'un nouveau statut, celui de zèbre. Ce statut a été « créé » par deux entrepreneuses américaines : « Contrairement aux licornes, les zèbres ne sont pas des animaux mythiques mais sont bien réels. Ils sont noir et blanc : ils sont rentables et ont en même temps un impact positif sur la société. Ils ne sacrifient pas l'un à l'autre. » (cité par Moutot, 2017). Ce statut commence à se faire une place et prouve que les mentalités changent, quant à la place de l'impact positif d'une entreprise dans la discussion concernant sa valorisation financière. Et c'est d'ailleurs ce qu'il se passe avec l'essor des plateformes de crowdfunding et de crowdlending, permettant aux entreprises à impact positif de trouver des sources de financement supplémentaires.

1.4. Les entreprises à mission :

La difficulté majeure d'une entreprise à mission quand elle veut grandir est la dérivation de mission (mission drift en anglais). Ce mission drift, problème majeur de l'entreprise à mission est en réalité un défi majeur dans les entreprises durables de manière générale.

Le mission drift, c'est le moment où une entreprise avec une mission sociale/environnementale va diverger de celle-ci et privilégier la mission économique (Cozarenco, Hartarska & Szafarz, 2022 ; Cornforth, 2014).

Des mesures politiques visant à inciter les entreprises durables à se professionnaliser, à se commercialiser, sont des facteurs pouvant pousser ces mêmes entreprises à « subir » un mission drift (Steaessens, Kersten, Bruneel & Cherchye, 2019). Cela n'est pas pour autant un phénomène se produisant automatiquement, puisqu'en effet, selon les résultats d'une étude de Steaessens et al. (2019), les entreprises sociales étant tournées vers des objectifs économiques avaient de meilleures performances à la fois économiques et sociales que les entreprises orientées uniquement vers de objectifs sociaux.

Cela pousse même certains auteurs de la littérature, comme Wilson & Post (2013) à en déduire que « la recherche de l'efficacité économique peut être considérée comme un catalyseur de la mission sociale » (cité par Steaessens et al., 2019, p.337). Ce qui va à l'encontre de l'idée dominante dans l'entrepreneuriat social, disant que la performance économique entre en compétition avec la performance sociale (Steaessens et al., 2019).

À l'inverse, un autre phénomène guette les entreprises ayant au cœur de leur business model une mission sociale et/ou environnementale : le lock-in (Steaessens et al., 2019).

⁶ Valeur environnementale et/ou sociale

C'est en quelque sorte l'inverse du mission drift, où l'entreprise va accorder trop d'importance à sa mission, négligeant ainsi sa performance économique.

1.5. Conclusion intermédiaire

Développer son entreprise n'est jamais chose facile mais les entreprises à impact positif semblent rencontrer certains obstacles de manière encore plus intense que les entreprises traditionnelles dans cette quête de développement.

Pour les entreprises à impact positif de manière générale, l'accès aux talents, « l'accès » à la collaboration avec de grands groupes ou encore l'accès à certains marchés sont des freins au développement. De plus, les obstacles financiers sont nombreux, que cela soit au niveau de l'accès aux financements privés ou publics. Le cadre législatif et politique représente aussi une grande barrière au développement et au changement d'échelle des entreprises tournées vers la durabilité et les enjeux sociétaux. Pour ce qui est du grand public, leur méconnaissance de ces nouvelles structures durables et de leurs concepts innovants représente une épreuve de plus à surmonter pour que celles-ci se développent. Enfin une dernière difficulté pour le secteur des entreprises à impact positif est le management interne des structures, devant à la fois faire face au risque du mission-drift et de lock-in mais aussi au besoin de garder leur structure durable dans le temps, au niveau du business model, des activités ainsi que des compétences de l'équipe et des gérants.

Cette mise en perspective des difficultés majeures rencontrées par les entreprises à impact positif va nous permettre de mieux cerner les différentes caractéristiques qui feront qu'une certaine stratégie de développement est meilleure qu'une autre pour notre étude de cas sur SOWoods.

2. Changement d'échelle & croissance

Dans cette partie, nous aborderons les concepts de croissance et de changement d'échelle, sujets souvent confondus. Une des raisons est qu'ils sont intimement liés dans le développement d'une entreprise à impact positif. Ensuite, nous parlerons des différentes manières dont une société dispose pour croître et des options qui s'offrent aux entreprises à impact positif pour changer d'échelle. Pour ce qui est de la littérature concernant les entreprises durables et leur développement, il est à noter que seul le concept de l'entreprise sociale est assez documenté à ce jour pour pouvoir être pris en compte de manière sérieuse dans un travail scientifique, quand il s'agit de développement d'une entreprise. C'est pourquoi dans cette partie nous développerons uniquement des stratégies de développement des sociétés et des entreprises sociales.

2.1. Croissance VS Changement d'échelle

Croissance et changement d'échelle peuvent être considérés comme des termes définissant des concepts très proches l'un de l'autre mais ils ne peuvent cependant pas être appréciés comme des synonymes. En effet, Wathelet (2016) nous explique que le changement d'échelle est plutôt appliqué à l'économie sociale. Dans cette économie, le changement d'échelle concerne à la fois la dimension micro et macro, deux dimensions devant converger pour arriver à un réel changement d'échelle, méthode estimée comme la plus performante pour maximiser l'impact social d'une ES.

Au contraire de la croissance de l'entreprise elle-même, le changement d'échelle appuie sur l'augmentation de l'impact social de celle-ci. Weber, Kröger & Demirtas (2015) nous disent d'ailleurs que le changement d'échelle est tout à fait réalisable sans forcément utiliser les stratégies et méthodes des entreprises traditionnelles. Le niveau micro induit le changement d'échelle comme « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant ou en s'appuyant sur son écosystème » (Avisé, 2022). Du point de vue macro, le changement d'échelle vise plutôt le secteur dans son intégralité ainsi que son développement, devant se faire par l'accroissement du poids des entreprises sociales quant à la résolution des problèmes sociaux mais aussi en termes d'emplois créés (Wathelet, 2016).

La croissance, en opposition au changement d'échelle, vise essentiellement le développement de l'entreprise et de son chiffre d'affaires. Cette croissance pouvant se manifester de manière extensive, avec un accroissement des facteurs de production, ou de manière intensive en gardant cette fois la même quantité de facteurs de production tout en accentuant les volumes (European Commission, 2016). Comme le changement d'échelle, la croissance se produit dans la dimension micro (au sein de l'entreprise) mais également au niveau macro. Au second niveau, la croissance désigne l'accroissement du PIB réel (Vandercammen, 2019), étant déterminée par trois facteurs : le facteur capital, le facteur travail et le progrès technique.

En conclusion, le changement d'échelle et la croissance d'une entreprise sont deux termes très proches l'un de l'autre mais se distinguent par un critère prépondérant : la finalité du développement de cette entreprise.

La croissance vise essentiellement le développement de l'entreprise elle-même, via des indicateurs financiers dont le chiffre d'affaires ou la rentabilité.

Le changement d'échelle, en revanche, vise le développement de l'impact social de l'entreprise, via des facteurs non obligatoirement financiers. Dans notre cas, nous étendrons la définition du changement d'échelle à l'impact sociétal (social et/ou environnemental) de l'entreprise.

2.2. Croissance dans une société

Une entreprise doit mettre en place une stratégie de croissance pour se développer, que cela soit pour augmenter ses parts de marché, son chiffre d'affaires ou même le nombre de salariés. Une stratégie de croissance se définit comme : « Stratégie dans laquelle l'organisation cherche à élargir le nombre de marchés ou de produits proposés à travers ses activités existantes ou en développant de nouvelles activités. » (Robbins, Coulter, DeCenzo & Né, 2017) et s'oppose donc à la stratégie de stabilité où l'entreprise vise simplement à maintenir ses activités actuelles au même niveau. Pour se développer, une entreprise doit donc élaborer une stratégie de croissance mais aussi choisir entre un développement orienté vers la spécialisation ou vers la diversification. La spécialisation consiste à se focaliser sur une activité et d'ainsi obtenir une position forte sur cette activité par rapport à la concurrence. Cette stratégie de spécialisation, permettant une concentration des ressources sur une activité précise, est très pertinente si l'entreprise est à ses débuts ou en pleine croissance. Par contre, quand l'entreprise spécialisée est en phase de maturité ou de fin de cycle, il est préférable d'opter pour une stratégie de diversification de ses activités. Pour rappel, la société a pour objectif principal de créer de la valeur économique pour ses actionnaires. Cette stratégie de croissance, qu'elle soit tournée vers la diversification ou la spécialisation vise donc à augmenter, à terme, cette valeur économique perçue par les actionnaires.

Un outil couramment utilisé pour développer une stratégie de croissance est le modèle Ansoff. Celui-ci comprend deux pivots : le marché et le produit (ou service) (Ansoff, 2007). Cette matrice met en lumière quatre stratégies : la pénétration du marché, l'extension du marché, le développement des produits/services ainsi que la diversification. Les trois premières stratégies de croissance de cette matrice peuvent être regroupées sous le nom de croissance intensive (Kotler, Keller & Manceau, 2017).

La pénétration du marché est une stratégie où l'on prend les produits/services déjà existants dans l'entreprise et les marchés où celle-ci opère déjà. Le principe ici est d'augmenter ses parts de marché, en augmentant les volumes de vente.

L'extension du marché reprend également les produits/services déjà existants de l'entreprise mais va cette fois-ci viser de nouveaux marchés.

La stratégie de développement de produits/services consiste à créer de nouvelles offres, de nouvelles gammes de produits/services, tout en se focalisant sur les marchés déjà pénétrés.

Enfin la dernière stratégie, la diversification, étant la stratégie parmi les quatre la plus risquée, a pour objectif de créer une nouvelle offre de produits/services et d'en même temps pénétrer des marchés encore inconnus. Pour la diversification, il y a quatre variantes : la diversification verticale, horizontale, conglomérale et concentrique (Ansoff, 2007).

La diversification verticale implique que l'entreprise va pénétrer des étapes supplémentaires de sa chaîne de valeur, aussi bien en direction de ses fournisseurs que de ses clients. Cette méthode, souvent utilisée par des grandes entreprises pour des motivations telles que des économies d'échelle ou le renforcement de sa position sur le marché, est souvent citée sous le nom d'intégration verticale (Thiry, 2021).

La diversification horizontale, au contraire de la stratégie de développement de produits/services, induit que l'entreprise développe de nouveaux produits/services pour les segments de clients existants, sans toutefois qu'il y ait de lien entre ces nouveaux produits/services et ceux déjà existants dans le catalogue de l'entreprise (1819 brussels, 2021).

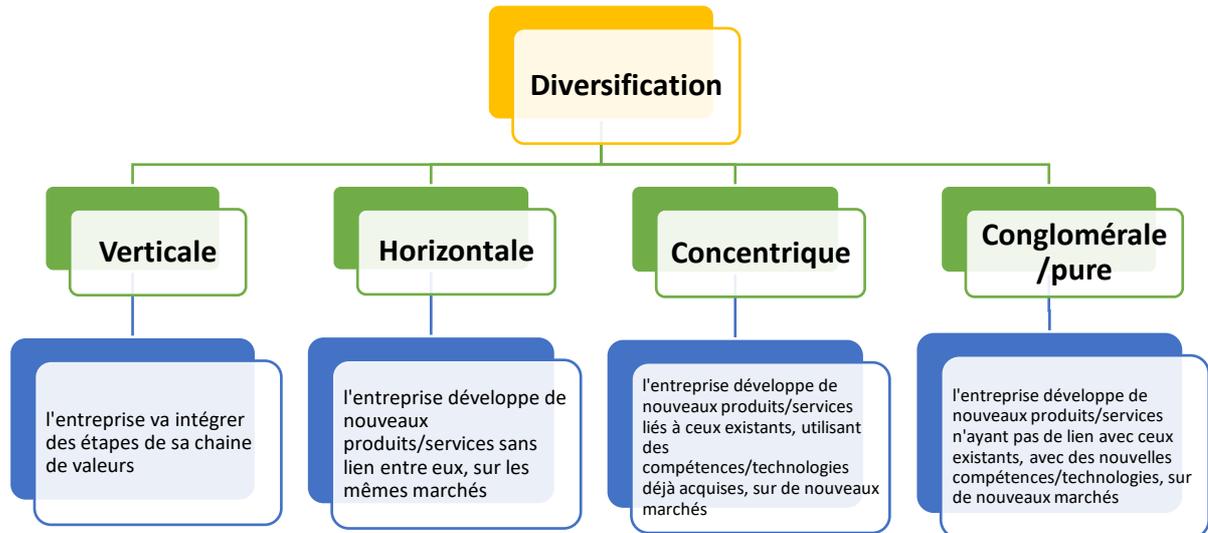
La diversification concentrique garde aussi cette idée de nouveaux produits/services mais inclut une notion de synergie au niveau des méthodes commerciales ou technologies déjà utilisées par l'entreprise. De plus, les segments clients visés par cette diversification sont nouveaux.

Enfin, la diversification conglomérale ou diversification pure selon Thiry (2021), est une méthode où l'entreprise va pénétrer un secteur d'activité totalement nouveau, que ce soit au niveau des produits/services, des segments clients ou même des méthodes commerciales et des technologies utilisées.

Thiry (2021) considère trois types de diversification : l'extension de produits, l'extension de marché ou la diversification pure. L'extension de marché équivaut à la stratégie du modèle d'Ansoff portant le même nom tandis que l'extension de produits égale la stratégie du modèle d'Ansoff « développement de produits/services ». Cette méthode est la plus courante étant donné que rare sont les entreprises à proposer un service/produit unique (Thiry, 2021).

La typologie de Thiry permet de différencier la diversification basée sur la spécialisation des produits/services de base (extension de produits & extension de marché), aussi appelée diversification liée (Giboin, 2019), de la diversification pure, s'éloignant justement de la stratégie de spécialisation.

Tableau 9 : Les différentes formes de diversification



Giboin (2019) nous parle de croissance externe et de croissance interne. La croissance externe est « Le mode de développement par croissance externe passe par l’acquisition ou l’alliance avec d’autres entreprises. » (Giboin, 2019), alors que la croissance interne se définit comme « Le mode de développement par croissance interne utilise les propres ressources de l’entreprise. » (Giboin, 2019). Ces deux méthodes de croissance ne sont pas à mettre en opposition mais plutôt à considérer comme complémentaires. Toujours selon Giboin (2019), quand une entreprise se développe par spécialisation, la croissance externe aura pour avantage de permettre une croissance plus rapide tandis que la croissance interne sera plus efficace si l’entreprise est en période d’expansion de son (ses) activité(s). Alors que si une entreprise se développe par diversification, la croissance externe permettra l’accès à des technologies et compétences difficiles à obtenir en interne, tandis que la croissance interne sera plus opportune si l’entreprise a les capacités au sein de l’entreprise pour innover.

Une société traditionnelle a donc plusieurs possibilités quand elle désire se développer. Tout d’abord, en fonction d’où elle se situe dans son cycle de vie, elle devra choisir si elle opte pour une spécialisation ou une diversification de ses activités. Ensuite, elle devra choisir si elle veut utiliser ses propres ressources pour croître ou si elle compte plutôt le faire par des structures externes. À cette étape, l’entreprise choisira une croissance organique (interne) ou externe via des partenariats (coopération) ou des fusions/alliances. Ensuite, il lui faudra opter, grâce à ses choix précédents, si des nouvelles activités ou l’atteinte de nouveaux marchés sont nécessaires pour atteindre son objectif de croissance (Voir ANNEXE 7 : Stratégies de croissance des sociétés, Tableau 10).

2.3. Changer d'échelle pour une entreprise sociale :

Comme nous l'avons précédemment vu, la croissance d'une entreprise sociale peut s'acter de la même manière qu'une entreprise traditionnelle mais le concept de changement d'échelle, lui, concerne le développement de l'impact de l'entreprise sociale, et non pas son chiffre d'affaires (cf. supra p.35). C'est la première distinction à faire entre les stratégies de changement d'échelle des entreprises traditionnelles et celles des entreprises sociales : leur objectif. Quand une ES désire développer son impact social, elle va soit le faire de manière qualitative en approfondissant celui-ci par la diversification de ses activités, soit de manière quantitative en l'élargissant pour toucher plus de personnes. La deuxième distinction à faire est la spécificité des biens et/ou services des ES, qui sont dans certains cas difficilement transférables quand on opère un changement d'échelle. Enfin, la dernière distinction avec les entreprises traditionnelles est la notion de collaboration, prenant le dessus sur la notion de concurrence, permettant ainsi à la ES de surmonter des barrières à l'entrée de marché ou de transmettre leurs connaissances plus facilement, ce qui a pour conséquence une maximisation de l'impact plus aisée que si l'entreprise opérait de manière traditionnelle (European Commission, 2016).

Le changement d'échelle se différencie de la croissance mais les deux phénomènes se produisent souvent simultanément, selon André et al. (2014), puisqu'en effet, la plupart du temps un changement d'échelle entraîne la croissance de l'entreprise sociale. Ce n'est cependant pas toujours le cas, puisque une ES peut aussi accroître son impact sans accroître sa structure, en optant par exemple pour le partage de ses connaissances et ressources, sur un modèle open source ou par la dissémination de son impact, par le biais d'autres structures. Il est également possible qu'une ES subisse une croissance sans augmenter son impact et cela entraîne bien souvent une dérivation de sa mission (ou mission drift) (cf. supra p.33).

André et al. (2014) identifient quatre stratégies de changement d'échelle : Le **Scale Deep** : « Faire mieux ce qu'on fait déjà » (André et al., 2014) ; le **Scale Out** : « Faire autre chose que ce que l'on fait déjà » (André et al., 2014) ; le **Scale Up** : « Faire plus de ce que l'on fait déjà » (André et al., 2014) ; et le **Scale Across** : « Faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà » (André et al., 2014). Ces principales stratégies, n'étant pas exclusives l'une à l'autre, doivent cependant être utilisées de manière intelligente par l'entreprise, particulièrement dans la temporalité de son changement d'échelle. Mettre en place plusieurs de ces stratégies au même moment au sein d'une même entreprise sociale peut porter préjudice à celle-ci, étant donné le risque et la demande de ressources que cela peut entraîner.

Comme la croissance d'une société, le changement d'échelle d'une entreprise sociale peut se faire manière externe ou interne, en diversifiant ou en se spécialisant, en approfondissant ses activités.

Le Scale Deep consiste à augmenter l'impact sur les bénéficiaires déjà existants et ainsi rendre cet impact plus qualitatif, tout en gardant les mêmes activités en interne.

Le Scale Out, comme le Scale Deep, vise à augmenter l'impact sur les bénéficiaires mais cette fois-ci en diversifiant le catalogue d'offre de produits/services de l'entreprise, pouvant ainsi avoir de nouvelles activités complémentaires à celles déjà présentes. Cette méthode peut notamment être utilisée pour avoir une activité plus lucrative, compensant ainsi l'activité sociale parfois non viable. Cette diversification de l'offre peut se faire en interne mais aussi de manière externe, en mettant en place des partenariats (André et *al.*, 2014).

Le Scale Up, contrairement aux deux premières stratégies, n'a pas pour but de donner plus de qualité à l'impact mais vise plutôt à donner cet impact à plus de bénéficiaires. Ce changement d'échelle, souvent fait en interne de manière organique, soit parce que les entrepreneurs sociaux désirent garder le contrôle de l'entreprise ou que ceux-ci souhaitent éviter les coûts de transaction, soit par l'aspect innovant de l'activité leur permettant de garder leur avantage compétitif. Mais il est également possible de scale up de manière externe, par l'alliance ou la fusion. Dans le cas des ES, si elles optent pour un changement d'échelle « scale up » externe, cela se fait souvent sous forme d'alliance avec une structure ayant le même type d'activité, permettant ainsi d'effectuer des économies d'échelle et d'obtenir une taille suffisante pour augmenter le nombre de bénéficiaires (André et *al.*, 2014).

Enfin, le Scale Across, parfois connu sous le nom d'essaimage ou de dissémination, est une stratégie qui consiste à diffuser son produit/service, dans une logique de partage open-source, pour que d'autres acteurs puissent ainsi utiliser le modèle et impacter plus de bénéficiaires. Cette stratégie, spécifique au monde non-lucratif de l'entreprise, est donc une stratégie de changement d'échelle externe (André et *al.*, 2014).

Pour entrer dans le concret, André et *al.* (2014) citent quatre méthodes qui s'accordent avec la stratégie de Scale Across et/ou Scale Up.

Premièrement, la dissémination. C'est une des possibilités quand une entreprise veut se développer via la stratégie « Scale Across » (André et *al.*, 2014). L'entreprise va permettre à d'autres acteurs de s'inspirer de son modèle, dans une logique de réplication du projet par ces acteurs de manière externe. Aucun lien formel n'existe entre le projet initial et ceux qui s'en inspirent (Voir ANNEXE 8 : Les stratégies de duplication, figure 10).

