



# Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales

Politiques d'entrepreneuriat social



Le présent document est publié sous la responsabilité du secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les opinions et les interprétations exprimées dans cette publication sont la seule responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE ou de ceux de l'Union européenne.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

### Remerciements

Le présent document a été rédigé par Stellina Galitopoulou, analyste politique, et Antonella Noya, analyste politique principale, du programme de développement économique et de création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE, avec la participation de Flaviano Zandonai et Giulia Galera, chercheurs à l'Institut européen de recherche sur les coopératives et les entreprises sociales (Euricse), Trente, Francesca Calò, doctorante au Yunus Centre for Social Business and Health, Glasgow Caledonian University, et Lou Aisenberg, stagiaire du programme LEED, OCDE. La présente synthèse est le résultat d'un accord de coopération pluriannuel entre le programme LEED de l'OCDE et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Des données précieuses ont été apportées par un atelier d'experts organisé par la Commission européenne, avec Ute Stephan, professeur à l'Aston Business School et directrice de l'Aston Centre for Research into International Entrepreneurship and Business, Marieke Huysentruyt, professeur adjoint à l'École de Commerce de Stockholm, Christiana Weber, professeur à la Leibniz Universität Hannover, Felix Oldenburg, directeur pour l'Europe du programme ASHOKA Globalizer/Localizer, Dan Berelowitz, directeur et cofondateur de l'International Centre for Social Franchising, Sven Bartilsson, directeur général de Coompanion Göteborgsregionen, Philippe Vanrie, président-directeur général du réseau EBN Innovation, et Alberto Masetti-Zannini, directeur du développement de l'Impact Hub King's Cross. Nous remercions Max Bulakovskiy, analyste politique du Secrétariat des relations mondiales de l'OCDE, et le professeur Ute Stephan, professeur à l'Aston Business School et directrice de l'Aston Centre for Research into International Entrepreneurship and Business, pour leurs précieuses observations. Un merci tout particulier est adressé à Romy de Courtay pour son travail éditorial sur ce rapport.

© Photo de couverture: Belgaimage

Pour les photos non protégées par les droits d'auteur de l'Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

De nombreuses autres informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org/fr>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2016

Commission européenne

ISBN 978-92-79-59764-0 – doi:10.2767/487386

© Union européenne/OCDE 2016

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

# **Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales**

Politiques d'entrepreneuriat social

# ■ TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>COMPARAISON DES SCHÉMAS DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES ET DES ENTREPRISES CONVENTIONNELLES</b> .....	4
Objectifs du changement d'échelle: Impact social contre maximisation des profits.....	4
Spécificités des biens et services offerts par les entreprises sociales.....	4
Collaboration entre parties prenantes.....	5
<b>STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE POUR MAXIMISER L'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES</b> .....	5
Changement d'échelle par l'expansion.....	6
Changement d'échelle par la duplication.....	7
Changement d'échelle par les partenariats.....	8
Changement d'échelle par le partage de connaissances.....	9
Considérations essentielles.....	9
<b>DIFFICULTÉS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES ET DE LEUR IMPACT, ET RÉPONSES POLITIQUES</b> .....	10
1. Marchés.....	10
2. Financement.....	12
3. Compétences.....	13
4. Le rôle particulier des réseaux.....	14
<b>CONCLUSIONS</b> .....	17
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	18

## ■ INTRODUCTION

Les entreprises sociales contribuent à la résolution des principaux problèmes sociaux actuels — notamment la pauvreté, l'exclusion sociale et le chômage — et contribuent à combler les lacunes dans la prestation des services d'intérêt général. Elles favorisent le développement durable et une nouvelle vision de l'entreprise, mettent à profit les atouts locaux et soutiennent la création d'emplois, tout en générant des recettes fiscales et en améliorant l'efficacité des dépenses publiques. Étant donné que les entreprises sociales apportent une valeur qui profite aux communautés locales et à la société dans son ensemble, les décideurs actuels de tout bord ont tout intérêt à maximiser leur impact social (Buckingham et Teasdale, 2013; Borzaga et

Galera, 2011; Borzaga et Defourny, 2001; Ashoka/McKinsey, 2012; Social Entrepreneurship Network, 2014; OCDE, 1999).

Les entreprises sociales sont pour la plupart concentrées dans des niches — en particulier au niveau local — et ne sont pas réparties de manière homogène, du point de vue géographique (Commission européenne, 2014). Non seulement leur potentiel est loin d'être pleinement réalisé, mais l'évolution rapide et la diversification croissante des besoins sociaux et des préoccupations environnementales appellent à renforcer leur présence. Ainsi, les politiques publiques devraient reconnaître la capacité des entreprises sociales à apporter de la valeur à la communauté et les soutenir prioritairement dans leurs efforts de changement d'échelle.