Ensuite, il y a l'essaimage souple, méthode qui peut être adoptée dans une stratégie « Scale Across » ou de « Scale Up ». Elle s'apparente à la dissémination par la mise en place de nouvelles structures utilisant le modèle de l'entreprise mère, de manière fortement autonome sans lien formel et juridique ou du moins très limité, entre la structure fondatrice et les nouvelles. La différence avec la dissémination est la provenance de l'initiative de cette essaimage (André et *al.*, 2014). Cela peut venir de l'extérieur, comme la dissémination, mais aussi de l'intérieur de l'ES fondatrice. Celle-ci peut alors apporter

un soutien au lancement de ces nouvelles entreprises et créer une sorte de réseau (Voir ANNEXE 8 : Les stratégies de duplication, Figure 11). Cet essaimage permet d'étendre l'impact sur de nouveaux territoires, en gardant des points communs avec l'organisation mère, comme les valeurs, la mission, l'activité, etc. (Pache & Chalencon, 2007).

La troisième méthode est l'essaimage en franchise. Comme l'essaimage souple, c'est une méthode pouvant être utilisée dans une stratégie de « Scale-up » et « Scale-Across ». Mais ici l'entreprise porteuse du projet a un certain contrôle sur les nouvelles structures, sous forme de franchise (Voir ANNEXE 8 : Les stratégies de duplication, Figure 12). C'est le degré de contrôle sur les nouvelles structures qui différencie l'essaimage souple de l'essaimage franchisé. Dans ce dernier, la tête de réseau est plus qu'un exemple à suivre, puisqu'en effet il y a des liaisons juridiques qui imposent aux franchisés de respecter certains points stratégiques, commerciaux ou opérationnels, expliquent Pache & Chalencon (2007).

Le développement centralisé, dernière méthode, est utilisable dans une stratégie de « scale-up » où l'entreprise fondatrice va créer des filiales sur de nouveaux marchés géographiques, gardant ainsi le contrôle sur ces nouvelles structures. Ce contrôle peut se faire soit en étant actionnaire majoritaire des nouvelles structures, leur laissant une autonomie juridique, soit en gardant la structure sous la même entité juridique (André et al., 2014). Dans les deux cas, les nouvelles structures auront cependant une autonomie opérationnelle certaine, leur permettant d'agir efficacement de manière locale (Voir ANNEXE 8 : Les stratégies de duplication, Figure 13). Mais l'entreprise mère, que ce soit sous forme de holding ou de siège, garde un lien hiérarchique très fort avec les « antennes », celles-ci devant lui rendre des comptes (Pache & Chalencon, 2007).

De son côté, l'Avise propose cinq stratégies de changement d'échelle : la diversification, la duplication, la fertilisation, la coopération ainsi que la fusion (Voir ANNEXE 9 : Cinq stratégies pour changer d'échelle, d'après l'Avise, Figure 14). Il est important de prendre en compte que ces stratégies peuvent se mélanger, se confronter ou s'associer dans une entreprise (Wathelet, 2016).

La première stratégie, la diversification est la stratégie par laquelle l'ES va opter pour l'élaboration de plusieurs activités dans son offre globale. Comme pour une société traditionnelle, il y a plusieurs niveaux de diversification : la diversification verticale, la diversification horizontale et la diversification conglomérale (Avise, 2022).

La seconde stratégie est la duplication (ou essaimage). Ici des acteurs reproduisent le modèle d'une entreprise sociale, en étant indépendant de celle-ci ou non. Si c'est une duplication souple, les nouvelles structures seront autonomes juridiquement et suivies de manière « souple » par l'entreprise fondatrice, formant ainsi un réseau par leurs valeurs et missions communes (Avise, 2022). Si la duplication est franchisée, la nouvelle structure sera sous un contrat de franchise de la structure fondatrice. Enfin, si la

duplication est centralisée, ces structures sont en réalité créées par l'entreprise mère directement, sous forme de filiales locales.

La fertilisation, troisième stratégie de changement d'échelle selon l'Avise (2022), se distingue de la duplication car le principe n'est pas de créer des structures pour diffuser l'impact. Ici l'idée est de transmettre un savoir-faire à d'autres, pour que ceux-ci l'utilisent à leur tour. Un exemple d'entreprise utilisant cette stratégie est BEES coop. La fertilisation se fait cependant de deux façons, soit de manière formelle où la diffusion se fait par formation, par labélisation ou appellation, soit de manière ouverte où la diffusion n'est pas contrainte par un processus devant remplir des critères rigoureux (Avise, 2022).

La quatrième stratégie, la coopération, se ventile sous trois formes : la coopération simple, ayant pour but de mettre en commun des ressources entre des entreprises, tout en restant limitées dans le temps ; la coopération stratégique permettant de coordonner des acteurs différents pour proposer une offre plus vaste & cohérente ; la coopération renforcée qui permet au système de cocréation de se manifester entre les entreprises par la co-création d'une structure pour remplir un besoin, une mission sociétale spécifique (Avise, 2022).

La fusion, dernière stratégie proposée, vise la mise en commun de patrimoines de plusieurs structures par le biais d'une fusion-absorption où ces structures vont se rejoindre sous le statut d'une seule entreprise, ou par le biais d'une fusion-crédation où les entreprises vont plutôt créer une nouvelle structure et s'y assembler de manière conjointe.

La commission européenne, quant à elle, parle de quatre catégories de changement d'échelle depuis lesquelles les ES peuvent mettre en place des stratégies : l'expansion, la duplication, les partenariats et le partage de connaissances (European Commission, 2016). Ici la distinction se fait selon le mode de changement d'échelle. Les stratégies d'expansion visent à maximiser l'impact de l'entreprise elle-même, tandis que la duplication a pour vocation de répliquer cet impact dans de nouveaux espaces géographiques via de nouvelles structures. La mise en place de partenariat est une autre stratégie permettant souvent d'optimiser l'impact de manière plus rapide que si l'entreprise choisissait de s'agrandir elle-même pour acquérir de nouvelles connaissances ou ressources. La dernière méthode, le partage de connaissance, est plutôt un complément stratégique qui, s'ajoutant aux autres stratégies de changement d'échelle, permet de maximiser l'impact de l'entreprise ou du modèle de manière encore plus efficace.

Ces trois typologies, bien que quelque peu différentes, reprennent globalement les mêmes idées. Grâce à elles, nous pouvons dès lors créer une typologie plus complète reprenant toutes les méthodes pouvant être utilisées par les entreprises à impact positif pour changer d'échelle. Cette typologie, en plus de reprendre les différentes stratégies de changement d'échelle, propres aux entreprises sociales, y mêlent les stratégies de croissance traditionnelles.

Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif

Stratégie globale	Méthode	développement interne/externe/externalisé à l'entreprise	Activités	Bénéficiaires	Marchés	Augmentation de l'impact	
Scale Deep	Spécialisation	Interne	Existantes	Existants	Existants	Qualitative	
Scale Out	Diversification organique (horizontale)	Interne	Nouvelles	Existants	Existants	Qualitative	
	Diversification par coopération stratégique	Interne/Externe					
Scale Up	Croissance organique	Interne	Existantes OU nouvelles	Nouveaux	Existants/Nouveaux	Quantitative	
	Diversification (verticale, concentrique ou pure)	Interne/Externe	Nouvelles				
	Alliance	Externe	Existantes OU nouvelles				
	Fusion (Fusion-absorption / Fusion-crédation)						
	Coopération simple						
	Coopération renforcée						
	Duplication souple	Externalisé					
	Duplication en franchise						
Duplication centralisée							
Scale Across	Dissémination	Externalisé	Existantes OU nouvelles	Nouveaux	Nouveaux	Quantitative	
	Duplication souple						
	Duplication en franchise						

3. Conclusion du chapitre 2 :

Nous avons maintenant clarifié la question des stratégies de développement et plus précisément de changement d'échelle, qui existent quand il s'agit d'entreprises à impact positif. Celles-ci, étant des entreprises qui ont pour premier objectif d'avoir un impact sociétal positif avec leur(s) activité(s), peuvent donc s'inspirer des stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales, mises en avant par la littérature. Mais elles ne doivent cependant pas mettre de côté les stratégies de croissance de l'économie capitaliste traditionnelle, puisque pour maximiser leur impact sociétal elles sont susceptibles d'utiliser des méthodes lucratives.

Il est à noter que les stratégies de croissance se concentrent fortement sur l'aspect de spécialisation ou de diversification des activités de l'entreprise, tandis que les stratégies de changement d'échelle, de leur côté, sont considérablement liées au fait que le développement se fasse de manière interne ou externe à l'entreprise mais aussi à la notion d'augmentation de l'impact qui se fait de manière qualitative ou quantitative.

Dans le cadre de nos recherches, nous pouvons cependant déjà conclure que la finalité du développement des entreprises à impact positif est bel et bien le changement d'échelle de son impact sociétal, avec la croissance de la structure comme étant une finalité secondaire, au service de la première.

Nous considérerons dans la suite de ce travail que le développement d'une entreprise à impact positif vise le développement de son impact et donc un changement d'échelle. Le développement de l'entreprise, sa croissance, n'étant qu'un moyen pour y arriver.

Le prochain chapitre sera centré sur la présentation générale de l'entreprise étudiée SOWoods, nous passerons ensuite à l'élaboration du modèle d'analyse et de ses indicateurs/caractéristiques quant aux stratégies de changement d'échelle. Celui-ci pourra se faire grâce aux stratégies de croissance et de changement d'échelle que nous venons de voir mais aussi grâce à des données secondaires provenant de cas d'études présents dans la littérature scientifique, concernant le développement d'entreprises à impact positif.

Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise étudiée

1. La forêt : état des lieux

Ce n'est pas un scoop, la problématique qui entoure les forêts et l'impact de l'homme sur celles-ci est préoccupante. Les forêts représentaient en 2020 un peu moins d'un tiers de la surface terrestre, recouvrant 4,06 milliards d'hectares (FAO & Unep, 2020). Ces forêts se répartissent inégalement selon les pays du globe avec cinq pays détenant sur leurs territoires plus de la moitié des surfaces boisées : le Brésil, les États-Unis, le Canada, la Chine et la Russie (Eshragh Tabary & Khokhar, 2016). En fonction des régions climatiques, ce sont les forêts tropicales qui ont la plus grande surface (45%), suivies de loin par les forêts boréales (27%) et tempérées (16%) (FAO & Unep, 2020). Ces chiffres pourraient paraître rassurants mais en réalité, ils ne le sont pas. Entre 1990 et 2020, 178 millions d'hectares de ces forêts ont été perdus (FAO & Unep, 2020) et cela n'est pas uniquement le secteur de la sylviculture qui en est la cause mais aussi les incendies de forêt, l'expansion des villes ou encore le secteur de l'agriculture et celui de l'exploitation minière (AFP, 2023). La perte de centaines de millions d'hectares de forêts dans le monde impacte bien évidemment le quinzième objectif du développement durable (la vie terrestre) mais pas que. En effet, bien d'autres objectifs du développement durable se voient impactés directement ou indirectement par cette perte d'habitat naturel pour la biodiversité (Voir ANNEXE 10 : Travail personnel sur la déforestation, Figure 15). La préservation et la restauration des forêts est donc un enjeu au combien important dans la transition écologique de la société humaine.

Bien que sur beaucoup de continents il y ait plus de déforestation que de reforestation, comme c'est le cas en Afrique et en Amérique latine, les deux endroits où se situent la majorité des forêts tropicales (FAO & Unep, 2020), on observe l'effet inverse en Europe et en Asie lors de ces dernières années. La superficie des forêts françaises, par exemple, a augmenté d'environ 90 000 hectares par an, depuis 1830 (Le Monde, 2020). Une bonne nouvelle pour certains mais pour d'autres il y a toujours un problème et celui-ci réside dans le type de forêts que l'on plante de manière générale. Pour bien comprendre, reprenons les explications de Simon Lesage, journaliste au journal Le Monde. Il existe, de manière grossière, trois types de forêts : la forêt d'exploitation, la forêt naturelle et la forêt mixte (Le Monde, 2020).

Le premier type, la forêt d'exploitation, est une forêt que l'on retrouve souvent sur des clichés sur les réseaux sociaux, avec ce quadrillage parfait entre les arbres et peu de végétation au niveau du sol, c'est une forêt avec une petite variété d'arbres de haute strate, quasiment tous alignés les uns aux autres. Bien que magnifique visuellement, ce type de forêt est surtout plus utile d'un point de vue économique que d'un point de vue écologique. En effet, dans ces forêts, on plante très peu de variétés différentes d'arbres et l'on choisit généralement des espèces poussant relativement vite, pour ainsi atteindre un rendement économique important. Il faut savoir que dans une forêt, le stockage de carbone se fait à hauteur de 44% par la biomasse vivante, le restant se faisant par la

matière organique du sol, le bois mort et la litière (Voir ANNEXE 10 : Travail personnel sur la déforestation, Figure 16). En plantant des forêts d'exploitation, on n'optimise donc pas le stockage de carbone mais on ne favorise pas non plus la biodiversité. Effectivement, une forêt monogame n'est pas un endroit propice à une biodiversité abondante, étant donné que la faune et la flore ont besoin d'essences d'arbres différentes mais aussi de tranquillité pour proliférer. Et malheureusement, il semble que cela soit ce type de forêt (les forêts d'exploitation) qu'on replante surtout dans nos pays, selon Verzat (2021). Ce qui serait en effet plus intéressant de faire est de planter des forêts composées d'une grande variété d'essences d'arbres de différentes strates, auxquelles on ne toucherait plus par après, c'est-à-dire des forêts naturelles, ou ce qu'on appelle des forêts mixtes, des forêts qu'on utilise de manière raisonnée entre une préservation de la biodiversité et une logique économique et rentable. C'est là que SOWoods intervient.

2. SOWoods et la méthode Miyawaki :

SOWoods est une jeune entreprise bruxelloise, née pendant la période de pandémie due au virus Covid-19. Cette structure, à l'origine créée par quatre personnes (dont Benoît de Roubaix, Raphaël Loubert, Régis Versavel et Priscille Cazin) a vu le jour pour deux raisons, au départ très personnelles concernant les fondateurs : faire quelque chose pendant le confinement et donner un sens à ce qu'ils font de ce temps. De là est née cette idée de planter des micro-forêts en milieu urbain et périurbain grâce à la méthode Miyawaki.

La méthode Miyawaki porte son nom du botaniste japonais, Akira Miyawaki, ayant reçu le prix Blue Planet en 2006 (MiniBig Forest, 2023). Le japonais a inventé une méthode de plantation qui a pour objectif d'accélérer la croissance de la forêt. En effet, le botaniste, se basant sur les recherches de Clements de 1916 sur la théorie de la succession, voulait accélérer cette croissance tournant habituellement autour de 150 à 200 ans pour qu'une forêt indigène se restaure d'elle-même, sur un sol nu au Japon et en Europe (Urban Forests, 2021). Son idée est alors d'imiter le plus possible une forêt primaire, avec les différentes strates et la densité de plantation, tout en gardant des espèces indigènes. Le résultat de ses recherches est que selon sa méthode de plantation, une jeune forêt mixte peut atteindre quasiment la même maturité qu'une forêt primaire en seulement vingt ans, ce qui représente un résultat dix fois plus rapide qu'une régénération basée sur la succession naturelle (Urban Forests, 2021).

Cette méthode, à la fois d'un intérêt particulier pour la lutte contre la déforestation, est également intéressante quant à la biodiversité, puisque selon les recherches de Miyawaki, sa méthode permet également de régénérer rapidement un habitat accueillant pour la biodiversité. En plantant trois arbres de strate et d'essence différente par mètre carré, on offre ainsi plus de diversité pour que la biodiversité puisse venir s'installer (Miyawaki, 2004). La méthode Miyawaki va donc permettre de faire pousser des forêts plus rapidement et offrir un habitat pour la biodiversité tout aussi vite. Pour que cela se fasse

effectivement, un des principes fondamentaux de la méthode Miyawaki est que l'homme va laisser pousser la forêt toute seule. Il n'interviendra que les premières années pour être certain que la forêt soit dans les meilleures conditions pour grandir par elle-même, après cela c'est la nature qui reprend ses droits. L'objectif de cette méthode de plantation est par conséquent la création de forêts naturelles.

Mais donc pourquoi utiliser cette méthode en milieu urbain ? Tout d'abord, pour réhabiliter des sols pollués ou en mauvais état et ainsi les régénérer par la plantation de micro-forêts. Ces micro-forêts en ville ont plusieurs avantages. D'abord ceux directement liés à la méthode : la rapidité de croissance et le retour de la biodiversité. Ensuite, il y a plusieurs avantages directement liés à la vie humaine. Les micro-forêts peuvent aider à la lutte contre les îlots de chaleur en milieu urbain et ainsi créer des îlots de fraîcheur, elles peuvent absorber le bruit, améliorer la qualité de l'air environnant, améliorer la santé des gens, mais aussi augmenter la valeur des biens immobiliers proches d'elles (SOWoods, 2023). Que d'avantages divers et variés, que de plus en plus d'entreprises mettent en avant pour planter des micro-forêts, comme SOWoods.

3. SOWoods : présentation de l'entreprise

Nous prendrons SOWoods comme cas d'étude dans ce travail car c'est là que nous avons effectué notre stage de fin d'études, de septembre 2022 à juin 2023. SOWoods est une SRL, fondée en 2020 à Bruxelles. L'entreprise, aujourd'hui gérée par trois personnes (Benoît de Roubaix, Raphaël Loubert, Régis Versavel), a pour principale activité la plantation de micro-forêts selon la Miyawaki en milieu (péri-)urbain. La mission de SOWoods, c'est d'être un acteur de la reforestation et d'en même temps sensibiliser la population au sujet de la végétalisation en ville, notamment en proposant des plantations participatives de micro-forêts (SOWoods, 2023). Leur raison d'être est de revégétaliser et de favoriser un retour de la biodiversité dans nos villes, nos pays, tout en partageant leurs connaissances avec le plus grand nombre (Voir Tableau 12 : Societal Impact Canvas de SOWoods). SOWoods répond donc à différents besoins, comme la volonté de la population de revégétaliser et/ou de sensibiliser leurs équipes et leur entourage à propos de l'environnement. Mais aussi dans certains cas remplir les objectifs RSE de certaines entreprises ou encore la volonté d'acteurs publics ou privés d'améliorer le bien-être et l'environnement de la population locale.

Le business model de l'entreprise se base sur plusieurs notions des business models durables vus plus tôt (cf. supra p.18). On peut notamment retrouver des notions d'économie de l'efficacité car l'entreprise utilise une méthode de plantation qui optimise son service/produit final, à savoir la croissance des arbres. Cela est fait en apportant des substrats pour maximiser la fertilisation du sol où les arbres sont plantés et en le recouvrant avec un protecteur naturel (copeaux de bois, foin ou paille) contre l'érosion, les mauvaises herbes, les températures extrêmes, le gel, etc.

La méthode utilisée par SOWoods s'inspire directement du fonctionnement naturel des forêts primaires et vise à terme l'autonomie de la micro-forêt. De plus elle est open-source puisque l'entreprise partage sa façon de faire sur les réseaux sociaux et avec les participants lors des plantations. On retrouve donc ici des notions de blue economy et de bio-inspiration.

Les notions d'économie inclusive et d'économie collaborative se trouvent également dans le modèle d'affaires par le fait que les plantations sont participatives et l'entreprise a pour objectif d'éduquer, de sensibiliser les participants⁷ venant de tout horizon, autour du sujet du réchauffement climatique et du rôle des forêts dans la lutte contre celui-ci.

Enfin, la relocalisation des activités est aussi un point important de leur business model puisque SOWoods plante de manière locale, c'est-à-dire au sein des entreprises, des écoles qui financent les projets. Ce qui différencie l'entreprise d'autres acteurs de la reforestation, comme WWF Belgium, qui basent leurs modèles sur le financement de projets de plantations par des systèmes de dons, provenant de personnes d'un pays (souvent développé), pour planter dans un autre pays victime de déforestation.

Pour mener à bien son activité, l'entreprise a plusieurs partenaires clés, le plus locaux possibles aux projets de plantation : des fournisseurs d'arbres, d'amendements et de catering, ou encore des entreprises pour travailler la terre (Voir Tableau 12 : Societal Impact Canvas de SOWoods). Les segments clients sont assez vastes, dans le sens où SOWoods vend ses services à tout un chacun, du moment que le client a un terrain pour planter une micro-forêt. Cela peut donc être des entreprises, des écoles, des organismes publics, des ONG ou même des particuliers (Voir Tableau 12 : Societal Impact Canvas de SOWoods). Dans certains cas, le client accueillant la micro-forêt sur son terrain est également la personne qui va financer le projet mais dans d'autres situations, d'autres acteurs vont financer la plantation pour un client. C'est ce qui peut notamment se produire lorsque le client est une école ou un établissement public. SOWoods a par exemple eu des projets dans des écoles où les fonds sont venus d'entreprises locales ou depuis des levées de fonds organisées sous forme de dons par la population locale. De plus, les participants à la création physique de la forêt ne sont pas forcément les clients. Dans certains cas, une entreprise ou une école peut implanter une forêt sur son terrain avec ses employés, ses étudiants. Mais dans d'autres situations, le client peut ne pas avoir de participants venant directement de son établissement. SOWoods et le client collaborent alors pour trouver des participants locaux pour mettre en place le projet.

Pour ce qui concerne les sources de revenus, la jeune entreprise en compte une principale : la création de micro-forêts. Dans certains cas, des clients font également appel à SOWoods pour certaines étapes du processus d'un projet de micro-forêt, à savoir le travail du terrain, l'activité de plantation ou une activité team-building/événement en relation avec l'environnement (Voir Tableau 12 : Societal Impact Canvas de SOWoods).

⁷ Employés d'entreprises, enfants d'école de quartier, bénévoles, employés du service public, etc.

Tableau 12 : Societal Impact Canvas de SOWoods

RAISON D'ÊTRE		PROPOSITIONS DE VALEUR		ENJEUX SOCIÉTAUX	
<p>Quelle est l'étiquette adéquate qui me guide ? Quel est mon objectif de transformation « massive » de la société ? Quel est l'impact significatif attendu ? En quoi est-ce crucial à ma mission de vie ?</p> <p>Revégétaliser nos villes/pays, retour de la biodiversité, partage de connaissances</p>		<p>À quoi s'adresse chacune des propositions de valeur (d'un point de vue fonctionnel, social et / ou environnemental) ? En quoi chacune répond-elle aux besoins de mes clients / utilisateurs / bénéficiaires ?</p> <p>Plantation participative réalisée de manière réfléchie pour créer un véritable écosystème complexe. Ce type d'espace forestier est plus résilient, permettant à l'environnement qui l'accueille d'être plus agréable, plus sain, et plus soutenable. Activité environnementale ludique dans laquelle les échanges de connaissances sont favorisés</p>		<p>À quels enjeux sociétaux s'attaque principalement mon projet ? Quels est sa raison d'être ? À quels ODD et enjeux du matériel du Doughnut pour-je réagir mon projet ?</p> <p>Climat, Bonne santé et bien-être, Biodiversité, Villes et communautés durables</p>	
PARTENAIRES CLÉS		PROBLÈMES		SEGMENTS CLIENTS	
<p>Qui sont mes principaux partenaires ? Qui m'apportent-ils ? Qui m'apportent-ils ? Pourquoi collaborer-ils à mon succès ? Qui attendent-ils de moi ?</p> <p>Travail de la terre, transport amendements, fournisseurs arbres, fournisseurs catering</p>		<p>Aujourd'hui, quels sont les problèmes que rencontrent les utilisateurs / bénéficiaires / clients pour répondre à leurs besoins ?</p> <p>Objectifs RSE/CSR de l'entreprise, désir de revégétaliser, captation carbone, team-building, stop entretien espace vert...</p>		<p>Pour qui est-ce que je crée de la valeur ? Qui sont mes principaux clients / utilisateurs / bénéficiaires ?</p> <p>Valeur créée pour le receveur de projet et ceux qui ont participé à la plantation.</p> <p>Pas de clients principaux, nous vendons du services et sommes contactés par tous types de personnes.</p>	
RESSOURCES & ACTIVITÉS		SOLUTIONS EXISTANTES		SOLUTION	
<p>Quelles sont les ressources et leurs caractéristiques / ou connaissances pour pouvoir réaliser ma solution (physiques, intellectuelles, humaines, financières) ? Quelles sont mes activités-clés ?</p> <p>Humaines et donc financières</p>		<p>Pourquoi les clients / utilisateurs / bénéficiaires répondent-ils à leurs besoins / problèmes ?</p> <p>Paye un sous-traitant pour l'entretien de leurs espaces verts, ou ne font rien</p>		<p>Quelle est la description de la solution proposée ?</p> <p>Réunir une organisation, école, famille, groupe, autour la création d'une forêt. Ramener la nature et le bien-être au cœur de votre environnement. Plusieurs bienfaits : Régulation des températures, biodiversité accrue...</p>	
STRUCTURE DE COÛTS		« - » IMPACTS SOCIÉTAUX « + »		SOURCES DE REVENUS	
<p>Quels sont les principaux coûts fixes et variables de ma solution ?</p> <p>Travail de la terre, amendements, arbres, catering</p>		<p>D'un point de vue économique, social, ou environnemental, quels sont les impacts positifs et négatifs fonctionnels ou substantiels de ma solution ?</p> <p>Positif : retour de la biodiversité, captation carbone, santé/bien-être, sérénité visuelle, barrière sonore, régénération des sols, connexion sociale</p>		<p>Quelles sont les principales sources de revenus que génère ma solution ? À quelles sources de financement ai-je accès de façon récurrente ? Pour quoi mes clients sont-ils prêts à payer et à hauteur de combien ?</p> <p>Création de micro-forêt, activité team-building/event. Clients veulent une activité en relation avec l'environnement ou investir dans un « capital » environnemental</p>	
GOUVERNANCE (équipe)			RÉAFFECTATION DES BÉNÉFICES ET DES SURPLUS		
<p>Quelles sont les règles qui précèdent à la prise de décision et le partage des responsabilités / pouvoirs (intermes) ? Comment sont intégrés les parties prenantes externes dans la mise en place et l'évolution de mon projet ?</p> <p>Discussion et accord des membres pour prise de décision. Peu ou pas de parties prenantes externes</p>			<p>Comment les bénéfices / surplus générés par l'activité sont-ils utilisés ? À quel sont-ils alloués et pourquoi ?</p> <p>D'abord dans le capital de la société puis investissement pour favoriser la croissance. Il y a peu de « surplus » pour l'instant. Celui qui est créé via la réalisation de projets est utilisé dans le temps pour les salaires et coûts divers.</p>		

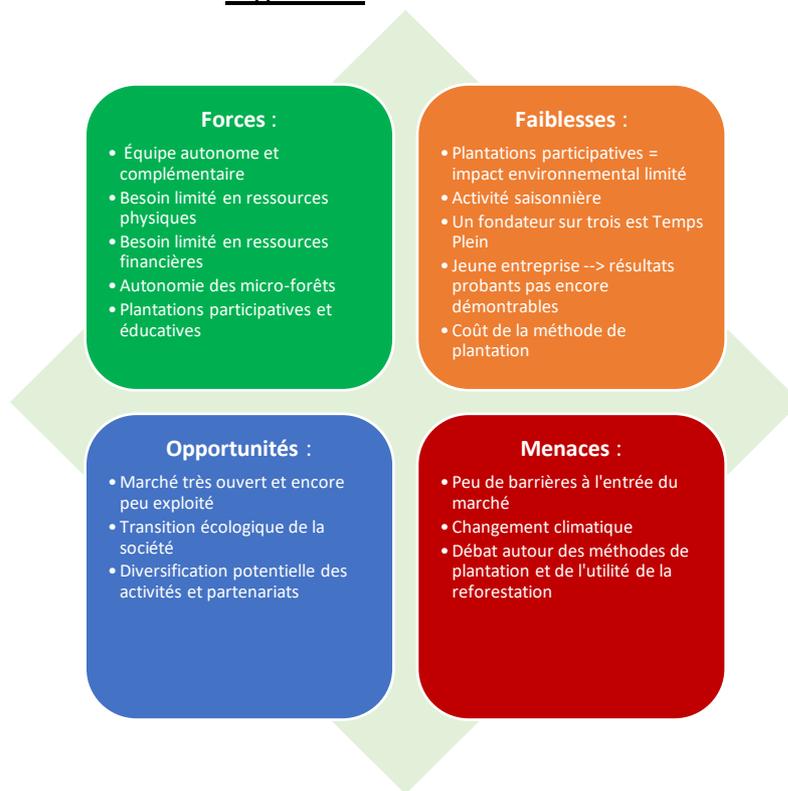
Source : Loubert, R. (2023). Societal Impact Canvas : SOWoods. [Tableau]. Bruxelles.

SOWoods, c'est aujourd'hui douze projets réalisés (onze en Belgique et un au Luxembourg) pour plus de 10 000 arbres plantés (SOWoods, 2023). On l'aura compris, SOWoods est une entreprise qui rentre dans la définition de l'entreprise à impact positif. Bien évidemment, ce n'est pas la seule entreprise actrice dans le secteur de la reforestation, au sens général mais également dans le secteur de la reforestation urbaine. De nombreux acteurs sont déjà présents, comme Urban Forests qui est une des plus grandes entreprises belges en termes de forêts urbaines Miyawaki, Goforest, Reforestation Action, Plant C, la SRFB et bien d'autres. Pour bien comprendre le positionnement actuel de SOWoods, passons à une analyse de son environnement et de sa situation, avec l'analyse SWOT.

4. SWOT de SOWoods

Grâce aux nombreuses semaines que nous avons passées au sein de l'entreprise durant notre stage de fin d'études, il nous est possible d'établir une analyse de la situation de SOWoods. Pour cela, nous utiliserons l'analyse SWOT, une méthode qui analyse les facteurs internes (les forces et les faiblesses) et les facteurs externes (les opportunités et les menaces). Les facteurs rentrant dans la case des forces et des opportunités sont des facteurs positifs et utiles pour atteindre l'objectif de l'entreprise. Au contraire, ceux étant dans la case des faiblesses et des menaces sont des facteurs nuisibles à l'atteinte de ce même objectif (De Greef, 2022).

Figure 17 : SWOT de SOWoods



4.1. Forces :

Si on commence par les facteurs internes positifs de SOWoods, on peut notamment citer l'équipe complémentaire qui gère l'entreprise. Aussi bien dans leurs compétences professionnelles que dans leurs soft skills, ces trois entrepreneurs se complètent l'un l'autre. Chacun a son domaine d'expertise, que ce soit le savoir technique et scientifique concernant la méthodologie que demande la plantation d'une micro-forêt, les compétences commerciales et relationnelles pour tout ce qui concerne la clientèle et les fournisseurs mais aussi les compétences organisationnelles pour mettre en place leurs différents projets. Cela permet à l'équipe d'être assez autonome et de ne pas être derrière l'un et l'autre pour diverses tâches.

Une deuxième force est le peu de ressources physiques dont a besoin l'entreprise pour fonctionner. En effet, elle n'a pas besoin d'un lieu de production ou de tout un bâtiment pour établir des bureaux. L'équipe de SOWoods utilise un co-working à Bruxelles où elle se rejoint une fois semaine pour faire un point sur les avancées de chacun. De plus, l'entreprise n'a pas non plus besoin d'un endroit de stockage très conséquent, puisque les matières premières doivent impérativement être utilisées quand elles sont encore « fraîches » (exemple : les arbres). Les éventuelles matières premières et matériaux pouvant être conservés plus longtemps restent pour la plupart chez les fournisseurs jusqu'au moment où SOWoods en a besoin pour effectuer un chantier de plantation (exemple : le foin/la paille, les amendements, le matériel de catering, etc.), cela s'expliquant par leur abondance relative à l'heure actuelle. Ce dont a surtout besoin l'entreprise est un véhicule pouvant transporter ce matériel depuis chez le fournisseur jusqu'aux chantiers de micro-forêts, car tous les fournisseurs ne sont pas capables d'effectuer des livraisons. À part cela, le matériel nécessaire concerne surtout le travail administratif, tels que des ordinateurs, téléphones, logiciels de gestion, etc. et quelques outils pour le travail de terrain (bêches, brouettes, etc.).

Le besoin en ressources financières limité est également un atout de SOWoods. Leurs deux plus gros postes de coûts sont les salaires et les matières premières. Concernant le deuxième, étant donné la rotation ultra-rapide des stocks, puisque le processus que suit SOWoods est un « pull process » selon une stratégie « make-to-order » (Grisay, 2022). Cela signifie que l'entreprise attend une commande d'un client pour mettre en marche le processus de fabrication, dans ce cas-ci le processus d'achat des matières premières et de mise en œuvre de la micro-forêt. Cela induit que les coûts de stockage sont très faibles, étant remplacés par des coûts d'achat un peu plus élevés car ce sont des quantités précises et limitées à la taille d'un ou quelques chantiers qui sont commandées. Du côté du client, les délais de mise en œuvre de la prestation est un peu plus long mais cela permet une customisation du service plus importante, ce qui est en réalité indispensable puisqu'il est nécessaire de faire une étude du sol au préalable pour pouvoir choisir les bonnes essences d'arbres qui pousseront le plus facilement à l'endroit où un projet a lieu mais également de savoir si le terrain choisi est propice à la création d'une micro-forêt.

Une force liée directement à la proposition de valeur de SOWoods est l'autonomie des forêts que l'entreprise plante. En effet, la spécialisation dans la méthode Miyawaki permet à l'entreprise de pas avoir de coûts conséquents une fois un projet réalisé, que ce soit en entretien ou « réparations ». C'est à la fois un argument économique et écologique puisque, comme nous l'avons vu précédemment (cf. supra p.45), le fait de laisser tranquille les forêts favorise une croissance et le développement de la biodiversité au sein de celles-ci. Cette force, bien que générale aux entreprises utilisant la méthode Miyawaki, est un argument de taille face aux acteurs proposant d'autres méthodes de plantation. De plus, elle peut être transformée en véritable avantage compétitif vis-à-vis des acteurs utilisant le Miyawaki si SOWoods devient un expert en la matière, en obtenant des meilleurs résultats que ses concurrents avec ses micro-forêts.

Si l'on doit citer une dernière force, on peut parler de l'aspect participatif et éducatif des projets de SOWood, qui outre les clients voulant planter des arbres, permet à l'entreprise d'également s'axer sur les segments clients voulant proposer des activités liées à l'environnement dans leurs entreprises, leurs écoles, leurs communautés. La particularité de ces plantations apporte un réel atout concernant la mission sociale de l'entreprise, liée au partage de connaissances et à la sensibilisation sur l'environnement. Cependant, cette force amène une faiblesse concernant la mission environnementale de l'entreprise : la re-végétalisation des milieux (péri-)urbains. En effet, le faire de manière participative avec des bénévoles limite la grandeur des chantiers de reforestation. Vous ne trouverez donc pas pour l'instant SOWood dans des projets de reforestation à grande ampleur. Ce premier facteur négatif interne à SOWood nous permet de passer aux faiblesses.

4.2. Faiblesses

La seconde faiblesse de SOWood est sans doute l'aspect saisonnier de son activité. L'entreprise, par soucis de logique écologique et financière, ne plante qu'entre mi-octobre et mi-mars, cette période étant la plus adaptée pour planter et ainsi permettre un développement optimal des arbres. Planter hors saison reviendrait à devoir demander beaucoup plus d'entretien et donc plus de coûts pour l'entreprise et les clients car en effet, certaines essences ont d'abord besoin de passer par une période de froid pour lancer leur croissance.

Un autre facteur interne négatif est sans doute le fait que les trois personnes à la tête de l'entreprise ne sont pas toutes à temps plein chez SOWood, ou de moins sont entre deux jobs ne leur permettant pas de consacrer assez de temps au développement de l'entreprise. L'entreprise ayant été lancée comme activité en quelque sorte complémentaire pendant la période de pandémie en 2020, les trois fondateurs n'ont pas directement lâché leur job pour se consacrer exclusivement à SOWood. Les contextes économique et sanitaire incertains n'ont pas aidé ceux-ci à le faire, ce qui a par conséquent ralenti le développement de SOWood lors des trois premières années d'activité. À l'heure actuelle, un seul des trois gérants est à plein temps dans l'entreprise, ce qui lui impose de gérer seul énormément de tâches différentes.

La faiblesse suivante, liée à la précédente, est la taille encore réduite de l'entreprise et son jeune âge, la limitant à réaliser un nombre restreint de projets à taille relative. Outre le fait que d'autres acteurs aient pénétré le marché du Miyawaki quelques années plus tôt, ce sont surtout les acteurs utilisant des méthodes de plantation plus traditionnelles ou des acteurs ayant un catalogue plus diversifié qui font concurrence à SOWood. Malgré leur promesse de meilleurs résultats que d'autres méthodes de plantation, l'entreprise n'a pas encore eu l'occasion de prouver cela avec les projets réalisés. En effet, malgré la croissance rapide d'une micro-forêt Miyawaki, il faut au moins quelques années pour voir une progression, à la fois visuelle et quantitative quant à la croissance et la survie des

arbres, la présence de biodiversité, la régénération des sols ou les avantages vis-à-vis de l'homme⁸. Cela peut représenter un potentiel frein pour des clients et prospects désireux de collaborer avec des acteurs comme SOWoods, pouvant alors se diriger vers des entreprises ayant déjà pu prouver des résultats probants ou des entreprises utilisant des méthodes de plantation plus traditionnelles.

Une dernière faiblesse concerne le prix de vente des plantations SOWoods. Le coût d'une plantation selon la méthode Miyawaki est relativement onéreux. Cela s'explique de deux façons : la quantité d'arbres par mètre carré qui est plus importante qu'une méthode de plantation traditionnelle et le travail de la terre fait en amont pour favoriser le développement de la micro-forêt. Tout cela implique donc un « coût de fabrication » de la forêt plus élevé, étant souvent perçu comme excessif par les clients, ceux-ci ne distinguant que les paramètres économiques, au détriment des paramètres environnementaux, au moment de l'analyse d'un devis. Dans certains cas, cela pousse certains prospects à aller voir ailleurs, dans d'autres entreprises proposant des méthodes moins chères ou des acteurs de plus grande taille proposant des prix moins élevés pour la méthode Miyawaki (ou du moins prétendant utiliser cette méthode).

4.3. Opportunités :

Passons maintenant aux facteurs externes avec une première opportunité qui est sans nul doute le fait que le marché des plantations de micro-forêts est encore très peu exploité. On y retrouve seulement quelques acteurs en Belgique ou en Europe et ceux-ci n'ont pas le monopole. Ce marché est donc très ouvert et la demande augmente grâce en effet aux enjeux climatiques. Ce secteur est d'autant plus facilement accessible, car il y a peu d'obstacles pour que de nouvelles entreprises entrent sur le marché. Cela représente donc dans le même temps une menace potentielle.

Le mouvement de transition écologique et le fait que de plus en plus d'entreprises et de parties de la population s'intéressent au réchauffement climatique et aux enjeux liés est une opportunité sur laquelle SOWoods peut essayer de capitaliser et ainsi trouver plus de clients intéressés par des projets de micro-forêts. L'idée de planter une micro-forêt pour lutter contre la déforestation ou pour améliorer le bien-être de la population avoisinante n'aurait probablement pas été aussi attractive il y a dix ou quinze ans et ne le sera peut-être plus dans vingt ans.

Une opportunité que nous avons personnellement décelée lors de notre stage chez SOWoods est la multitude de partenariats potentiels et d'activités que l'entreprise pourrait développer, que ce soit pour des objectifs purement économiques mais aussi dans l'objectif de maximiser son impact sociétal. En effet, de plus en plus d'acteurs viennent avec des idées innovatrices et intéressantes concernant les enjeux climatiques et

⁸ Purification de l'air, réduction du bruit, captage de carbone, etc.

environnementaux, sur lesquels SOWoods aurait la possibilité d'agir, soit en développant l'activité de manière interne ou en la développant conjointement avec d'autres acteurs. Parmi ces idées, nous pouvons notamment citer les forêts comestibles, les toitures végétales, les fermes urbaines, la végétalisation des façades, l'adaptation du secteur agricole et vinicole au changement climatique ou même le secteur sylvicole qui doit renouveler son modèle.

4.4. Menaces :

Pour finir, parlons des menaces avec comme premier exemple le peu de barrières à l'entrée du marché, dont nous avons déjà parlé dans les opportunités. Cela est dû au fait qu'à part des connaissances sur les méthodes de plantation, il y a peu de ressources et compétences compliquées à acquérir, qu'elles soient technologiques, intellectuelles ou physiques, pour pouvoir entrer sur le marché où SOWoods se trouve actuellement. Les investissements nécessaires pour se lancer ne sont pas très conséquents et les compétences techniques ou technologiques non plus.

Une seconde menace est directement liée à la mission de SOWoods : le réchauffement climatique. Bien que la méthode utilisée soit favorable à l'augmentation de la résilience des micro-forêts face au changement climatique, on n'est jamais à l'abri de périodes chaleur ou de gel extrêmes, menaçant ainsi la survie des arbres plantés par l'entreprise, et donc indirectement sa crédibilité. Ce facteur est malheureusement imprévisible et l'entreprise devra y faire face, comme tout le monde.

Un dernier facteur externe néfaste pour l'entreprise est le débat actuel sur les méthodes de plantation et la reforestation de manière générale. Beaucoup de détracteurs sont défavorables à la reforestation, pour des raisons économiques mais aussi idéologiques ou environnementales. Il arrive que des amalgames soient faits quant aux méthodes de reforestation et à leur utilité, quand certaines personnes utilisent des exemples de projets ayant échoué ou appuient sur des faits non vérifiés scientifiquement. Cela peut potentiellement porter préjudice à SOWoods dans le futur, si ces personnes arrivent à convaincre de plus en plus de personnes que la reforestation ou la méthode Miyawaki n'est pas efficace.