### Encadré 1. Définition de l'entreprise sociale et dynamique de développement dans les États membres de l'Union européenne (UE)

Au niveau international, il n'existe pas de définition consensuelle des éléments constitutifs d'une entreprise sociale<sup>(1)</sup>. Toutefois, une compréhension commune du terme a progressivement émergé en Europe grâce aux recherches intensives menées par de plus en plus de spécialistes et à l'adoption de nombreuses lois propres à ce type d'entreprises dans plusieurs pays. Au niveau européen, la définition d'une entreprise sociale repose sur trois dimensions<sup>(2)</sup>:

- une dimension entrepreneuriale (des revenus sont générés par la vente de biens/services sur le marché, y compris dans le cadre de marchés publics);
- une dimension sociale (la poursuite d'un objectif social explicite et la proposition de services/produits à connotation sociale);
- une dimension de gouvernance (responsabilité, participation et transparence).

Le degré de développement des entreprises sociales varie considérablement d'un État membre à l'autre. Dans certains pays (par ex. en Italie, en France et au Royaume-Uni), les entreprises sociales sont bien intégrées aux régimes de protection sociale et au marché. Ces pays ont institutionnalisé un cadre politique stimulant qui atteste des divers domaines dans lesquels les entreprises sociales sont susceptibles d'émerger, et reconnaît comme il se doit leur valeur ajoutée sociale. D'un point de vue systémique, ils se distinguent également par le fait que les entreprises sociales, dans leur développement, y ont atteint le stade de la maturité. Dans d'autres pays (par exemple en Bulgarie, en Croatie, en République tchèque, en Roumanie et en Slovaquie), les entreprises sociales en sont à un stade de développement moins avancé: elles y sont généralement invisibles et relativement isolées.

Ces différents degrés de compréhension et de maturité de l'écosystème propice aux entreprises sociales se répercutent directement sur le niveau de soutien que les responsables politiques sont susceptibles de leur fournir pour les aider à changer d'échelle et à maximiser leur impact.

<sup>(1)</sup> Les définitions se recoupent souvent, mélangeant des termes tels qu'entrepreneuriat social (état d'esprit consistant à concevoir des solutions innovantes pour résoudre des problèmes économiques, sociaux et environnementaux sans réponse ne donnant pas naissance à un type précis d'entreprise) ou entreprise sociale (désignant un établissement aux caractéristiques particulières).

<sup>(2)</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-735\\_en.htm?locale=FR](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-735_en.htm?locale=FR)

Maximiser l'impact social est un enjeu important pour toutes les organisations — agences publiques, réseaux d'entreprises sociales, communautés de praticiens et de chercheurs — qui s'attachent à

soutenir le développement des entreprises sociales. Dans la plupart des cas, la chaîne de création de valeur des entreprises sociales est très différente de celle des entreprises conventionnelles<sup>(3)</sup>.

<sup>(3)</sup> Aux fins de cette synthèse, le terme «entreprises conventionnelles» désigne les entreprises ou activités strictement commerciales.

## Encadré 2. Maximiser l'impact social des entreprises sociales par le changement d'échelle: Qu'est-ce que cela signifie?

Le changement d'échelle est considéré comme le moyen le plus efficace et efficient de maximiser l'impact social d'une entreprise sociale, sur la base de son modèle opérationnel, afin de satisfaire la demande de produits et/ou services concernés. Ce terme met l'accent sur l'augmentation de l'impact social, plutôt que sur la croissance relative de l'entreprise sociale elle-même. En d'autres termes, il est tout à fait possible de changer l'échelle du concept novateur d'une entreprise sociale à l'aide de mécanismes et de stratégies qui appliquent des principes autres que ceux auxquels a recours une entreprise conventionnelle.

Source: Weber, Kröger et Lambrich, (2015).

Lorsque l'on envisage un changement d'échelle, il convient de répondre aux questions suivantes: le service ou produit proposé par l'organisation a-t-il un impact significatif sur le problème qu'il vise à résoudre? Dans l'affirmative, serait-il possible d'obtenir le même effet à plus grande échelle, en touchant différents bénéficiaires ou clients, ainsi que des personnes (par ex. communautés locales) qui bénéficient indirectement des activités des entreprises sociales, potentiellement dans des contextes géographiques différents? Cette question en

entraîne une autre, qui s'adresse aux responsables politiques: comment les politiques peuvent-elles participer à ce processus de maximisation de l'impact social des entreprises sociales?