Chapitre 4 : Construction du Modèle d'analyse

La revue des différents points de la littérature concernant les concepts d'entreprise traditionnelle et d'entreprises durables, ainsi que leurs business models et les stratégies de changement d'échelle nous permet maintenant de construire notre modèle d'analyse, qui nous permettra de répondre à notre question de recherche : Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif ? Le cas de SOWoods.

Étant donné l'absence de littérature scientifique concernant les stratégies de développement des entreprises à impact positif, concept encore trop large et non officiellement reconnu, nous baserons la construction de notre modèle grâce à la littérature existante sur les entreprises sociales et sociétés traditionnelles, quand il s'agit de stratégies de changement d'échelle.

Mais avant de construire le modèle, il est important de prendre en compte une série de données secondaires, sur des études de cas déjà réalisées sur des entreprises à impact positif. André et *al.* (2014), Wathelet (2016) et l'Avise (2021) ont dans leurs travaux repris une série d'entreprises à impact positif ayant changé d'échelle. Ces données nous permettront de peaufiner la construction du modèle d'analyse.

1. Données secondaires :

1.1. Entreprises ayant pris la mauvaise stratégie

1.1.1. AFEV :

Un cas d'étude où la stratégie de changement d'échelle initiale a échoué est AFEV (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville), une entreprise mobilisant des étudiants pour les faire participer en tant que bénévoles à des actions de solidarité. Pour changer d'échelle, l'entreprise a d'abord opter pour une duplication en franchise (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) mais cela s'est résulté par un échec. La raison était que la structure fondatrice avait une forte empreinte sur la création mais aussi la gestion des nouvelles structures. Le modèle de la duplication centralisée était donc plus adapté, ce qu'a finalement choisi AFEV pour se développer.

1.1.2. Aludéo :

Aludéo, une entreprise active dans le secteur du tourisme, organise des colonies de vacances pour les enfants ainsi que les enfants en situation de handicap ou en difficulté sociale. Cette entreprise est en réalité le résultat d'un changement d'échelle s'étant déroulé par une fusion de trois entreprises, elles aussi actives dans le tourisme social. Le secteur étant très concurrentiel, le gérant d'une des structures a décidé d'anticiper

par crainte d'une absorption et a lancé le projet de fusion (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif). Étant donné que les marges sont faibles dans le secteur, il était nécessaire d'augmenter les volumes pour assurer un impact social constant. Ce changement d'échelle avait particulièrement bien fonctionné car les trois entreprises, bien que concurrentes à première vue, avaient des segments concurrentiels assez éloignées, elles étaient même plutôt complémentaires. Okaya était plus compétente concernant la gestion du patrimoine et du développement local, Cap Sud sur la conception, la vente et l'organisation des longs séjours & Échanges et découvertes était plus à jour concernant la culture de l'innovation et l'amélioration continue des pratiques. Ce cocktail n'a pourtant visiblement pas suffi puisque depuis l'étude de cas datant de 2014 (André et *al.*, 2014), Aludéo a été absorbée par UCPA, un autre acteur du secteur.

1.2. Entreprises ayant utilisé plusieurs stratégies à la fois :

1.2.1. Grameen Bank

Grameen Bank est une entreprise créée à l'origine pour permettre à la population marginalisée du Bangladesh d'avoir accès à des micro-crédits, et ce sans devoir apporter de garantie pour avoir accès à ce prêt. Leur modèle, basé sur l'inclusion, fait que les emprunteurs deviennent actionnaires de la banque. L'entreprise, rattrapée par son succès, a saisi l'opportunité de se développer. Dès 1996, vingt ans après le lancement du premier projet pilote, l'entreprise a choisi la stratégie de la diversification pure et de la coopération renforcée (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), en créant Grameen Phone avec un opérateur de téléphone norvégien. En 2005, une joint-venture avec un autre leader mondial, du secteur alimentaire cette fois-ci, fut créée : Grameen Danone Foods (André et *al.*, 2014). Ces nouvelles structures, bien que n'ayant pas la même mission que Grameen Bank, ont toutes été créées pour s'attaquer à un autre problème touchant les populations marginalisées. Des exemples de mission sont la lutte contre la malnutrition, la lutte pour l'accès à l'eau potable pour tous, etc. Le groupe Grameen a choisi de s'associer, de faire des partenariats avec des grandes multinationales et ce pour deux raisons : d'abord parce que ce genre d'entreprise avait une très bonne réputation au Bangladesh et puis parce que l'entreprise n'avait pas en interne les ressources et compétences nécessaires pour mettre en place ces nouveaux produits et services. Le cas de Grameen montre donc un phénomène récurrent quand on parle de développement d'entreprise, à impact positif ou non : les stratégies de développement ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent tout à fait être utilisées simultanément.

1.2.2. Chênelet :

Ce groupe fort de plus de 300 salariés (Avisé, 2021) a construit sa croissance autour de la filière bois. Cette entreprise ayant pour mission de réinsérer les personnes sur le marché du travail, a maximisé son impact social en diversifiant ses activités de manière verticale, en intégrant les différents métiers composant la filière bois. L'entreprise en a même été jusqu'à une diversification conglomérale (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), en créant une chocolaterie, des gîtes ou même une conserverie (Avisé, 2021).

1.3. Entreprises ayant vécu plusieurs changements d'échelle

1.3.1. Unis-cité :

Le cas suivant va nous prouver que, selon le stade de développement d'une entreprise, on peut passer à une stratégie de changement d'échelle différente, bien que celle alors en place fonctionnait bien. Ce cas concerne Unis-cité, une entreprise française mettant en œuvre un service civique en France, pour les jeunes adultes. Créée en 1994, l'entreprise a décidé de scale up et d'opter pour une duplication souple en 1999. Quatre ans plus tard, l'entreprise est passée à une stratégie de duplication en franchise pour ensuite prendre le chemin de la duplication centralisée (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif). En 2012 finalement, l'entreprise à impact positif est passée sur un modèle de scale across par dissémination (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) pour faire naître de nouveaux acteurs dans son secteur (André et *al.*, 2014).

1.3.2. Tissons la Solidarité :

L'entreprise Tissons la Solidarité (TLS) est un réseau d'aujourd'hui 70 structures qui a pour mission la réinsertion des femmes dans le marché du travail. Leur secteur d'activité est la mode et plus précisément la collecte, (re-)production et vente de vêtements de seconde main. En plus de la mission sociale, l'entreprise a une mission environnementale puisqu'elle pratique le modèle de l'upcycling.

Dans ce cas, TLS a donc un business model basé sur l'économie inclusive et l'économie circulaire. Au moment de l'étude de cas d'André et *al.* (2014), l'entreprise avait 70 structures, ce qui signifie qu'un premier changement d'échelle avait déjà eu lieu. Celui-ci était sans doute basé sur une stratégie de duplication (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif). Par manque d'informations on ne peut pas affirmer à 100% le type de duplication mais on peut néanmoins supposer que c'était un mix entre la duplication souple et la duplication en franchise, puisque selon les dires de leur site internet : « Le réseau Tissons la Solidarité donne l'occasion à ces structures de s'entraider, de se développer,

de se professionnaliser et de mutualiser leurs moyens pour répondre à des besoins communs. » (Tissons la Solidarité, s. d.).

Pour ce qui est du second changement d'échelle, l'objectif était de maximiser l'impact de manière qualitative. En effet, l'entreprise a voulu monter de gamme et donc proposer des produits de qualité supérieure à ce que le réseau proposait jusque-là.

Certes une montée en gamme a demandé aux bénéficiaires⁹ plus d'efforts et de rigueur mais cela a aussi contribué à développer leurs compétences. D'autant plus que ce changement d'échelle, qu'on peut situer entre la diversification organique, la spécialisation et la croissance organique (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), s'est fait de manière échelonnée, pour permettre aux employées d'avoir le temps nécessaire pour apprendre et s'adapter.

1.3.3. Recyclivre :

Une entreprise française qui s'appelle Recyclivre se concentre sur un business model basé sur l'économie circulaire. L'entreprise se charge de collecter gratuitement des livres chez des particuliers, des associations, des entreprises ou des collectivités pour ensuite les revendre, uniquement par internet. Leur marge réduite sur un produit demande à l'entreprise de faire des volumes.

C'est pourquoi elle a une rotation des stocks très rapide, entre-autres grâce à son premier changement d'échelle où elle a misé sur la spécialisation et la croissance organique (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) en mettant en place un logiciel qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel au niveau du pricing de ses produits.

Le deuxième changement d'échelle a suivi le modèle de la duplication centralisée (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif). L'entreprise a pour cela levé des fonds, dans le but de s'implanter dans d'autres villes françaises.

La particularité de cette entreprise est sans doute son impact sociétal, d'un côté social par le reversement de 10% du chiffre d'affaires à des associations et la sous-traitance logistique, via des entreprises sociales elles-mêmes visant la réinsertion professionnelle de la population. De l'autre côté, l'impact environnemental est multiple, par la circularité, allongeant la durée de vie des livres mais aussi en adoptant en interne une politique de réutilisation des matériaux et d'achats de seconde main pour les différentes étapes de la chaîne de valeur.

⁹ Les employées

1.3.4. ANDES :

ANDES (Association Nationale Des Épiceries Solidaires), une entreprise du secteur alimentaire observée par André et *al.* (2014), base son business model sur l'économie circulaire, locale et inclusive. En effet, l'activité principale du réseau est de mettre en place des épiceries accessibles en libre-service, comme les magasins d'alimentation traditionnels, où les prix de vente des produits sont plus faibles que les prix du marché. La mission que vise ce réseau est multiple : donner accès à une alimentation saine et de qualité à tous et la réinsertion des chômeurs sur le marché de l'emploi par leurs épiceries.

Ce modèle a rapidement plu à la population et au monde politique, ce qui a poussé l'entreprise à changer d'échelle. C'est pourquoi le réseau ANDES compte aujourd'hui plus de 150 épiceries à travers la France (ANDES, 2023). Le réseau s'appuie sur une structure principale qui joue un rôle de support quant à la création de nouvelles épiceries, initiées par des acteurs locaux et externes à l'entreprise mère. Ce réseau base son fonctionnement sur une charte contenant des grands principes communs et chaque structure verse une cotisation symbolique de 50 € à ANDES. Mise à part ça, les épiceries restent autonomes juridiquement et opérationnellement. Cette stratégie de développement peut donc s'apparenter à une dissémination et même une sorte de duplication souple (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif).

Aujourd'hui, ANDES fait également partie du groupe SOS, un groupe spécialisé dans l'entrepreneuriat social en Europe, ainsi présent dans plus de 40 pays via les diverses associations et entreprises faisant partie du groupe. Ce groupe SOS a de son côté suivi une stratégie de diversification, d'alliance et fusion, en prenant sous son « aile » des dizaines d'associations et d'entreprises sociales pour maximiser son impact et le rendre le plus complet possible.

1.4. Entreprises ayant utilisé une stratégie de Scale Out

1.4.1. Gawad Kalinga :

Gawad Kalinga (GK) est une entreprise ayant pour mission l'éradication de l'extrême pauvreté aux Philippines (André et *al.*, 2014). Ses activités sont la sensibilisation autour de l'injustice sociale et le rassemblement de la population autour de projets de construction de villages communautaires, permettant ainsi à la population de quitter les bidonvilles. Le business model de l'entreprise repose sur la construction et le développement des villages. On se retrouve dans un modèle collaboratif et inclusif par le fait que les bénéficiaires, des volontaires et des professionnels, sont tous acteurs des projets. Le projet met en lien beaucoup de parties prenantes et base son modèle de revenus en partie sur des dons. L'entreprise a voulu changer d'échelle car elle s'est

rendu compte que l'impact de l'entreprise était certes positif mais n'allait pas au bout des choses, dans le sens où les villages une fois construits ne parvenaient pas toujours à être durables économiquement. La volonté de maximiser l'impact de manière qualitative a induit un changement d'échelle selon une stratégie de Scale Out, de diversification (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) pour ainsi permettre aux habitants des villages de devenir des entrepreneurs sociaux et ainsi faire vivre leur village, en créant de l'emploi par exemple.

1.4.2. Cortigroup :

Wathelet (2016) nous parle de Cortigroup, une entreprise proposant des formations par le travail pour lutter contre le décrochage scolaire des jeunes. L'entreprise voyait son impact social limité par le fait qu'il n'y avait pas de réelle opportunité d'emploi accessible à la fin des formations. Ce problème a poussé l'entreprise à changer d'échelle et ainsi opter pour une diversification liée organique de ses activités (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), en créant de nouvelles entités, complétant ainsi son offre et permettant d'augmenter la qualité de l'impact.

1.4.3. Réseau Paysan :

Si l'on doit citer quelques exemples d'entreprise ayant opté pour un changement d'échelle via une stratégie de coopération au lieu d'une stratégie de duplication (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), nous pouvons parler du Réseau Solidairement, maintenant appelé Réseau Paysan (Réseau Paysan, 2023) qui est une coopérative également active dans le secteur alimentaire et ce dans la province du Luxembourg (Wathelet, 2016). Leur cheval de bataille est surtout la coopération stratégique, leur permettant d'augmenter leur impact sans devoir tout faire en interne mais plutôt en tirant profit de collaborations avec des acteurs déjà présents.

1.4.4. APREVA :

Un réseau de garages solidaires, nommé APREVA, a choisi la diversification horizontale (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) pour augmenter la qualité de son impact. Au départ, l'entreprise proposait des solutions de mobilité aux personnes qui n'ont pas les moyens d'aller chez un garagiste ordinaire. Cela été fait en proposant des réparations et des entretiens à faible coût mais aussi en proposant des véhicules à la location à bas prix et ce, pour une période de maximum trois mois. Le dirigeant de l'entreprise, voyant bien la limite dans le temps de l'impact positif sur les bénéficiaires, a décidé de lancer une activité de vente de voitures, toujours à faible prix (Avisé, 2021).

1.5. Entreprises ayant utilisé une stratégie de duplication

1.5.1. Réseau Cocagne :

Le Réseau Cocagne de son côté, est un modèle qui s'est lui-même inspiré d'une coopérative suisse, avec pour activité la création de jardins où l'on produit des légumes et fruits biologiques, qui sont ensuite livrés sous forme de panier. Cette entreprise, née grâce à ce qui semble être une stratégie de dissémination de l'entreprise genevoise, a pour mission la réinsertion professionnelle et sociale, ce via le maraichage. L'entreprise, au départ composée d'une structure et d'un jardin productif, a vu un engouement monter autour de son modèle circulaire, local et inclusif, la poussant ainsi à changer d'échelle. L'entreprise a choisi une stratégie de duplication souple (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) et a mis en place une structure au niveau national (France) pour jouer le rôle d'animateur et de coordinateur, permettant ainsi une mutualisation et une transmission des procédés, des connaissances, des pratiques, etc. entre les différents jardins du réseau. En 1999, le réseau était composé de 50 jardins (André *et al.*, 2014) et en est à 105 à l'heure actuelle (Réseau Cocagne, 2023). Ces jardins sont tous gérés par des acteurs locaux.

1.5.2. ACTIF & ENVIE

Passons maintenant à un cas d'étude comparant deux entreprises sociales, actives toutes les deux dans la réinsertion professionnelle en ayant comme activités la remise en état et la revente de biens usagers. Ces deux entreprises françaises, ACTIF & ENVIE, ont opté pour deux stratégies de développement différentes. La première a choisi d'effectuer une duplication souple et la seconde a opté pour la duplication en franchise (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif). Ce qui différencie surtout les deux entreprises est la vitesse à laquelle elles ont créé de nouvelles structures. ACTIF a dès la première année ouvert trois structures, en y ajoutant deux supplémentaires la seconde année d'activité. Malheureusement, après 10 ans l'entreprise n'a eu d'impact que sur 46 personnes qui ont pu se réinsérer professionnellement, résultat d'un modèle non abouti où plusieurs structures ont dû fermer (André *et al.*, 2014). De son côté, ENVIE n'a ouvert qu'une structure lors de sa première année d'activité et a attendu la quatrième année pour ouvrir la seconde, lui laissant le temps de perfectionner son modèle. 10 ans après, l'entreprise a pu avoir de l'impact sur 310 personnes réinsérées.

1.5.3. Agricover :

Une autre entreprise à laquelle Wathelet (2016) s'intéresse est Agricover, une coopérative qui vend les produits alimentaires d'un réseau de producteurs et agriculteurs locaux, en Belgique. L'entreprise au moment de son changement d'échelle ne désirait pas s'agrandir et a donc décidé d'opter pour une duplication souple (Voir

Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif), lui permettant d'aider des projets locaux à se créer, en leur donnant des inspirations pour créer leur propre modèle, en leur prodiguant des conseils sur le business plan, en jouant le rôle d'animateur, etc.

1.5.4. BEES coop :

Une autre coopérative active dans le secteur alimentaire, BEES coop, a plutôt choisi la dissémination (Wathelet, 2016), puisqu'en effet, leur business model repose sur une participation locale des personnes, les incluant comme clients mais aussi travailleurs et propriétaires des structures. Leur démarche est non-lucrative, ce qui fait de la dissémination une option adéquate.

1.6. Conclusion

Toutes ces études de cas mettent en lumière des entreprises utilisant souvent des business models basés sur l'économie inclusive, ce qui confirme bien la théorie vue plutôt (cf. supra p.29) sur l'attrait particulier de l'économie inclusive pour les entreprises dites sociales. Cependant, certaines d'entre elles basent également leur business models sur l'économie circulaire et l'économie de relocalisation.

Pour les entreprises utilisant un modèle circulaire, l'utilisation de stratégies de duplication mais aussi de diversification et de spécialisation est récurrente.

Les entreprises ayant un model basé sur la relocalisation utilisent également la duplication pour ainsi rendre les structures plus agiles concernant les besoins et aspects particuliers du territoire où elles se trouvent. Certaines entreprises utilisent la coopération au lieu de la duplication, une autre méthode qui permet d'avoir un impact significatif en utilisant les structures locales déjà existantes.

Ces données secondaires nous permettent maintenant de créer notre modèle d'analyse concernant les caractéristiques des différentes stratégies de changement d'échelle.

2. Modèle d'analyse

2.1. Description

Ce modèle se présente sous forme de tableau, en reprenant cinq catégories d'indicateurs/caractéristiques : les caractéristiques stratégiques, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques humaines, les incitants à choisir une stratégie de changement d'échelle et pour finir les prérequis pour avoir recours à une stratégie de changement d'échelle (Voir Tableau 18, 19, 20 & 21 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 1, partie 2, partie 3 & partie 4).

Ces caractéristiques sont ensuite spécifiées, sous forme de grille, pour chaque stratégie de changement d'échelle identifiées précédemment (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif).

Les stratégies de changement d'échelle se regroupent sous cinq grandes catégories :

- Le Scale Deep : spécialisation
- Le Scale Out : diversification organique, diversification par coopération stratégique
- Le Scale Up : croissance organique, diversification verticale/pure/concentrique, alliance, fusion, coopération simple & renforcée, duplication centralisée
- Le Scale Up/Scale Across : duplication souple & en franchise
- Le Scale Across : dissémination

Dans la première catégorie de caractéristiques, les **caractéristiques stratégiques**, celles-ci été choisies en s'inspirant notamment des travaux de l'Avise (2021) et André et *al.* (2014). Nous avons comme caractéristiques principales les motivations du changement d'échelle. Celles-ci sont séparées en deux segments : les motivations économiques, à savoir la survie ou la croissance, et les motivations liées à l'impact sociétal, à savoir la consolidation, l'optimisation, l'amélioration, l'augmentation ou la démultiplication de celui-ci.

Une autre caractéristique est le type d'amélioration de l'impact que vise chaque stratégie, cela pouvant être soit qualitatif, soit quantitatif.

Ensuite, nous avons une caractéristique liée à la stratégie économique de l'entreprise, pouvant être de diversifier ses produits/services ou d'approfondir ceux déjà existants. Ces quatre caractéristiques sont déterminantes concernant la compatibilité d'une entreprise avec une stratégie de changement d'échelle (Voir Tableau 13 : Caractéristiques stratégiques). Par exemple, si la motivation économique d'une entreprise est la survie, des stratégies de Scale-Up et Scale-Across ne seront pas adaptées à son changement d'échelle.

Pour compléter la catégorie stratégique, nous avons deux caractéristiques concernant le financement du processus, à savoir le poids financier que chaque stratégie implique mais aussi la source du financement, provenant soit de l'entreprise (interne), soit de

l'entreprise et des autres acteurs de la stratégie de changement d'échelle (partagé). Ce deuxième cas de figure se produisant par exemple dans une stratégie de fusion ou d'alliance, où toutes les entreprises participant au processus devront couvrir les coûts d'investissement (Voir Tableau 13 : Caractéristiques stratégiques).

Une caractéristique cette fois-ci venant de nos données secondaires concerne les business models habituellement utilisés par les entreprises à impact positif utilisant certaines stratégies de changement d'échelle. Par exemple, des modèles circulaires semblent se diriger plus souvent vers des stratégies de Scale Deep, Scale Out ou encore de duplication. Alors que les modèles de relocalisation optent pour des stratégies de coopération et de duplication.

Pour clôturer cette première catégorie, nous ajouterons une caractéristique concernant le fait qu'une stratégie de changement d'échelle implique une croissance de l'entreprise ou non, ainsi qu'une caractéristique par rapport à la compatibilité d'une stratégie dans un secteur concurrentiel (Voir Tableau 13 : Caractéristiques stratégiques).

Tableau 13 : Caractéristiques stratégiques

Caractéristiques stratégiques	
Motivation économique du changement d'échelle	Survie OU Croissance
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation OU Démultiplication
Amélioration de l'impact sociétal	Qualitative OU Quantitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement OU Diversification
Demande d'investissement	Faible, Moyen OU Important
Financement de la démarche	Interne OU Partagé
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	/, Entreprise fondatrice OU Local
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	Oui OU NON
Business Model habituellement utilisé	Efficacité, Circulaire, Fonctionnalité, Bio-inspiration, Inclusion, Collaboration OU Relocalisation
Secteur concurrentiel	Oui OU Non

Pour la seconde catégorie, les **caractéristiques organisationnelles**, elles sont grandement inspirées des travaux de l’Avisé (VOIR ANNEXE 11 : Stratégies de changement d’échelle selon l’Avisé, Tableau 14) mais aussi de ceux de Pache et Chalencon (Voir ANNEXE 12 : Stratégies de duplication selon Pache & Chalencon, Tableau 15). Ces caractéristiques permettent de définir des aspects importants des stratégies de changement d’échelle, comme la longueur du processus, le risque mais aussi le fait que cela soit une stratégie individuelle d’une entreprise ou conjointe avec d’autres, que le processus se fasse de manière interne (en développant l’entité existante), externe (en collaborant avec d’autres entreprises pour changer d’échelle) ou externalisée (en créant de nouvelles entités).

Cette dernière caractéristique sera complétée par d’autres sous-caractéristiques pour les stratégies de duplication et de dissémination, comme le rôle et le contrôle de l’entreprise sur les nouvelles structures ou le partage des décisions (Voir Tableau 16 : Caractéristiques organisationnelles).

Tableau 16 : Caractéristiques organisationnelles

Caractéristiques organisationnelles	
Changement d’échelle interne, externe ou externalisé	Interne, Externe OU Externalisé
Processus individuel ou conjoint (avec d’autres entreprises)	Individuel OU Conjoint
Création de nouvelle(s) structure(s)	Oui, Possible OU NON
Rôle de l’entreprise fondatrice	/, Absorbé ou Absorbant, Créateur de filiales, Tête de réseau, Franchiseur OU Animateur de réseau
Partage des décisions stratégiques	/, Oui OU Non
Contrôle de l’entreprise fondatrice	/, Faible, Moyen OU Fort
Appropriation locale ou standardisation	/, Appropriation locale OU Standardisation
Niveau de risque	Faible, Moyen OU Fort
Processus long	Oui OU Non

Pour ce qui est des **caractéristiques humaines**, notamment reprises dans les travaux d’André et *al.* (2014), celles-ci se focalisent sur les dirigeants d’une part et sur les équipes d’autre part.

Pour les dirigeants, il y a deux sous-catégories de caractéristiques : des prérequis indispensables pour gérer un stratégie de changement d’échelle (compétences managériales et capacité à déléguer) ainsi que des caractéristiques liées au désir de garder le contrôle sur le modèle de l’entreprise et la volonté de transmission, caractéristique indispensable pour utiliser la plupart des stratégies de Scale-Up et Scale-Across (Voir Tableau 17 : Caractéristiques humaines).

Pour les caractéristiques concernant les équipes, deux points concernent directement leur capacité de collaboration et leur adhésion au projet de changement d’échelle, tandis qu’un dernier point concerne la demande en ressources humaines pour chaque stratégie.

Tableau 17 : Caractéristiques humaines

Caractéristiques humaines	
Dirigeants	
Compétents en management	Nécessaire OU Pas nécessaire
Capacité à déléguer	Optionnel, Nécessaire OU Pas nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	Oui OU Non
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	Oui OU Non
Équipes	
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Nécessaire OU Pas nécessaire
Besoin important en ressources humaines	Oui OU Non

Ensuite, le modèle reprend quelques **avantages** identifiés par l'Avise (2021) concernant certaines stratégies. Comme le fait de diminuer la dépendance de son entreprise si l'activité principale est saisonnière, en optant pour des stratégies de diversification, ou l'avantage que représente un business model répliquable pour mettre en place plus facilement des stratégies de duplication.

Pour finir, la dernière catégorie reprend **trois caractéristiques indispensables** identifiées par André et *al.* (2014) pour toute stratégie de changement d'échelle, à savoir le fait que le changement d'échelle soit cohérent avec la mission de l'entreprise, que le concept ait fait ses preuves et que le changement d'échelle permette effectivement de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits (Voir Tableau 18, 19, 20 & 21 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 1, partie 2, partie 3 & partie 4).

En résumé, notre modèle permet d'identifier la compatibilité d'une entreprise avec les différentes stratégies de changement d'échelle identifiées (Voir Tableau 11 : Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif) et ce en utilisant cinq catégories de caractéristiques.

- Premièrement les caractéristiques stratégiques, permettant de différencier chaque méthode de changement d'échelle en se concentrant sur les aspects essentiels au niveau stratégique d'une entreprise (motivations, coûts d'investissement, etc.).
- Deuxièmement, nous avons les caractéristiques organisationnelles qui scindent les stratégies selon leur mode de mise en application (développement interne/externe/externalisé, risque, etc.).
- Troisièmement, il y a les caractéristiques humaines qui se concentrent sur des prérequis et des conséquences du choix de telle ou telle stratégie de changement d'échelle (capacités des dirigeants, besoin en ressources humaines, etc.).
- Quatrièmement, nous avons une liste d'avantages apportés par l'adoption de certaines des stratégies identifiées au Tableau 11 (mutualisation des coûts, diminution de la dépendance à une activité saisonnière, etc.).
- Et finalement, le modèle se complète par trois prérequis indispensables à la mise en place de toute stratégie de changement d'échelle.

Nous allons désormais pouvoir valider ce modèle grâce à notre enquête de terrain, par le biais d'interviews qualitatives. Grâce à ces interviews, nous pourrions vérifier les caractéristiques les plus influentes sur le choix d'une entreprise à impact positif à choisir une stratégie de changement d'échelle adaptée à sa situation. En fonction des caractéristiques identifiées et de la ou les stratégies choisies, nous pourrions alors valider ou non la pertinence du modèle.

Une fois ce modèle validé, nous allons pouvoir le tester en interviewant SOWoods et comprendre quelles sont les caractéristiques de l'entreprise qui nous permettent de recommander une ou plusieurs stratégies de changement d'échelle.

2.2. Modèle d'analyse :

Tableau 18 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 1

Stratégie	Scale Deep	Scale Out	
	Spécialisation	Diversification organique (horizontale)	Diversification par coopération stratégique
Caractéristiques stratégiques	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Motivation économique du changement d'échelle	Survie OU Croissance	Survie OU Croissance	Survie OU Croissance
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Consolidation, Optimisation, Amélioration	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation
Amélioration de l'impact sociétal	Qualitative	Qualitative	Qualitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement	Diversification	Diversification
Demande d'investissement	Moyen	Important	Moyen
Financement de la démarche	Interne	Interne	Partagé
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	/	/	/
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	OUI	OUI	OUI
Business Model habituellement utilisé	Circulaire	Circulaire	Circulaire, relocalisation
Secteur concurrentiel	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques organisationnelles	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Changement d'échelle interne, externe ou externalisé	Interne	Interne	Interne OU Externe
Processus individuel ou conjoint (avec d'autres entreprises)	Individuel	Individuel	Conjoint
Création de nouvelle(s) structure(s)	NON	NON	NON
Rôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Partage des décisions stratégiques	/	/	OUI
Contrôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Appropriation locale ou standardisation	/	/	/

Niveau de risque	Faible	Moyen	Moyen
Processus long	NON	NON	OUI
Caractéristiques humaines	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
<u>Dirigeants</u>			
Compétents en management	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à déléguer	Optionnel	Nécessaire	Nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	OUI	OUI	OUI
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	NON	NON	NON
<u>Équipes</u>			
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Pas nécessaire	Pas nécessaire	Préférable
Besoin important en ressources humaines	NON	NON	NON
Incitants à choisir telle stratégie	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Mutualisation des coûts			X
Diminue la dépendance à un seul marché / à une clientèle limitée		X	X
Diminue la dépendance à une activité saisonnière		X	X
Mutualisation des procédés et compétences			
Business Model facilement répliquable			
Pré-requis pour utiliser une stratégie de changement d'échelle	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
changement d'échelle cohérent avec la mission	X	X	X
Le concept a fait ses preuves	X	X	X
le changement d'échelle permet de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits	X	X	X

Tableau 19 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 2

Stratégie	Scale Up		
	Croissance organique	Diversification (verticale, concentrique ou pure)	Alliance
Caractéristiques stratégiques	<u>Croissance organique</u>	<u>Diversification</u>	<u>Alliance</u>
Motivation économique du changement d'échelle	Croissance	Croissance	Croissance
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Optimisation, Amélioration, Augmentation	Optimisation, Amélioration, Augmentation	Optimisation, Amélioration, Augmentation
Amélioration de l'impact sociétal	Quantitative	Quantitative	Quantitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement, Diversification	Diversification	Approfondissement, Diversification
Demande d'investissement	Important	Important	Moyen
Financement de la démarche	Interne	Interne	Partagé
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	/	/	/
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	OUI	OUI	OUI
Business Model habituellement utilisé		Circulaire	
Secteur concurrentiel	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques organisationnelles	<u>Croissance organique</u>	<u>Diversification</u>	<u>Alliance</u>
Changement d'échelle interne, externe ou externalisé	Interne	Interne	Externe
Processus individuel ou conjoint (avec d'autres entreprises)	Individuel	Individuel	Conjoint
Création de nouvelle(s) structure(s)	NON	NON	NON
Rôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Partage des décisions stratégiques	/	/	OUI
Contrôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Appropriation locale ou standardisation	/	/	/
Niveau de risque	Moyen	Fort	Fort
Processus long	NON	OUI	OUI
Caractéristiques humaines	<u>Croissance organique</u>	<u>Diversification</u>	<u>Alliance</u>

<u>Dirigeants</u>			
Compétents en management	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à déléguer	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	OUI	OUI	NON
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	NON	NON	OUI
<u>Équipes</u>			
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Pas nécessaire	Pas nécessaire	Nécessaire
Besoin important en ressources humaines	OUI	OUI	OUI
Incitants à choisir telle stratégie	<u>Croissance organique</u>	<u>Diversification</u>	<u>Alliance</u>
Mutualisation des coûts			X
Diminue la dépendance à un seul marché / à une clientèle limitée		X	X
Diminue la dépendance à une activité saisonnière		X	X
Mutualisation des procédés et compétences			X
Business Model facilement répliquable			
Pré-requis pour utiliser une stratégie de changement d'échelle	<u>Croissance organique</u>	<u>Diversification</u>	<u>Alliance</u>
changement d'échelle cohérent avec la mission	X	X	X
Le concept a fait ses preuves	X	X	X
le changement d'échelle permet de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits	X	X	X

Tableau 20 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 3

Stratégie	Scale Up			
	Fusion	Coopération simple	Coopération renforcée	Duplication centralisée
Caractéristiques stratégiques	Fusion	Coopération simple	Coopération renforcée	Duplication centralisée
Motivation économique du changement d'échelle	Croissance	Croissance	Croissance	Croissance
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation	Optimisation, Amélioration	Amélioration, Augmentation	Augmentation, Démultiplication
Amélioration de l'impact sociétal	Quantitative	Quantitative	Quantitative	Quantitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement, Diversification	Approfondissement, Diversification	Approfondissement, Diversification	Approfondissement, Diversification
Demande d'investissement	Moyen	Faible	Important	Important
Financement de la démarche	Partagé	Partagé	Partagé	Interne OU Partagé
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	/	/	/	Entreprise fondatrice
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	OUI	OUI	OUI	OUI
Business Model habituellement utilisé		Relocalisation	Relocalisation	Circulaire, Relocalisation
Secteur concurrentiel	OUI	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques organisationnelles	Fusion	Coopération simple	Coopération renforcée	Duplication centralisée
Changement d'échelle interne, externe ou externalisé	Externe	Externe	Externe	Externalisé
Processus individuel ou conjoint (avec d'autres entreprises)	Conjoint	Conjoint	Conjoint	Individuel
Création de nouvelle(s) structure(s)	Possible	NON	OUI	OUI
Rôle de l'entreprise fondatrice	Absorbé ou absorbant	/	/	Créateur de filiales
Partage des décisions stratégiques	OUI	NON	OUI	NON
Contrôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/	Fort
Appropriation locale ou standardisation	/	/	/	Standardisation
Niveau de risque	Fort	Faible	Moyen à fort	Fort
Processus long	OUI	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques humaines	Fusion	Coopération simple	Coopération renforcée	Duplication centralisée

<u>Dirigeants</u>				
Compétents en management	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à déléguer	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	OUI / NON	OUI	NON	OUI
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	OUI	NON	OUI	OUI
<u>Équipes</u>				
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Nécessaire	Préférable	Nécessaire	Nécessaire
Besoin important en ressources humaines	OUI	NON	NON	OUI
Incitants à choisir telle stratégie	<u>Fusion</u>	<u>Coopération simple</u>	<u>Coopération renforcée</u>	<u>Duplication centralisée</u>
Mutualisation des coûts	X		x	
Diminue la dépendance à un seul marché / à une clientèle limitée	X	X	X	
Diminue la dépendance à une activité saisonnière	X			
Mutualisation des procédés et compétences	X	X	X	X
Business Model facilement répliquable				X
Pré-requis pour utiliser une stratégie de changement d'échelle	<u>Fusion</u>	<u>Coopération simple</u>	<u>Coopération renforcée</u>	<u>Duplication centralisée</u>
changement d'échelle cohérent avec la mission	X	X	X	X
Le concept a fait ses preuves	X	X	X	X
le changement d'échelle permet de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits	X	X	X	X

Tableau 21 : Indicateurs et caractéristiques stratégies de changement d'échelle : partie 4

Stratégie	Scale Up / Scale Across		Scale Across
	Duplication souple	Duplication en franchise	Dissémination
Caractéristiques stratégiques	Duplication souple	Duplication en franchise	Dissémination
Motivation économique du changement d'échelle	Croissance/Aucune	Croissance	Aucune
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Augmentation, Démultiplication	Augmentation, Démultiplication	Augmentation, Démultiplication
Amélioration de l'impact sociétal	Quantitative	Quantitative	Quantitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement, Diversification	Approfondissement, Diversification	Approfondissement, Diversification
Demande d'investissement	Moyen	Important	Faible
Financement de la démarche	Interne OU Partagé	Interne OU Partagé	Interne
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	Local essentiellement (entreprise fondatrice peut aider dans certains cas)	Local essentiellement (entreprise fondatrice peut aider dans certains cas)	Local
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	OUI/NON	OUI	NON
Business Model habituellement utilisé	Circulaire, Relocalisation	Circulaire, Relocalisation	
Secteur concurrentiel	NON	OUI	NON
Caractéristiques organisationnelles	Duplication souple	Duplication en franchise	Dissémination
Changement d'échelle interne, externe ou externalisé	Externalisé	Externalisé	Externalisé
Processus individuel ou conjoint (avec d'autres entreprises)	Individuel	Individuel	Individuel
Création de nouvelle(s) structure(s)	OUI	OUI	OUI
Rôle de l'entreprise fondatrice	Tête de réseau	Franchiseur	Animateur de réseau
Partage des décisions stratégiques	NON	NON	/
Contrôle de l'entreprise fondatrice	Moyen	Fort	Faible
Appropriation locale ou standardisation	Appropriation locale	Standardisation	Appropriation locale
Niveau de risque	Moyen	Fort	Faible
Processus long	OUI	OUI	NON

Caractéristiques humaines	<u>Duplication souple</u>	<u>Duplication en franchise</u>	<u>Dissémination</u>
<u>Dirigeants</u>			
Compétents en management	Nécessaire	Nécessaire	Pas nécessaire
Capacité à déléguer	Nécessaire	Nécessaire	Pas nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	NON	OUI	NON
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	OUI	OUI	OUI
<u>Équipes</u>			
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Nécessaire	Nécessaire	
Besoin important en ressources humaines	OUI	OUI	NON
<u>Incitants à choisir telle stratégie</u>	<u>Duplication souple</u>	<u>Duplication en franchise</u>	<u>Dissémination</u>
Mutualisation des coûts			
Diminue la dépendance à un seul marché / à une clientèle limitée			
Diminue la dépendance à une activité saisonnière			
Mutualisation des procédés et compétences	X	X	
Business Model facilement répliquable	X	X	X
<u>Pré-requis pour utiliser une stratégie de changement d'échelle</u>	<u>Duplication souple</u>	<u>Duplication en franchise</u>	<u>Dissémination</u>
changement d'échelle cohérent avec la mission	X	X	X
Le concept a fait ses preuves	X	X	X
le changement d'échelle permet de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits	X	X	X

3. Construction du guide d'entretien :

Grâce au modèle d'analyse que nous venons de construire, nous pouvons dès à présent créer notre guide d'entretien concernant la collecte de données qualitatives auprès d'entreprises à impact positif. Par soucis de compréhension, nous allons élaborer un premier guide d'entretien pour les entreprises ayant déjà changé d'échelle et un second pour celles ne l'ayant pas encore fait. Le premier étant pour les entreprises qui vont nous permettre de valider notre modèle d'analyse, le second sera destiné à l'interview qui aura pour but de tester notre modèle, à savoir l'interview de l'entreprise étudiée, SOWoods.

Ces guides comportent plusieurs parties (Voir ANNEXE 14 : Guide d'entretien 1 : entreprises ayant déjà changé d'échelle & ANNEXE 15 : Guide d'entretien 2 : entreprises n'ayant pas encore changé d'échelle). Premièrement, nous avons une partie sur le background de l'entreprise et la contextualisation de la phase de développement. Ici le but est surtout de mettre dans son contexte l'entreprise, sa mission, son ou ses activités ainsi que son business model.

Ensuite, nous séparons le reste de l'entretien en trois parties : les questions stratégiques, les questions organisationnelles et finalement les questions humaines. Dans la première catégorie, on aura comme caractéristiques principales à identifier les raisons et objectifs d'un changement d'échelle de l'entreprise à impact positif. Comme nous l'avons déjà évoqué, ce type d'entreprise¹⁰ a pour mission principale la résolution d'un problème lié à un objectif de développement durable. Mais pour atteindre cet objectif, elle utilise souvent des moyens lucratifs. Cette partie du questionnaire nous permettra donc de comprendre les liens entre objectifs économiques et objectifs liés à l'impact de l'entreprise.

Ensuite, nous aurons d'autres caractéristiques à identifier, telles que la provenance du mouvement de changement d'échelle, les caractéristiques liées aux opportunités et obstacles internes de l'entreprise, comme la mesurabilité de l'impact sociétal, la rentabilité des activités, les ressources financières et les besoins de financement ou encore des leviers internes. Il sera opportun d'également prendre en compte les leviers externes propices ou non au changement d'échelle, comme le marché dans lequel évolue l'entreprise à impact positif. Ces caractéristiques, bien que non référencées dans les études de cas déjà réalisées, restent des caractéristiques pouvant avoir une influence sur le choix de la stratégie de changement d'échelle fait par une entreprise, puisqu'en effet ces caractéristiques sont source de difficultés pour les entreprises à impact positif.

La deuxième catégorie de caractéristiques à identifier, les caractéristiques organisationnelles, regroupent le type d'initiateurs du projet de changement d'échelle, la façon dont ce changement a été fait (de manière organique ou non) mais aussi des aspects tels que la gouvernance adoptée par l'entreprise ou encore le niveau de risque et la durée dans le temps que représente un changement d'échelle.

¹⁰ Les entreprises à impact positif

En ce qui concerne la dernière catégorie, les caractéristiques humaines, on se concentre avant tout sur les fondateurs et/ou dirigeants et leurs compétences mais aussi sur les équipes, leurs compétences et motivations à opérer un changement d'échelle ou non. Nos questions sont donc tournées vers ces différents aspects.

4. Conclusion du chapitre 4

Avec le guide d'entretien, nous allons dès lors pouvoir valider le modèle d'analyse en interviewant des entreprises à impact positif ayant changé d'échelle. Une fois ce modèle validé, il sera alors possible d'interroger l'entreprise étudiée, SOWoods, pour tester notre modèle. Ce qui permettra par la suite de proposer une ou plusieurs recommandations quant aux stratégies à adopter par SOWoods pour se développer et changer d'échelle.