Cette synthèse répondra à cette question en deux temps. Pour commencer, elle présentera certaines des stratégies qu'appliquent les entreprises sociales pour changer d'échelle. Ensuite, elle évoquera les difficultés rencontrées à ce titre et les réponses politiques qui pourraient permettre de les surmonter.

## ■ COMPARAISON DES SCHÉMAS DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES ET DES ENTREPRISES CONVENTIONNELLES

Bien que le changement d'échelle ne soit pas un phénomène propre aux entreprises sociales, la chaîne de création de valeur que celles-ci appliquent est souvent différente de celle des entreprises conventionnelles, ce qui peut être attribué aux caractéristiques particulières et objectifs généraux des entreprises sociales, qui influencent leurs stratégies de croissance et de changement d'échelle. Les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales se distinguent de celles des entreprises conventionnelles sur trois points principaux: leurs objectifs, les caractéristiques spécifiques des biens ou services qu'elles proposent et les relations de collaboration très étroites qu'elles entretiennent avec les autres parties prenantes (voir tableau 1 ci-dessous).

### Objectifs du changement d'échelle: Impact social contre maximisation des profits

Lorsque le principal objectif d'une organisation est axé sur la maximisation des profits ou la valeur actionnariale, comme c'est le cas pour les entreprises conventionnelles, le changement d'échelle est habituellement synonyme de croissance de l'entreprise, d'expansion des marchés et d'économies d'échelle. À l'inverse, l'objectif principal des entreprises sociales est d'élargir et d'approfondir leur impact social en créant de la valeur pour les citoyens, les communautés et la société dans son ensemble. Certaines entreprises sociales aspirent à toucher davantage d'utilisateurs ou de bénéficiaires, et donc à *élargir leur impact social* (approche quantitative). D'autres diversifient leurs activités, soit pour répondre à des besoins naissants sur le plan local, soit pour

répondre à un même besoin sous plusieurs angles. Ces entreprises sociales visent à *approfondir leur impact social* (approche qualitative) (Heinecke et Mayer, 2012). De ce point de vue, le changement d'échelle se traduit par une expansion des structures et processus organisationnels, ou par leur duplication associée à leur adaptation (André et Pache, 2014). Il peut également amener les entreprises sociales et d'autres acteurs publics ou privés à établir des partenariats et partager des connaissances.

### Spécificités des biens et services offerts par les entreprises sociales

En Europe, les entreprises sociales exercent leurs activités dans de nombreux domaines et secteurs, des plus traditionnels (par ex. soins à la personne) aux plus innovateurs (par ex. énergie). Certaines entreprises sociales proposent des services d'intérêt général. Ceux-ci se focalisent sur le contexte local, présentent une forte intensité de main-d'œuvre et sont fondés sur le relationnel, puisqu'ils dépendent fortement de l'interaction entre les prestataires et les utilisateurs ou bénéficiaires. Il peut être délicat de reproduire ailleurs les services que proposent les entreprises sociales de ce type, par exemple les entreprises sociales d'insertion par le travail, et ces services sont donc plus à même de répondre à des enjeux profondément enracinés et/ou propres à un contexte précis. D'autres biens et services sont plus faciles à relocaliser et à commercialiser — notamment via des plateformes en ligne —, ce qui permet à l'entreprise sociale de produire un impact social plus étendu, voire transnational. Dans les deux cas, les entreprises sociales peuvent servir de source

d'inspiration aux entrepreneurs sociaux à d'autres endroits ou dans un contexte différent, qui reproduiront et adapteront leur modèle pour répondre à des difficultés comparables.

## Collaboration entre parties prenantes

La plupart des entreprises sociales appliquent un paradigme de coproduction. Ceci présuppose que les utilisateurs, et souvent d'autres acteurs locaux, siègent aux organes directeurs de l'entreprise, permettant ainsi d'adopter des modèles de gouvernance multipartite et de faire émerger des approches ascendantes en vue

de générer un impact social (Stephan, Kelly et Patterson, 2013). En outre, les stratégies et opérations de changement d'échelle sont fortement modelées par les relations de collaboration que les entreprises sociales entretiennent avec divers acteurs, notamment d'autres entreprises sociales, des organismes publics, des acteurs du tiers secteur et de la société civile, des entreprises commerciales. La mise en place de relations collaboratives et de partenariats permet aux entreprises sociales de diffuser leurs connaissances, de surmonter les difficultés d'accès à de nouveaux marchés et de répondre à d'autres besoins en termes de ressources, ce qui leur permet ensuite de maximiser leur impact sans avoir à modifier leur modèle opérationnel.