Pour valider ce modèle, les entreprises ayant changé d'échelle seront interrogées selon le guide d'entretien n°1 (Voir ANNEXE 14 : Guide d'entretien 1 : entreprises ayant déjà changé d'échelle), grâce auquel nous capterons les informations essentielles concernant les caractéristiques de ces différentes entreprises sur leurs stratégies de changement d'échelle. Cela nous permettra alors de vérifier si ces caractéristiques correspondent effectivement aux caractéristiques identifiées pour les stratégies de changement d'échelle présentes dans notre modèle. Le cas échéant, nous pourrions valider notre modèle.

Chapitre 5 : Présentation des résultats & validation du modèle

Pour valider notre modèle, nous allons maintenant présenter les résultats obtenus grâce à l'interrogation de trois entreprises à impact positif ayant changé ou étant actuellement occupées à changer d'échelle. Parmi ces trois entreprises interrogées, nous avons une entreprise française active dans la végétalisation urbaine, Merci Raymond, et deux entreprises belges : l'une active dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, Happy Hours Market, et l'autre active dans la réutilisation de déchets pour produire des matériaux et aliments, Permafungi.

1. Merci Raymond

La première entreprise interviewée pour valider notre modèle se nomme Merci Raymond. Cette entreprise française, basée dans le douzième arrondissement de Paris, a été créée en 2015 par Hugo Meunier. Elle a pour mission de ramener la nature et la fertilité en ville, de reconnecter les citoyens à la nature. Aujourd'hui, elle est dirigée par quatre personnes : le fondateur et CEO Hugo Meunier, Guillaume le directeur du développement, Mathilde la responsable du pôle agriculture urbaine ainsi que Antoine, co-fondateur de Merci Raymond.

Leur business model se base essentiellement sur des notions de bio-inspiration, de relocalisation et de circularité puisqu'en effet, leur activité principale est la végétalisation des espaces urbains.

Pour se développer, l'entreprise a opté pour un développement interne en diversifiant ses activités et en intégrant également sa chaîne de valeurs (Bourgeade, 2023). Elle a donc utilisé deux stratégies de changement d'échelle différentes dans le même temps : la diversification organique (Scale Out) et la diversification verticale (Scale Up). Il y a aussi quelques notions de partenariat stratégique ou simple avec des entreprises comme Beediversity mais cela n'ayant pas été mis en avant comme les deux autres stratégies, nous ne nous attarderons pas dessus.

Ce processus a donc permis à Merci Raymond d'avoir aujourd'hui six activités distinctes à destination d'une clientèle B2B : l'activité « paysage » qui répond aux projets de végétalisation extérieure, le « design végétal » pour les projets de végétalisation intérieure, l'activité « agriculture urbaine et biodiversité » qui consiste à mettre en place des projets d'agriculture urbaine et à accompagner quant à l'intégration de la biodiversité dans des projets (fonciers par exemple). La quatrième activité est « l'entretien », où l'entreprise s'occupe d'entretenir les projets qu'elle a mis elle-même sur pied mais aussi d'autres espaces verts en ville. Les deux dernières activités, « l'expérientiel » et

« l'acculturation au vivant » sont deux activités plus tournées vers les employés et collaborateurs des entreprises clientes, en leur proposant des activités teambuilding ou autre en lien avec la nature et la biodiversité (Bourgeade, 2023).

Les raisons qui ont poussé Merci Raymond à changer d'échelle sont multiples. D'une part c'était lié à la conviction des gérants de vouloir et de pouvoir avoir plus d'impact mais aussi de rendre celui-ci plus qualitatif. Pour cela, la diversification verticale a été utile pour que l'entreprise acquiert une expertise à tous les niveaux de sa chaîne de valeur (de la conception d'un projet de végétalisation à l'entretien jusqu'à des activités teambuilding autour de projets) et ainsi augmenter le nombre de projets sur lesquels l'entreprise peut agir, augmentant son impact quantitativement. La diversification horizontale, elle, a été efficace pour proposer plus d'activités complémentaires les unes aux autres et ainsi augmenter l'impact de manière qualitative.

Il y avait également une raison économique à ce changement d'échelle, c'était d'avoir une croissance de la rentabilité, qui indirectement, a pu permettre à l'entreprise d'agir sur des projets à impact social et écologique plus élevé, tout en se détachant d'une faiblesse de leur modèle de début, la saisonnalité de leurs activités. En effet, les premières activités de Merci Raymond étaient très saisonnières et les deux stratégies de diversification ont été efficaces pour effacer cette faiblesse.

Parmi le panel d'activités dont l'entreprise dispose maintenant, certaines sont plus rentables que d'autres mais il se trouve que celles-ci sont également les moins intéressantes quand on parle d'impact positif. Un exemple est la végétalisation d'espaces intérieurs tels que des bureaux ou des hôtels, ce sont des projets plus rentables mais avec moins d'impact écologique et/ou social, quand on les compare à un projet d'agriculture urbaine dans un quartier défavorisé de la banlieue parisienne (Bourgeade, 2023). Ce changement d'échelle a donc également eu un certain niveau de risque lié à un éventuel mission drift, en faisant passer des projets plus rentables avant les projets portant plus d'impact. Ce risque ayant été diminué par la nature des activités de Merci Raymond car effectivement, végétaliser des espaces, que ce soit dans un immeuble à bureaux ou dans un quartier résidentiel, reste une activité qui a un impact positif (Bourgeade, 2023). Donc au plus il y a de projets menés par Merci Raymond, au plus il y a un impact positif et au plus l'entreprise voit son chiffre d'affaires augmenter. Mais l'entreprise continue cependant à prendre du recul et à discuter sur son impact, en faisant toujours attention à avoir suffisamment de projets à fort impact et/ou à rentabilité plus élevée, pour ainsi garder un équilibre durable.

Un autre enjeu de la jeune entreprise lors de son changement d'échelle a été la gestion de la masse salariale. Étant donné que l'entreprise a voulu se développer en interne et garder le contrôle sur sa prise de décision, le nombre d'employés chez Merci Raymond a vite augmenté, mettant sous pression la structure à être suffisamment rentable pour assumer cette augmentation en ressources humaines. De plus, les activités étant souvent saisonnières, l'entreprise a opté pour un recrutement temporaire de personnes free-lance lors des périodes à haute intensité. Cela n'a bien sûr pas suffi pour réduire ce risque à

néant et une deuxième solution a été de mettre en place une activité fournissant des revenus plus récurrents. Avec l'activité des entretiens et des activités teambuilding, l'entreprise a donc l'opportunité de voir ses revenus plus stables mais également son impact sociétal plus complet (Bourgeade, 2023).

Bien que l'entreprise se développe dans d'autres villes de France, cela n'est en rien une stratégie de duplication puisque les personnes travaillant à Marseille et Bordeaux, par exemple, sont toujours employées par Merci Raymond. L'avantage de leur présence sur place est d'avoir une expertise locale et un contact physique avec les projets mis en place loin du siège d'exploitation (Bourgeade, 2023). Aucune structure n'a donc été créée pour ce changement d'échelle. Cela vient aussi de cette volonté des gérants de garder le contrôle sur le modèle de l'entreprise et les façons de faire, même si ceux-ci ont opté pour un management assez coulant, laissant une certaine autonomie aux équipes pour fonctionner au mieux. Ces équipes justement, sont assez engagées dans la mission de l'entreprise et donc dans son changement d'échelle, déjà par le simple fait que de nombreux employés de Merci Raymond sont engagés par leur expertise professionnelle et leur choix de carrière.

Ce changement d'échelle a pris quelques années pour s'accomplir, permettant maintenant à Merci Raymond de s'aligner sur le marché comme un acteur avec des prix assez élevés, justifiés par une expertise interne ainsi qu'un sourcing durable et le plus local possible (Bourgeade, 2023).

Enfin, au niveau du financement de ce processus, le plus gros coût a sans nul doute été la masse salariale, ceci ayant pu être supporté par une collaboration avec la banque qui suit Merci Raymond dans le développement de ses activités.

Si on observe dans notre modèle d'analyse les deux stratégies utilisées par Merci Raymond pour changer d'échelle, on peut bel et bien confirmer que les caractéristiques de l'entreprise que nous venons d'identifier correspondent globalement à celles des deux stratégies correspondantes du modèle (Voir ANNEXE 17 : Stratégies choisies par Merci Raymond). On remarquera deux différences au niveau des caractéristiques de la stratégie de diversification organique et celles de Merci Raymond : le temps de processus du changement d'échelle et le besoin en ressources humaines.

D'autres stratégies qui auraient pu être utilisées par Merci Raymond sont la croissance organique et les stratégies de coopération. Pour la croissance organique, ce n'est cependant pas une des stratégies les plus adaptées pour diminuer la dépendance de l'entreprise à ses activités saisonnières. Pour les stratégies de coopération, la coopération renforcée n'est pas adaptée à cause de quelques caractéristiques : la volonté de garder le contrôle sur le modèle, la non-volonté de créer une nouvelle structure et le besoin de diminuer la dépendance aux activités saisonnières. La coopération simple ne semble pas être intéressante non plus puisque l'entreprise a intégré sa chaîne de valeur, n'ayant à

priori plus besoin de combler un manque de ressources ou compétences de manière limitée dans le temps via d'autres entreprises. En revanche, la diversification par coopération stratégique peut être une piste à explorer, ce qui peut expliquer la mention de partenariats avec des entreprises comme Beeodiversity sur certains projets par Merci Raymond (Bourgeade, 2023).

Pour conclure ces premiers résultats, nous pouvons affirmer que cela nous permet de valider notre modèle d'analyse puisque les caractéristiques de l'entreprise au moment de changer d'échelle correspondent bel et bien à celles des deux stratégies de changement d'échelle utilisées (Voir ANNEXE 17 : Stratégies choisies par Merci Raymond).

Toutefois, il est important de mettre en avant que dans ce cas si, le modèle est validé parce que les deux stratégies ont été associées. Pour rappel, une des deux stratégies, la diversification organique, est une stratégie ne demandant pas un processus long dans le temps ni un besoin en ressources humaines important pour être appliquée. Hors selon notre récolte de données auprès de l'entreprise, celle-ci était prête à faire face à ce processus de longue durée mais aussi à un besoin de main d'œuvre important puisqu'elle a opté pour une combinaison de stratégies où cela était nécessaire.

Cela ne signifie donc pas que cette stratégie de Scale Out n'aurait pas été adaptée si elle avait été appliquée sans associer d'autre stratégie. Cela signifie plutôt qu'une entreprise désirant changer d'échelle, par le fait d'être prête à prendre une stratégie contenant ces deux caractéristiques, peut dès lors garder dans son éventail de stratégies possibles celles demandant beaucoup de temps de mise en place et beaucoup de ressources humaines mais également les stratégies n'en demandant pas.

2. Happy Hours Market

Cette seconde entreprise a été créée en 2019 par deux jeunes entrepreneurs ayant fait leurs études à Solvay. Ceux-ci ont fait le constat que d'un côté le gaspillage alimentaire était omniprésent en Belgique et en Europe et que de l'autre de plus en plus de gens vivaient dans la précarité sans pouvoir se nourrir correctement. Ils ont alors décidé de créer Happy Hours Market avec pour objectif d'offrir une offre supplémentaire aux systèmes déjà mis en place pour aider la population à joindre les deux bouts (Hulin, 2023).

Leur idée de départ était de trouver des magasins alimentaires, essentiellement des grandes enseignes du secteur, et de leur reprendre les produits qui arrivaient à un stade limite de vente, en d'autres termes, leurs invendus. Avec ces invendus, la petite entreprise permettait aux grandes surfaces de réduire leurs coûts concernant la gestion de ces invendus, en prenant en charge elle-même cette gestion. Pour ce faire, l'entreprise mettait à jour un catalogue sur une plateforme digitale avec les produits récoltés, pour ensuite les revendre à bas prix. Happy Hours Market allait chercher les invendus en fin de journée, les vendait en début de soirée via des points de vente urbains (des camions frigorifiques), selon un principe de click & collect, et finissait par aller distribuer ce qu'il restait à des associations, une dizaine à Bruxelles, en fin de soirée (Hulin, 2023). Aujourd'hui le système a légèrement évolué, dû à la stratégie de changement d'échelle adoptée et à la croissance de la structure mais le principe reste le même. Dans ce business model, nous pouvons donc retrouver des notions de circularité et d'efficacité, par le fait de vouloir réduire ce gaspillage alimentaire et de permettre à certains produits de pouvoir être consommés et non jetés. Il y a également des notions d'inclusion puisque l'entreprise veut permettre à tout le monde, les personnes en situation précaire incluses, de se nourrir correctement.

Étant donné que l'entreprise est née un an avant la pandémie de covid-19, elle a donc pu « profiter » de l'abondance d'invendus dans les grandes surfaces pendant cette période pour lancer une activité, cette-fois non-lucrative, où elle collaborait avec des chefs de restaurant bruxellois, pour cuisiner et livrer des plats préparés au personnel hospitalier. Contrairement à beaucoup d'autres secteurs, le secteur de l'alimentaire et des grandes surfaces a pu continuer à fonctionner presque normalement pendant les deux années de pandémie (Hulin, 2023). Happy Hours Market a donc pu se développer rapidement.

Elle a notamment fait le choix de se développer de manière interne, en développant son application, en augmentant le nombre de camions et donc de points de vente à Bruxelles. C'est ce qu'on peut qualifier de stratégie de croissance organique. Cependant, la particularité du modèle de l'entreprise fait que celle-ci, pour se développer, doit ouvrir de nouveaux points de vente et donc de nouvelles structures. Cela signifie que cette stratégie de croissance organique est en réalité mélangée avec des caractéristiques de duplication.

Happy Hours Market a d'ailleurs tenté la stratégie de la duplication en franchise, à Namur. Malheureusement cette stratégie a échoué, visiblement pour des raisons logistiques et un

manque de contrôle de la part de la structure fondatrice bruxelloise sur les opérations de ses antennes. En effet, un gros risque lié au changement d'échelle de cette start-up, maintenant devenue une scale-up (Hulin, 2023), est le poids logistique que représente son activité. En se développant, elle se doit de garder une gestion logistique parfaite pour mener à bien ses activités, ce qui fait que ce business model est certes sur papier facilement répliquable mais c'est une autre réalité en pratique. La duplication en franchise n'a donc probablement pas fonctionné pour cette raison.

La jeune entreprise a donc décidé de se concentrer sur un territoire géographique qui est la région de Bruxelles-Capitale, avec pour objectif d'y maximiser son impact en continuant sa stratégie de croissance organique/duplication centralisée. En effet, le modèle de duplication centralisée semble plus adapté pour un business model demandant une grande cohésion logistique et permet à l'entreprise fondatrice de garder le plein contrôle sur toutes les « antennes » créées.

Les principales motivations de l'entreprise à changer d'échelle sont liées à l'impact sur la société que les deux fondateurs veulent avoir. Ceux-ci veulent garder la qualité de l'impact actuel mais veulent aussi le démultiplier, l'augmenter dans le plus d'endroits possibles. Selon eux, si ce modèle fonctionne quelque part, il peut fonctionner partout (Hulin, 2023). Mais étant des anciens étudiants de Solvay, ils savent que pour procurer de l'impact de manière durable, il faut être durable économiquement. Voilà la deuxième raison du changement d'échelle de Happy Hours Market : la croissance de l'entreprise, qui en ayant lieu peut permettre une amélioration de l'impact de manière quantitative.

Happy Hours Market est désormais présente sur sept communes bruxelloises et vise à couvrir tout le territoire bruxellois. Elle a récemment ouvert deux nouveaux points de vente, des points de vente fixes (au contraire des points de vente habituellement utilisés, des camions) et compte ouvrir encore quelques nouveaux endroits d'ici la fin d'année 2023. L'entreprise étant maintenant composée d'une équipe de 20 personnes, sans compter les étudiants, est menée par des dirigeants ouverts et compétents, ce qui inspire semble-t-il les personnes venant travailler au sein de la structure. Bien qu'ayant un business model rentable, l'entreprise a eu besoin de trouver des sources de financement externes, pour accélérer son changement d'échelle. Pour cela, elle est passée par deux canaux : des subsides régionaux et un crowdfunding via une plateforme promouvant le financement d'entreprises à impact positif.

En comparant les caractéristiques observées chez Happy Hours Market avec le modèle d'analyse, on remarque que les trois stratégies de changement d'échelle adoptées par l'entreprise sont en effet compatibles en termes de caractéristiques, du moins si la stratégie de croissance organique est mélangée à une stratégie de duplication (centralisée ou en franchise) (Voir ANNEXE 19 : Stratégies choisies par Happy Hours Market). Nous pouvons dès lors conclure que ce deuxième cas d'entreprise à impact positif valide également notre modèle d'analyse.

3. Permafungi

Passons à la troisième et dernière entreprise interrogée pour la validation de notre modèle. Cette entreprise se nomme Permafungi, elle a été créée en 2014 à Bruxelles par six amis dans le but de recycler des déchets urbains (Germain, 2023). Leur mission étant de contribuer à la résilience urbaine (Permafungi, 2018), l'entreprise s'est lancée dans le recyclage du marc de café pour en faire, dans un premier temps, des champignons comestibles.

Leur business model se base sur des notions de circularité et d'efficacité, puisqu'ils récupèrent le marc de café pour l'utiliser à la fabrication d'autres matériaux et aliments. Il y a aussi une forte notion de bio-inspiration puisque les procédés qu'utilisent l'entreprise se basent sur les propriétés et le fonctionnement naturel des champignons.

L'entreprise s'est lancée dans une phase de développement pour plusieurs raisons. Premièrement pour des raisons économiques évidentes, avec pour objectif de rendre son modèle rentable en faisant des économies d'échelle (Germain, 2023). Ensuite pour des raisons liées à son impact puisqu'en effet, outre le fait de proposer des champignons comestibles, l'entreprise voulait étendre son impact sociétal à partir des résidus de cette première activité en proposant une alternative au plastique dans les emballages et une alternative innovante dans le design et l'isolation.

De là est née l'idée de développer une nouvelle activité : la conception du myco-matériau, un matériau fabriqué à base de mycélium capable de remplacer le plastique (Permafungi, 2018). Par ce nouveau produit, l'entreprise vise donc à consolider son impact, mais aussi l'optimiser, l'augmenter en qualité et en quantité. Pour cela l'entreprise a opté pour une stratégie de diversification organique mélangée à une stratégie de croissance organique.

Outre la volonté interne de l'entreprise à changer d'échelle, des raisons externes comme le marché et la concurrence mais aussi la tendance actuelle d'aller vers des matériaux de plus en plus durables, ont poussé la structure à agir. D'autant plus qu'il était nécessaire de trouver une source de revenus plus rentable que la simple production de champignons destinés à la consommation. Pour lancer son processus de développement, Permafungi a pu compter sur des fonds provenant de subsides pour faire face aux coûts d'investissement importants que représente ce changement d'échelle. En effet, dans le but d'opérer cette stratégie de changement d'échelle interne, l'entreprise doit assumer à elle seule le financement du processus et la création d'une nouvelle unité de production.

Cet investissement et cette diversification de produits représente d'ailleurs le principal risque lié au changement d'échelle de l'entreprise. Développer un produit innovant n'est jamais chose facile et c'est une réelle prise de risque de le faire.

Cela demande une gestion rigoureuse en termes d'organisation, de budget, de ressources humaines, de planning, de recrutement ou encore de vision stratégique (Germain, 2023). Ces compétences n'étaient pas totalement acquises par les gérants historiques de la start-

up, ce qui leur a demandé de recruter les bonnes personnes, ayant les compétences et connaissances manquantes pour opérer le changement d'échelle.

Nous pouvons dès lors conclure avec les résultats de cette troisième entreprise que notre modèle est bel et bien validé. Ici, Permafungi a choisi deux stratégies de changement d'échelle, la diversification organique et la croissance organique, les caractéristiques de l'entreprise correspondant bien avec celles des deux stratégies associées (Voir ANNEXE 21 : Stratégies choisies par Permafungi), en faisant attention à acquérir les compétences managériales nécessaires avant d'effectuer ce changement d'échelle, caractéristique indispensable pour effectuer celui-ci, dans presque tous les cas de figure.

4. Conclusion du chapitre 5

L'étude qualitative que nous venons de mener peut nous permettre de valider notre modèle d'analyse des caractéristiques concernant le choix de stratégies de changement d'échelle pour les entreprises à impact positif.

En effet, les trois entreprises que nous avons interrogées ont toutes validé le modèle que nous avons élaboré. Leurs différentes caractéristiques sont compatibles avec les différentes stratégies qu'elles utilisent ou ont utilisé pour se développer.

Le mot compatibilité est important à soulever car grâce à cette récolte de données, nous avons pu voir que faire le choix d'une stratégie de changement d'échelle n'est pas un choix limitant par après les champs d'action de l'entreprise. Une entreprise peut en effet avoir des caractéristiques compatibles avec plusieurs stratégies de changement d'échelle. Elle peut aussi avoir certaines caractéristiques incompatibles avec une certaine stratégie mais si celle-ci est associée à une autre stratégie ayant ces caractéristiques manquantes, la compatibilité peut alors se faire.