Tableau 1. Comparaison des principaux schémas de changement d'échelle des entreprises sociales et des entreprises conventionnelles

Caractéristiques/Type d'entreprise	Entreprise sociale	Entreprise conventionnelle
<b>Objectif principal</b>	Expansion de l'impact social	Maximisation des profits
<b>Produits ou services proposés</b>	Focalisation (non exclusive) sur des services d'intérêt général difficiles à transférer car souvent à forte intensité de main-d'œuvre, personnalisés et relationnels	Produits ou services généralement standardisés, faciles à transférer ou à commercialiser ailleurs
<b>Relations avec les autres acteurs</b>	Relations de collaboration très étroite	Relations de concurrence très vive



<b>Principaux schémas de changement d'échelle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansion d'un modèle d'entreprise sociale au fonctionnement éprouvé</li> <li>2. Duplication d'un modèle d'entreprise sociale au fonctionnement éprouvé</li> <li>3. Établissement de partenariats</li> <li>4. Participation au partage de connaissances</li> </ol>	Croissance de l'entreprise, expansion sur de nouveaux marchés
---	--	---

## ■ STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE POUR MAXIMISER L'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES

«Réduire les obstacles sociaux et changer l'échelle des activités efficaces»  
BRAC Social Innovation Lab, 2015

Au vu de la multitude de stratégies possibles que les entreprises sociales peuvent adopter pour changer d'échelle, la manière dont les politiques sont conçues joue un rôle non négligeable. Les responsables politiques doivent savoir quelles stratégies sont les plus fréquemment utilisées, et dans quelles conditions. Bien qu'il n'existe que peu de données susceptibles d'influencer les décisions politiques sur les stratégies et activités en la matière, il est utile de les mentionner, tout en gardant à l'esprit les réserves suivantes: certaines études sont propres à un contexte ou à un pays donné (par ex. State of Social Enterprise UK Survey 2015); d'autres ne portent que sur des échantillons statistiques de taille relativement petite (par ex. BENISI et TRANSITION, 2015; Weber, Kröger et Lambrich, 2015).

Une récente étude réalisée par Social Enterprise UK<sup>(4)</sup> (2015) montre que 93% des entreprises sociales avaient pris des mesures spécifiques pour changer d'échelle au cours de l'année précédente. La majorité d'entre elles avaient essayé d'attirer de nouveaux clients (83%) ou avaient développé de nouveaux produits et services (59%). Près de la moitié (44%) avaient diversifié leurs marchés, et à peine plus du tiers (38%) avaient connu une expansion géographique. Seules 21% d'entre elles avaient réussi à attirer des investisseurs pour financer leur expansion, mais 40% prévoyaient d'en attirer de nouveaux au cours de l'année suivante (Social Enterprise UK, 2015).

Les franchises ou encore les fusions et acquisitions semblent jouer un rôle important, surtout dans le cas des grandes entreprises sociales (plus de 250 salariés), dont 15% avaient conclu

<sup>(4)</sup> Les résultats de cette étude sont fondés sur 1 159 entretiens, conduits en ligne et par téléphone.

un contrat de franchise ou avaient été reproduites au cours de l'année précédente, contre 7% du total des entreprises sociales interrogées. En outre, 15% d'entre elles s'étaient développées par le biais d'une fusion, contre 4% des entreprises sociales dans leur ensemble. Ces conclusions coïncident avec celles de BENISI et TRANSITION (2015), qui indiquent que la plupart des entreprises de leur échantillon changeant d'échelle préféreraient le faire seules.

Comme l'a souligné une récente étude portant sur 378 entreprises sociales en Europe, les entreprises sociales appliquent les différentes stratégies de changement d'échelle isolément ou en association (Weber, Kröger et Lambrich, 2015). Par conséquent, les responsables politiques ne peuvent pas prétendre qu'une stratégie unique est la solution miracle pour résoudre les problèmes sociaux à grande échelle. Au contraire, ils devraient tenir compte de ces stratégies dans leur démarche et mettre en avant les réussites, qui peuvent ensuite servir de source d'inspiration aux autres entreprises. Pour être efficaces, ils doivent être mieux informés de la façon dont les entreprises sociales cherchent à changer d'échelle. La section ci-dessous présente brièvement les principales stratégies à cet égard, illustrées de quelques exemples. Elles sont réparties en quatre catégories, en fonction du mode de changement d'échelle retenu: expansion, duplication, partenariat et/ou partage de connaissances.