Cette notion sera importante à prendre en compte lorsque nous testerons le modèle sur SOWoods, dans le chapitre suivant.

Chapitre 6 : Étude de cas & test du modèle

1. Analyse des caractéristiques de SOWoods

Pour la réalisation de cette étude de cas, nous avons pu interroger les trois fondateurs et actuels actionnaires de l'entreprise SOWoods. Pour tester notre modèle sur l'entreprise, nous avons utilisé le guide d'entretien prévu à cet effet (Voir ANNEXE 15 : Guide d'entretien 2 : entreprises n'ayant pas encore changé d'échelle). Les dirigeants ont été interrogés individuellement, de sorte à ce que leurs réponses ne soient pas influencées par la présence de leurs collègues.

Commençons par revenir sur la vision des trois fondateurs sur le business model actuel de l'entreprise. Le point sur lequel les trois discours s'accordent est que SOWoods vend des services sous forme de projets de plantation. L'un d'eux met l'accent sur la mission sociétale de modèle, qui est de planter et transmettre un maximum, tout en proposant une expertise quant aux services proposés (De Roubaix, 2023).

En les interrogeant, les motivations qui ressortent le plus quand on parle du changement d'échelle chez SOWoods, c'est avant tout de rendre leurs services et leur impact le plus complet possible. Tous les trois sont d'accord pour dire que le changement d'échelle est une façon d'optimiser, améliorer et augmenter l'impact de l'entreprise quant à la végétalisation du milieu urbain. Mais pour la majorité, il y a aussi une motivation économique omniprésente : la survie de l'entreprise et de leur emploi.

Pour opérer ce changement d'échelle, les actionnaires sont plus favorables à une diversification de leurs activités et une amélioration de l'impact quantitative de la structure. Étant donné l'aspect saisonnier de leur activité principale, il est essentiel pour eux de pouvoir avoir des activités procurant des sources de revenus stables, tout au long de l'année (Versavel, 2023). Cette volonté a pu être observée par nos soins lors des périodes de stage puisqu'en effet, l'entreprise explore déjà des pistes d'activités de diversification. Mais cette démarche est encore trop fébrile car les trois partenaires n'ont pas de vision claire commune sur quoi se pencher ni sur quelle idée, quelle activité se lancer.

Là où les avis divergent également, c'est concernant l'investissement de la démarche. Certains préféreraient une stratégie ne demandant pas trop d'investissement, tandis que d'autres sont bien conscients que cela sera nécessaire pour changer d'échelle.

Par contre, concernant les caractéristiques organisationnelles et humaines de l'entreprise, les fondateurs sont tous les trois ouverts à des stratégies pouvant être mises en place en interne mais aussi de manière externe et externalisée, avec d'autres acteurs. En effet, ceux-ci n'ont pas de réelle intention à vouloir garder un contrôle total sur le chemin que prend l'entreprise même si leur volonté est de garder une autonomie certaine sur les décisions, en tout cas pour le moment. Ils veulent avant tout qu'un impact et que des

emplois soient créés. Que cela soit eux ou non qui gèrent la structure au niveau opérationnel, que certaines activités ou structures soient mises en place avec d'autres entreprises, que des projets puissent être gérés par d'autres personnes au sein de la structure, etc. Ils sont donc ouverts à toute possibilité, que cela soit un développement interne, des partenariats (Loubert, 2023) ou même une absorption, une fusion (Versavel, 2023).

Dans tous les cas, les trois entrepreneurs sont conscients que l'entreprise a une carte à jouer mais ne doit plus tarder pour le faire. S'ils ne se démarquent pas ou n'évoluent pas bientôt, il se peut qu'ils ratent une belle opportunité. Cependant, des caractéristiques sont encore absentes et pourtant nécessaires pour effectivement changer d'échelle : de réelles compétences en management et en gestion d'entreprise. Comme observé précédemment (Voir Figure 17 : SWOT de SOWoods), une force de leur équipe est la complémentarité de leurs compétences, au niveau opérationnel. Mais la faiblesse identifiée par les dirigeants est leur manque en termes de management, de gestion d'une entreprise et également de gestion financière. À cela s'ajoute une évolution nécessaire de leur façon de fonctionner, selon une méthode de travail très entrepreneuriale où tout le monde fait de tout, à une méthode plus organisée pour permettre à chacun d'utiliser ses compétences au mieux.

Un risque identifié par les dirigeants concerne l'essoufflement du modèle actuel de SOWoods. Même en changeant d'échelle, ceux-ci ont la volonté de rester spécialisés dans l'activité actuelle, les forêts Miyawaki. Mais comme toute activité profitant d'une tendance, celle-ci peut dans le futur perdre l'intérêt des consommateurs ou ne plus être pertinente et ainsi donc s'essouffler. C'est selon De Roubaix (2023) le plus gros risque pour une entreprise comme SOWoods, l'essoufflement de ses activités. D'où la nécessité de développer l'entreprise.

Pour finir, on peut mettre en évidence le fait que l'entreprise n'a pas d'ambitions de grandir à vitesse folle pour l'instant, surtout en termes de ressources humaines. Les trois fondateurs veulent justement garder cet aspect d'entreprise à taille humaine, accessible.

Toutes les caractéristiques que nous venons d'identifier pour SOWoods sont reprises dans le Tableau 27 : Stratégies recommandées à SOWoods. Celui-ci nous permet d'établir notre recommandation à la page suivante.

2. Recommandation de stratégie(s)

Grâce aux données récoltées que nous venons d'analyser, nous pouvons à présent faire une recommandation quant aux stratégies de changement d'échelle adaptées à la situation actuelle de SOWoods (Voir Tableau 27 : Stratégies recommandées à SOWoods).

Avant cela, il est nécessaire d'émettre un conseil quant à une priorité à fixer, devant être effectuée avant quelconque changement d'échelle : il est nécessaire d'avoir les compétences en management, en gestion d'entreprise et financière au sein de l'entreprise. Cela est indispensable si l'entreprise veut se développer et être durable.

Pour la recommandation, nous pouvons souligner une caractéristique prioritaire quant à notre choix : la volonté économique du changement d'échelle. Nous l'avons vu, cette volonté est avant tout de pouvoir rendre le modèle de l'entreprise pérenne et d'assurer la survie de SOWoods. Même si l'activité principale est déjà rentable, l'entreprise n'est pas encore en mesure de pouvoir fonctionner de manière optimale, sans se soucier de pouvoir payer ses employés (Versavel, 2023).

Cette première caractéristique nous limite donc grandement dans le choix de stratégie, ne nous laissant plus qu'avec trois possibilités : la spécialisation, la diversification organique et la diversification par coopération stratégique (Voir Tableau 27 : stratégies recommandées à SOWoods).

Parmi ces trois stratégies, nous pouvons éliminer la première (la spécialisation) grâce à trois caractéristiques identifiées chez SOWoods. Premièrement, le changement d'échelle de l'entreprise doit permettre de réduire la dépendance à leur activité saisonnière. Deuxièmement, la volonté de l'entreprise est de diversifier ses activités et non de rester focalisé sur la spécialisation de celle existante. Pour finir, la stratégie de Scale Deep n'est généralement pas utilisée dans un objectif d'augmentation quantitative de l'impact.

Les stratégies de diversification organique et de diversification par coopération stratégique sont deux méthodes ne demandant pas nécessairement un besoin important en ressources humaines, caractéristique primordiale dans le chef des décisionnaires de SOWoods. C'est donc pourquoi, parmi d'autres raisons que nous allons expliquer, nous pouvons recommander à l'entreprise bruxelloise l'utilisation simultanée de ces deux stratégies pour effectuer son premier changement d'échelle (Voir Tableau 27 : stratégies recommandées à SOWoods).

En effet, ces deux stratégies sont des stratégies de diversification, un aspect assez fréquemment mis en avant dans la vision de SOWoods, qui plus est, est pertinente avec la nécessité de réduire la dépendance à une activité saisonnière, comme précédemment souligné par les fondateurs mais également dans notre SWOT (Voir Figure 17 : SWOT de SOWoods).

De plus, une des deux stratégies est une stratégie devant être mise en place de manière autonome et interne (la diversification organique) tandis que l'autre doit se faire de manière conjointe avec des partenaires (la diversification par coopération stratégique), ce qui permettra donc à l'entreprise de pouvoir garder une autonomie et expertise sur les activités qu'elle désire développer toute seule (par exemple les forêts Miyawaki) mais aussi de mettre en place des activités en formant des partenariats avec des entreprises ayant des compétences et/ou ressources qu'elle n'a pas. Cette combinaison permettra probablement de réduire l'investissement coûteux que représente une stratégie de diversification organique si celle-ci est opérée seule. Mais cette dernière sera par contre mieux adaptée pour changer d'échelle plus rapidement et ainsi permettre à SOWoods de rendre son modèle pérenne, le plus vite possible.

Les stratégies proposées sont des stratégies qui permettront aux fondateurs de garder un contrôle sur l'entreprise, même si cela n'est pas nécessairement un souhait de leur part sur le long terme. Ce ne sont pas non plus les stratégies adaptées pour transmettre son modèle, ses connaissances et ses procédés. Mais si bien exécutées, elles permettront à SOWoods d'atteindre un niveau de développement qui leur permettra de le faire par la suite.

Il est à noter que cette recommandation semble s'accorder avec une opportunité décelée lors du stage (Voir Figure 17 : SWOT de SOWoods) quant au potentiel de diversification et de partenariats que SOWoods possède pour se développer. En effet, SOWoods a une réelle opportunité, de diversifier son offre de manière interne en créant de nouveaux produits/services mais aussi de manière externe en développant des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises. Pour illustrer nos propos, donnons des exemples.

Pour la première stratégie, la diversification organique, SOWoods a l'opportunité de développer des services/produits qui complètent, qui améliorent qualitativement l'impact d'un projet de micro-forêt. Parmi ces produits/services, nous pouvons citer des dispositifs voués à augmenter la présence de biodiversité ou à observer et quantifier celle-ci. Nous pouvons également parler d'options supplémentaires au niveau de la conception d'une micro-forêt, par la création de designs, l'inclusion de chemins praticables aux humains au sein de la forêt, de bancs, d'espaces récréatifs, de détente autour ou dans la plantation. Un autre exemple de diversification horizontale est le développement d'autres méthodes de plantation utilisables en milieu urbain, pour compléter l'impact actuel de l'entreprise.

En ce qui concerne la seconde stratégie, la diversification par coopération stratégique, l'entreprise a l'opportunité de conclure des partenariats avec différents acteurs. Premièrement, SOWoods peut devenir un partenaire indispensable pour les entreprises actives dans des projets fonciers, immobiliers. Car en effet, ces projets incluent de plus en plus l'intégration d'espaces verts, d'espaces extérieurs favorisant la biodiversité. Deuxièmement, d'autres entreprises exerçant des activités similaires sans être exactement

les mêmes que SOWoods peuvent devenir partenaires pour proposer une offre plus complète pour des projets de végétalisation à plus grande échelle mais aussi pour des projets de sensibilisation, que ce soit sous forme de teambuildings ou d'évènements citoyens.

Il semble que cette recommandation pourrait également réduire le poids des menaces identifiées plus tôt (Voir Figure 17 : SWOT de SOWoods). La diversification de manière générale peut permettre de réduire la menace quant à l'absence de barrières à l'entrée du marché mais aussi celle concernant le débat autour de la méthode de plantation actuellement utilisée par SOWoods.

3. Conclusion du chapitre 6

Pour conclure ce chapitre, revenons à notre question de recherche, qui pour rappel est : Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif, dans le cas de SOWoods ?

Notre étude de cas nous permet en effet de répondre à cette question et nous pouvons désormais affirmer que la réponse à cette question est l'adoption simultanée de deux stratégies : une diversification organique & une diversification par coopération stratégique.

Grâce à l'obtention de cette réponse à notre question de recherche, nous avons pu communiquer notre recommandation à l'équipe dirigeante de SOWoods. Leur retour a été plutôt positif dans le sens où les trois dirigeants ont trouvé la recommandation pertinente, avec leur vision des choses mais également avec les opportunités décelées.

Tableau 27 : Stratégies recommandées à SOWoods

Caractéristiques compatibles

Caractéristiques pas totalement compatibles

Caractéristiques incompatibles

Stratégie	Scale Deep	Scale Out	
	Spécialisation	Diversification organique (horizontale)	Diversification par coopération stratégique
Caractéristiques stratégiques	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Motivation économique du changement d'échelle	Survie OU Croissance	Survie OU Croissance	Survie OU Croissance
Motivation liée à l'impact sociétal du changement d'échelle : Consolidation, Optimisation (efficacité), amélioration (qualité), augmentation (quantité), démultiplication (plus de territoires)	Consolidation, Optimisation, Amélioration	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation	Consolidation, Optimisation, Amélioration, Augmentation
Amélioration de l'impact sociétal	Qualitative	Qualitative	Qualitative
Approfondissement OU Diversification des produits/services	Approfondissement	Diversification	Diversification
Demande d'investissement	Moyen	Important	Moyen
Financement de la démarche	Interne	Interne	Partagé
Financement local ou par l'entreprise fondatrice	/	/	/
Maximisation de l'impact = croissance de l'entreprise	OUI	OUI	OUI
Business Model habituellement utilisé	Circulaire	Circulaire	Circulaire, relocalisation
Secteur concurrentiel	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques organisationnelles	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Changement d'échelle interne, externe ou externalisé	Interne	Interne	Interne OU Externe

Processus individuel ou conjoint (avec d'autres entreprises)	Individuel	Individuel	Conjoint
Création de nouvelle(s) structure(s)	NON	NON	NON
Rôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Partage des décisions stratégiques	/	/	OUI
Contrôle de l'entreprise fondatrice	/	/	/
Appropriation locale ou standardisation	/	/	/
Niveau de risque	Faible	Moyen	Moyen
Processus long	NON	NON	OUI
Caractéristiques humaines	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
<u>Dirigeants</u>			
Compétents en management	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à déléguer	Optionnel	Nécessaire	Nécessaire
Volonté de vouloir garder le contrôle du modèle et de l'entreprise	OUI	OUI	OUI
Volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés	NON	NON	NON
<u>Équipes</u>			
Adhésion au projet de changement d'échelle	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Capacité à collaborer avec des personnes extérieures à l'entreprise	Pas nécessaire	Pas nécessaire	Préférable
Besoin important en ressources humaines	NON	NON	NON

Incitants à choisir telle stratégie	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
Mutualisation des coûts			X
Diminue la dépendance à un seul marché / à une clientèle limitée		X	X
Diminue la dépendance à une activité saisonnière		X	X
Mutualisation des procédés et compétences			
Business Model facilement répliquable			
Pré-requis pour utiliser une stratégie de changement d'échelle	<u>Spécialisation</u>	<u>Diversification organique</u>	<u>Diversification par coopération stratégique</u>
changement d'échelle cohérent avec la mission	X	X	X
Le concept a fait ses preuves	X	X	X
le changement d'échelle permet de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits	X	X	X

Chapitre 7 : Conclusion générale

Nous voilà arrivés au bout de notre étude de cas. Tout au long de ce parcours, nous avons pu formaliser les concepts des différentes entreprises durables et revoir les business models utilisés par celles-ci. Grâce à cela, nous avons posé notre définition de l'entreprise à impact positif, sujet de ce mémoire. Cela nous a ensuite permis d'identifier quelles étaient les stratégies de développement possibles pour ce type d'entreprise mais aussi de comprendre la différence entre le développement de l'entreprise, à savoir la croissance, et le développement de l'impact de l'entreprise, appelé changement d'échelle.

Grâce à cette étape théorique, nous avons pu construire un modèle d'analyse pour tenter de répondre à notre question de recherche : Quelle stratégie de développement adopter pour une entreprise à impact positif ?

Après avoir établi ce modèle d'analyse à l'aide de la littérature scientifique et d'études de cas préalables, nous avons validé celui-ci en réalisant une récolte de données qualitative auprès de trois entreprises à impact positif : Merci Raymond, Happy Hours Market & Permafungi. Les résultats obtenus nous ont donné matière pour valider notre modèle et nous avons alors pu le tester sur l'entreprise étudiée : SOWoods.

Ce test a donné suite à un résultat probant, nous permettant de répondre à notre question de recherche : l'identification de deux stratégies de changement d'échelle pouvant être utilisées conjointement par l'entreprise SOWoods pour effectuer son changement d'échelle. Ces stratégies sont respectivement la diversification organique, aussi appelée diversification horizontale, et la diversification par coopération stratégique, ces deux stratégies étant répertoriées comme des stratégies de Scale-Out (Voir Tableau 11: Typologie des stratégies de changement d'échelle des entreprises à impact positif).

Nous avons dès lors exposé ces résultats à l'entreprise SOWoods, en leur recommandant ces deux stratégies de changement d'échelle, tout en ajoutant un conseil supplémentaire concernant la nécessité d'obtenir les compétences requises en management, en gestion d'entreprise et financière, au sein de l'entreprise. Cela, avant d'émettre toute éventualité de changement d'échelle.

Leur réponse quant à cette recommandation a été positive, voyant dans celle-ci des similitudes avec leur propre vision à court/moyen terme mais également une pertinence avec les opportunités actuellement présentes dans l'environnement de SOWoods.

Concernant la compréhension du modèle d'analyse cependant, certaines remarques ont été faites. Bien que globalement bien établi, celui-ci est encore à retravailler pour que des entrepreneurs et managers d'entreprises à impact positif puissent le comprendre et l'utiliser largement.

Suivant cette remarque de l'entreprise, il est donc opportun d'énumérer quelques limites à notre modèle d'analyse des stratégies de changement d'échelle ainsi que quelques perspectives nouvelles identifiées tout au long de notre travail.

La principale limite concerne le modèle que nous avons conçu. Celui-ci est avant tout un outil de recherche mais ne peut pas encore réellement être utilisé comme un outil de consultance. Il y a plusieurs raisons à cela.

Tout d'abord, par le concept d'entreprise à impact positif en lui-même. Ce concept n'étant pas encore défini officiellement par un organe compétent ou légitime en la matière, nous avons dû nous baser sur des données scientifiques liées à d'autres concepts : l'entreprise traditionnelle, l'entreprise sociale et hybride. Il serait donc intéressant que dans un avenir proche, de nouvelles recherches aient lieu quant à la définition et la compréhension de ce concept d'entreprise à impact positif, ainsi que de leurs stratégies de développement.

De plus, bien que notre modèle permette de répondre à notre question de recherche et d'identifier des stratégies compatibles à la situation de SOWoods, le modèle ne permet pas d'indiquer à l'entreprise comment réussir son changement d'échelle. Il est donc important de prendre en compte le fait que notre modèle d'analyse est utile pour identifier les stratégies de changement d'échelle les plus adaptées à une entreprise à impact positif mais n'est en aucun cas un outil permettant d'assurer une réussite de ces stratégies.

Malgré sa pertinence, notre modèle peut également se voir être amélioré. Plusieurs pistes d'amélioration sont à envisager.

Premièrement, nous avons pu identifier que certains facteurs humains, non repris dans notre modèle, sont très importants quant à la décision de choisir une stratégie de changement d'échelle. Parmi ceux-ci, on peut notamment citer la volonté des gérants à développer l'entreprise pour les mêmes raisons mais aussi leur cohésion quant à la vision objective (et subjective) qu'ils ont de leur entreprise.

Nous avons également pu remarquer que notre modèle ne cerne pas tous les aspects à prendre en compte dans le choix d'une entreprise à changer d'échelle, comme par exemple des caractéristiques liées à l'environnement macro-économique, liées au secteur, au paysage géo-politique autour de l'entreprise à impact positif. Ces caractéristiques méritent en effet d'être explorées et incorporées au modèle.

Il est également important de souligner que parmi les différentes caractéristiques de notre modèle, il sera nécessaire de faire la distinction entre les caractéristiques qui suggèrent une incompatibilité pure et simple avec les caractéristiques qui indiquent une incompatibilité partielle. Prenons l'exemple des stratégies recommandées à SOWoods (Voir Tableau 27 : Stratégies recommandées à SOWoods), où la stratégie économique de SOWoods (caractéristique stratégique), qui se veut être une « diversification », n'est pas

du tout compatible avec « l'approfondissement des produits/services » dans une stratégie de spécialisation. La stratégie économique est donc une caractéristique devant être compatible à 100% pour qu'une stratégie puisse être adoptée par une entreprise. Tandis qu'une caractéristique humaine comme la « volonté de transmission de son modèle & de ses connaissances, procédés » n'induit pas nécessairement l'incompatibilité d'une stratégie si celle-ci ne correspond pas. Cet aspect, pouvant porter à confusion dans notre modèle mérite un approfondissement pour rendre ce type de modèle d'analyse plus pratique d'utilisation.

Une autre perspective concernant notre travail est à propos du stade de développement de l'entreprise qu'on décide de tester sur le modèle pour identifier quelle(s) stratégie(s) utiliser. Il semble que certaines stratégies soient en effet plus adaptées à des entreprises plus matures ou dans une phase de leur cycle plus avancée. Une potentielle caractéristique pourrait en découler, celle-ci favorisant la compatibilité pour des stratégies plus lourdes, telles que l'alliance, la fusion ou la duplication en franchise/centralisée quand il s'agit d'entreprises ayant déjà vécu plusieurs phases de développement, de changement d'échelle.

Pour finir, nous dirons que pour que ce modèle devienne un jour un outil de consultance pouvant être utilisé pour identifier les bonnes stratégies de changement d'échelle dans une entreprise à impact positif, il est nécessaire d'approfondir le modèle dans tous ses aspects ainsi que de prendre en compte les perspectives que nous venons de citer. Mais il est également primordial de le rendre plus lisible et maniable, afin qu'il soit utilisable, de sorte à ce qu'une entreprise puisse le comprendre aisément.

Quoi qu'il en soit, il est selon nous primordial que des recherches continuent à être effectuées concernant les entreprises durables et le concept d'entreprise à impact positif. Il est également important de continuer à établir des études de cas pour comprendre comment ces entreprises impactant positivement notre société font pour se développer, afin de créer des guides, des outils pouvant faciliter les plus petites structures ou les plus grandes désirant encore développer leur impact, à le faire en utilisant les bonnes méthodes. Le développement de ces outils est pour nous indispensable à la durabilité de ces entreprises à impact positif ainsi qu'au changement de paradigme de l'économie capitalise vers une économie durable.

Bibliographie

AFP. (2023, février 28). *Les chiffres clés de la situation des forêts dans le monde*. Geo.fr. Récupéré le 03 mars 2023 de <https://www.geo.fr/environnement/les-chiffres-cles-de-la-situation-des-forets-dans-le-monde-213698>

Agapitova, N., Linn, J.F. (2016, Juin). Scaling up Social enterprise innovations: approaches and lessons. *Global Economy & Development*, working paper 95. Brookings.

Alberti, F., & Garrido, M. (2015, Octobre). Business model innovation : Lessons from hybrid organizations. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1952.4565>

ANDES. (2023). *ANDES, les épiceries solidaires*. Récupéré le 19 avril 2023 de <https://andes-france.com/>

André, K., Gheerbrant, C., & Pache, A.-C. (2014). *Changer d'Echelle : Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. ESSEC Publishing.

Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. London. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>

Avise. (2023). *Présentation* / *Avise.org*. Récupéré le 20 mars de <https://www.avise.org/presentation>

Avise. (2022, avril 11). *Changement d'échelle, de quoi parle-t-on ?* *Avise.org*. Récupéré le 13 février 2023 de <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle/changement-dechelle-de-quoi-parle-t-on>

Avise. (2021, Janvier). *Stratégies pour changer d'échelle. 2ème édition*. Récupéré de <https://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle-2e-edition>

Avise. (2020, octobre 19). *Trouver le bon modèle économique* / *Avise.org*. Récupéré le 13 février 2023 de <https://www.avise.org/entreprendre/creer-sa-structure/trouver-le-bon-modele-economique>

Ballereau, V., & Reboud, S. (2020). Quand la durabilité change les priorités stratégiques des entrepreneurs et des dirigeants de PME. *Entreprendre Innover*, 45(2), 33-41. <https://doi.org/10.3917>

Baron, P. (2022, septembre 16). *Qu'est-ce qu'une startup à impact ?* *L'ADN Data*. Récupéré de <https://data.ladn.eu/blog/startup/definition-startup-entreprise-impact/>

Battilana, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. (2012), "In search of the hybrid ideal". *Stanford Social Innovation Review*, summer issue, pp. 50-55.

Blue Educations. (s. d.). *The Blue Economy*. Récupéré le 3 mars 2023 de <https://www.theblueeconomy.org/the-blue-economy/>

Bodiguel, J. (s. d.). *Objectifs de développement durable. Développement durable*. Récupéré le 23 février 2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Bœuf, G. (2014). Biomimétisme et bio-inspiration. *Vraiment durable*, 5(6), 43-55. <https://doi.org/10.3917/vdur.005.0043>

Bourgeade, M. (2023, 27 avril). *Bras droit du CEO de Merci Raymond*. [Entretien]. Bruxelles-Paris.

Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., E.Wang, D. & D.Welsh, M. (2009). *Hybrid organizations : New business models for environmental leadership*. Greenleaf. Récupéré de [https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=6Kk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Boyd,+B.+\(2009\).+Hybrid+organizations%E2%80%AF:+New+business+models+for+environmental+leadership.+Greenleaf.&ots=nC_JV8s7f&sig=xcKWryOJLQaiyXmzo_WdGcATF18#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=6Kk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Boyd,+B.+(2009).+Hybrid+organizations%E2%80%AF:+New+business+models+for+environmental+leadership.+Greenleaf.&ots=nC_JV8s7f&sig=xcKWryOJLQaiyXmzo_WdGcATF18#v=onepage&q&f=false)

bpi france. (2020, septembre 11). *Entreprise à impact : Tout savoir sur ce terme émergent*. Pache. Récupéré de <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/entreprise-a-impact-tout-savoir-sur-ce-terme-emergent>

bpi france. (2021, septembre). *La qualité de « société à mission » | Bpifrance Création*. Récupéré le 30 décembre 2022 de <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/choix-du-statut-generalites/qualite-societe-a-mission>

Brouard, F., Larivet, S., & Sakka, O. (2012). Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3-4), 17-22. <https://doi.org/10.3917/rsg.255.0017>

Caye, J.-M., Decouvelaere, Q., Portafaix, A., & Neyron, C. (2022, mai 20). *Les start-ups à impact seront-elles les licornes de demain ?*. France. BCG Global. Récupéré le 28 octobre 2022 de <https://www.bcg.com/press/20may2022-les-start-ups-a-impact-seront-elles-les-licornes-de-demain>

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>

Cozarenco, A., Hartarska, V., & Szafarz, A. (2022). Subsidies to microfinance institutions: How do they affect cost efficiency and mission drift?. *Working Papers CEB*, No 22-001.

De Greef, M.-N. (2022). *Cours : 21GE022-A - Strategic Marketing*. Syllabus. ICHEC. Bruxelles.

De Roubaix, B. (2023, 05 mai). *Fondateur et actionnaire de SOWoods*. [Entretien]. Bruxelles.

D'Hoop, R. (2020). *Commerce équitable et relocalisation de l'économie : les deux faces d'une même médaille*. Oxfam magasins du monde. Récupéré de <https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2020/06/Analyse-7-Commerce-equitable-et-relocalisation.pdf>

du Tertre, C. (2023, Mars). *Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales*. Ademe. <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6225-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation.html>

Drouillon, P. (2022). *Cours : 22MGD50-A - Les nouveaux Business Models : Economie sociale, Economie circulaire, Economie de la fonctionnalité et autres*. Syllabus. ICHEC. Bruxelles.

Drouillon, P., Falize, M., Hudlot, B & Lahaye, L. (2022). *Societal Impact Canvas*. *Journée des chercheurs de l'ICHEC*.

Ebrahim, A., Battilana, J., et Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Ejzyn, A. (2022). *Cours : 21IF010-A / 21IF012-A - Stratégie digitale des entreprises (Jour / Gesent-Scicom)*. Syllabus. ICHEC. Bruxelles.

Eshragh Tabary, M., & Khokhar, T. (2016, 21 mars). *5 chiffres clés pour la Journée internationale des forêts*. Récupéré le 02 avril 2023 de <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/cinq-chiffres-cles-journee-internationale-des-forets>

European Commission. (2016). *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales : Politiques d'entrepreneuriat social*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/487386>

FAO & UNEP. (2020). *The State of the World's Forests 2020 : Forests, biodiversity and people*. FAO and UNEP. <https://doi.org/10.4060/ca8642en>

Feix, A., Faivre-Tavignot, B., Durand, R. & Huysentruyt, M. (2020). *Inclusive Business : What It Is And Why It Matters*. HEC Paris: Society and Organizations Institute. Récupéré de https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/RAPPORT%20HEC%20S%26O%20I%20nclusiveBusiness_Final-dec2020.pdf

Germain, H. (2023, 8 mai). *Production Manager & New Site Design/Construction Manager de Permafungi*. [Entretien écrit]. Bruxelles.

Giboin, B. (2019). Outil 27. La croissance externe. Dans *La boîte à outils de la Stratégie* (pp. 94-97). Paris: Dunod.

Gonzalez, E. (2014, février 23). *Business Model : Définition et explication*. M&BD Consulting. Récupéré le 10 janvier 2023 de <https://www.mbdconsulting.ch/publications/business-model>

Grisay, F. (2022). *Cours : 22GE010-A - Supply Chain Management*. Syllabus. ICHEC. Bruxelles.

Haigh, N., Dowin Kennedy, E. and Walker, J. (2015), “Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain”, *California Management Review*, Vol. 57 No. 3, pp. 59-82.

Haigh, N. and Hoffman, A.J. (2012), “Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business”, *Organizational Dynamics*, Vol. 41 No. 2, pp. 126-134.

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S. and Kickul, J. (2015), “Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications”, *California Management Review*, Vol. 57 No. 3, pp. 5-12.

Hockerts, K. (2015), “How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities”, *California Management Review*, Vol. 57 No. 3, pp. 83-106.

Hudon, M., Labie, M., & Reichert, P. (2017). What is a fair profit for social enterprise? Insights from microfinance. *Working Papers CEB*, Art. 17-024. Récupéré de <https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/2013-258793.html>

Hulin, M. (2023, 4 mai). *Responsable Communication & RP de Happy Hours Market*. [Entretien]. Bruxelles.

Huot, A. (2021, 15 novembre). *Qu'est-ce qu'une entreprise à mission ? | Définition société à mission*. Récupéré le 28 octobre 2022 de <https://www.jobteaser.com/fr/advice/definition-entreprise-mission?reloadCookieBanner=true>

Insee. (2019, 24 octobre.). *Définition—Entreprise | Insee*. Récupéré le 22 février 2023 de <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>

July, B. (2022, décembre 10). Des « entreprises à mission » en Belgique ? *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/482174/article/2022-12-10/des-entreprises-mission-en-belgique>

Kahn-Jochimek, A. (s. d.). *Le programme de Développement Durable. Développement durable*. Récupéré le 23 février 2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2017). *Marketing Management*. (15^{ème} édition). Paris : Pearson France

Lahaye, L., & Janssen, F. (2016). L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission : Cadre d'analyse et stratégies. *13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*. Récupéré de <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:183834>

Le Monde. (2020, 3 février). *Plan B: Et si on laissait nos forêts tranquilles ?*. [Vidéo en ligne]. Dans *Le Monde*. Récupéré le 06 juin 2022 de https://www.lemonde.fr/videos/video/2020/02/03/plan-b-et-si-on-laissait-nos-forets-tranquilles_6028267_1669088.html

Les Echos. (2022, janvier 21). Entreprise hybride : Comprendre le « nouveau normal » du travail. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/thema/dossiers/entreprise-hybride-comprendre-le-nouveau-normal-du-travail-1380733>

LITA. (2023). *Investir responsable, durable, en toute transparence | LITA.co Belgique*. Récupéré le 19 avril 2023 de <https://be.lita.co/fr>

Loubert, R. (2023, 05 mai). *Fondateur et actionnaire de SOWoods*. [Entretien]. Tervuren.

Mair, J., Battilana, J., & Cárdenas, J. (2012). Organizing for Society : A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*, 111. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>

MiniBig Forest. (2023). *La Méthode Miyawaki*. *MiniBigForest*. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.minibigforest.com/notre-mission/la-methode-miyawaki/>

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique français. (2022, février 10). *Que sont les sociétés à mission ?*. Récupéré le 30 décembre 2022 de <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission>

Miyawaki, A. (2004). Restoration of living environment based on vegetation ecology : Theory and practice. *Ecological Research*, 19(1), 83-90. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1703.2003.00606.x>

Moutot, A. (2017, juin 23). Ces zèbres qui veulent rivaliser avec les licornes. *Les Echos Executives*. Récupéré de <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/financer-sa-creation/030398317716-ces-zebres-qui-veulent-rivaliser-avec-les-licornes-311005.php#Xtor=AD-6000>

Nyssens, M., & Defourny, J. (2013, Janvier). Chapitre 3 : Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us?. Dans *International Handbook on Social Innovation. Social Innovation, Collective Action and Transdisciplinary Research* (p. 40-52). Edward Elgar. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/282656972_Social_innovation_social_economy_and_social_enterprise_what_can_the_European_debate_tell_us

On Purpose Paris. (2017, 23 mars). *Le défi principal des entreprises sociales : Celui des talents*. On Purpose. Récupéré le 15 février 2023 de <https://onpurpose.org/fr/temoignages/le-d%C3%A9fi-principal-des-entreprises-sociales-celui-des-talents/>

Orange pro & Les Echos Publishing. (2022, 17 novembre). Qu'est-ce qu'une entreprise à impact?. *Orange professionnels*. Récupéré le 22 décembre 2022 de <https://pro.orange.fr/lemag/qu-est-ce-qu-une-entreprise-a-impact-CNT000001UC1Wg.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Owen, V. (2020, décembre 17). *Mais au fait, c'est quoi une « licorne » de la tech ?*. Les Echos Start. Récupéré le 18 février 2023 de <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/mais-au-fait-cest-quoi-une-licorne-de-la-tech-1274997>

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

Pache, A.C. (s. d.). Gestion « hybride » de l'entreprise : Vers un modèle à la croisée des objectifs financiers, sociaux et environnementaux. *Le regard d'Azulis*. Récupéré le 24 février 2023 de <https://www.le-regard-azulis.com/article/gestion-hybride-de-lentreprise-vers-un-modele-a-la-croisee-des-objectifs-financiers-sociaux-et-environnementaux/>

PermaFungi. (2018). *PermaFungi*. Récupéré le 3 mars 2023 de <https://www.permafungi.be/>

Réseau Cocagne. (2023). *Accueil. Réseau Cocagne*. Récupéré le 19 avril 2023 de <https://www.reseaucocagne.org/>

Réseau Paysan. (2023). *Réseau Paysan—Toute la province de Luxembourg en circuit court*. Récupéré le 18 avril 2023 de <https://www.reseau-paysan.be/>

Rhattat, R. (2014). L'élaboration d'un cadre juridique européen de l'entrepreneuriat social à l'épreuve des obstacles juridiques, fiscaux et administratifs nationaux. *Revue internationale de droit économique*, t. XXVIII(2), 157-181. <https://doi.org/10.3917/ride.282.0157>

Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D. et Né, I. (2017). *Management L'essentiel des concepts et pratiques*. (10^e édition). Paris : Pearson Education France.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work : Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>

SOWoods. (2023). *SOWoods: making cities green together*. [Présentation Power-Point]. Bruxelles. SOWoods

SOWoods. (2023). *SOWoods. Micro-forêts créées en milieu (péri)urbain - SOWoods*. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://sowoods.be/>

SPF Belgique. (2023). *Développement durable | Belgium.be*. Récupéré le 23 février 2023 de https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/developpement_durable

SPF Belgique. (2023). *Economie circulaire | Belgium.be*. Récupéré le 5 avril 2023 de https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/economie_circulaire

SPF Economie. (2023). *Economie collaborative, SPF Economie*. Récupéré le 5 avril 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative>

SPF Economie. (2023). *Les sociétés coopératives | SPF Economie*. Récupéré le 26 février 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>

SPF Economie. (2023). *Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?* | SPF Economie. Récupéré le 20 janvier 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>

SPF Economie. (2023). *Qui est considéré comme une « entreprise » ?* | SPF Economie. Récupéré le 22 février 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/qui-est-considere-comme-une>

SPF Justice. (2023). *Sociétés, associations et fondations*. Récupéré le 22 février 2023 de https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations

Steaessens, M., Kersten, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data Envelopment Analysis and Social Enterprises : Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 159, 325-341. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4046-4>

Tissons la Solidarité. (s. d.). *Le Réseau. Tissons la Solidarité*. Récupéré le 17 avril 2023 de <https://www.tissonslasolidarite.fr/adherents/>

Thiry, G. (2021). *Cours : 13UGE10-A – Economics of Strategy*. ICHEC. Bruxelles.

Union Européenne. (2023). *EUR-Lex—Sustainable_development—FR - EUR-Lex*. Récupéré le 23 février 2023 de <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/glossary/sustainable-development.html>

United Nations Global Compact & Rockefeller Foundation. (2012, juin). *A framework for Action: social enterprise & impact investing*. Récupéré de <https://unglobalcompact.org/library/173>

Urban Forests. (2021). *Méthode Miyawaki et Science*. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://urban-forests.com/wp-content/uploads/2020/05/METHODE-MIYAWAKI-ET-SCIENCE-2021-par-Urban-Forests.pdf>

Van Den Noortgate, G. (2020, octobre 29). *Économie circulaire : Du marc de café pour produire des champignons*. *Trends-Tendances*. Récupéré de <https://trends.levif.be/entreprises/economie-circulaire-du-marc-de-cafe-pour-produire-des-champignons/>

Vandercammen, D. (2019). *Cours : 12UEC20-B – Macroéconomie*. Syllabus. ICHEC. Bruxelles.

Versavel, R. (2023, 05 mai). *Fondateur et actionnaire de SOWoods*. [Entretien]. Tervuren.

Verzat, V. (2021, 8 novembre). *ENQUÊTE : La Forêt Française en DANGER / EP 1 - L'industrialisation*. [Vidéo en ligne]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=YgNfzRLGmCY>

Wathelet, V. (2016). *Pourquoi et comment changer d'échelle ?*, Analyse, SAW-B. Récupéré le 10 novembre 2022 de https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1603_changement_d_echelle.pdf

Weber, C., Kröger, A. et Demirtas, C. (2015). Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises. *Bertelsmann Stiftung*. Gutersloh. Allemagne. Récupéré de http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf

Wulleman, M., & Hudon, M. (2015). Models of social entrepreneurship : Empirical evidence from Mexico. *Working Papers CEB*, Art. 15-024. Récupéré de <https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/2013-200080.html>

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1019-1042.

1819 brussels. (2021, novembre 30). *Quelles sont les stratégies de croissance pour une entreprise ?* 1819.brussels. Récupéré le 10 février 2023 de <https://1819.brussels/infotheque/faire-grandir-lentreprise/strategies-de-croissance-entreprise>

Compléments bibliographiques

Chandy, L., Linn, J-F. (2011). “Taking Development Activities to Scale in Fragile and Low Capacity Environments.”. *Global working paper*, no. 41. Washington DC. Brookings institution.

Chênelet. (2023, janvier 13). *Chênelet*. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://chenelet.org/>

Cooley, L., Linn, J-F. (2014). “*Taking Innovations to Scale: Methods, Applications and Lessons*.”. Washington DC. MSI and R4D. Récupéré de <https://r4d.org/about-us/press-room/taking-innovations-scale>

Cooley, L. & Ved, R. (2012). “*Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*.”. Washington, DC: Management Systems International.

Gawad Kalinga. (s. d.). *Welcome to Gawad Kalinga*. Récupéré le 17 avril 2023 de <https://gk1world.com/home>

Grameen Bank. (s. d.). *Grameen Bank – Bank for the Poor*. Récupéré le 17 avril 2023 de <https://grameenbank.org/>

Groupe SOS. (2022, Juin). *Le groupe SOS en 2021 : Rapport d'activités*. Paris. Récupéré le 1^{er} à avril 2023 de https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2022/11/GroupeSOS_RA2021-PaP.pdf

Hartmann, A., Linn, J-F. (2008). “Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice.”. *Wolfensohn Center Working Paper*, no. 5. Washington DC. Brookings institution. Récupéré de <https://www.brookings.edu/research/scaling-up-a-framework-and-lessons-for-development-effectiveness-from-literature-and-practice/>

La Rédaction. (s. d.). Colonies de Vacances : L'UCPA absorbe 2 associations. *TourMaG.com, le média spécialiste du tourisme francophone*. Récupéré le 17 avril 2023 de https://www.tourmag.com/Colonies-de-Vacances-l-UCPA-absorbe-2-associations_a84758.html

Mayer, C. (2021, décembre 13). *Les start-ups zèbres—Une nouvelle forme d'entrepreneuriat*. *One Planet Lab – FR*. <https://www.one-planet-lab-fr.ch/post/les-start-ups-zèbres-une-nouvelle-forme-d-entrepreneuriat>

Recyclivre. (s. d.). *Vente, collecte et rachat de livres d'occasion*. Récupéré le 17 avril 2023 de <https://www.recyclivre.com/>

Unis-Cité. (2023). *Fais ton service civique avec Unis-Cité. Unis Cité*. Récupéré le 10 avril 2023 de <https://www.uniscite.fr/>

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market- based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, 715–737.

WWF Belgium. (2023). *Amazonie*. WWF Belgique. Récupéré le 03 janvier de <https://wwf.be/fr/regions/protger-la-foret-amazonienne>