## Changement d'échelle par l'expansion

Les entreprises sociales ont recours à divers moyens — croissance, fusions et/ou acquisitions et diversification — en fonction du but recherché: la maximisation de leur impact, soit en visant de nouveaux marchés, y compris géographiques, soit par la fourniture de nouveaux biens et services, ou les deux. Les entreprises sociales qui souhaitent

se développer en faisant jouer la concurrence et qui exercent des activités lucratives peuvent également choisir ce type de stratégies.

**La croissance** sera privilégiée par les entreprises sociales dont le modèle opérationnel est solide et l'impact social avéré: elles décident donc de conserver la même stratégie en touchant davantage de bénéficiaires et/ou en améliorant la qualité de leurs produits ou services (Weber, Kröger et Lambrich, 2015). À l'instar des petites et moyennes entreprises (PME) conventionnelles ou des jeunes entreprises, les entreprises sociales font jouer les économies d'échelle et s'efforcent de réduire leurs coûts tout en augmentant l'efficacité et la productivité de leurs opérations et processus.

**Les fusions et acquisitions** sont utiles aux entreprises qui souhaitent se développer dans un endroit ou un secteur connu ou non, en réalisant des acquisitions et cessions stratégiques, ou en regroupant plusieurs organisations. Cette stratégie a permis à plusieurs entreprises sociales de survivre, et même de maximiser leur impact, alors qu'elles se trouvaient confrontées à une conjoncture défavorable pendant la crise financière, grâce à l'assistance et au savoir-faire apportés par l'entreprise sociale mère.

**La diversification** permet aux entreprises sociales de maximiser leur impact en diversifiant les activités liées à leur mission, soit en ajoutant une activité en amont ou en aval à la chaîne de valeur (diversification verticale) ou une nouvelle activité à leur portefeuille dans le secteur où elles sont déjà présentes, exploitant ainsi leur expertise (diversification horizontale), soit en investissant un nouveau domaine ou une nouvelle activité («diversification conglomerale») (Weber, Kröger et Lambrich, 2015; Avise, 2014; Edwards et Hulme, 1992; Ansoff, 1965).

### Exemple 1: Groupe SOS (France)

**Description:** Créé en France, en 1984, le Groupe SOS est désormais l'une des plus larges entreprises sociales du monde. Il a graduellement élargi son champ d'action à la lutte contre l'exclusion sociale. Le Groupe SOS compte désormais 350 structures différentes (ONG, entreprises commerciales, coopératives) et exerce des activités dans plusieurs secteurs: petite enfance, prise en charge et accueil des personnes âgées et handicapées, soins de santé, logement social, restauration, transport, commerce équitable, communication, services aux toxicomanes et aux personnes vivant avec le VIH/sida. Les établissements du Groupe SOS emploient 14 000 personnes au total et aident plus d'un million de bénéficiaires par an en France et dans 20 autres pays. En 2015, le Groupe a généré 700 millions EUR de recettes, principalement dérivées de marchés publics (75% en 2013). Il tire également d'autres revenus de ses partenariats avec le secteur privé (1,1 million EUR en 2011) (OCDE et Centre d'analyse stratégique [CAS], 2013) et des versements des usagers. Enfin, le Groupe SOS reçoit des subventions publiques (représentant moins de 1% de son budget total) et des aides du Fonds social européen dans le cadre de certains projets précis. Comme les autres entreprises sociales, le Groupe SOS s'est doté de règles de gouvernance précises, notamment en matière de salaires; il n'a pas d'actionnaires et ne redistribue pas ses bénéfices.

**Stratégies de changement d'échelle:** La croissance du Groupe SOS repose essentiellement sur des économies d'échelle, des fusions et acquisitions et la diversification. En 1995, le Groupe SOS a décidé de mutualiser un certain nombre de fonctions (comptabilité, services juridiques, finance, ressources humaines) au sein d'un «groupement d'intérêt économique», ce qui lui a permis d'optimiser ses ressources et ses processus de gestion. Parallèlement, il s'est étendu en faisant l'acquisition d'autres entreprises sociales, qui étaient soit en difficulté soit en quête de croissance par la participation d'actionnaires. Le Groupe SOS a également diversifié ses activités en créant des dispositifs innovants répondant à divers problèmes sociaux. Plus récemment, il s'est engagé dans l'insertion par le travail.

Afin de transposer à plus grande échelle l'impact des entreprises sociales en France et dans le reste du monde, le Groupe SOS a conçu deux programmes: «Novation sociale» et «Ambassadeurs solidaires». Le programme Novation sociale, cofinancé par le Fonds social européen, se déroule en trois étapes: identification d'une niche de marché et de besoins sociaux restés



sans réponse (d'après des entretiens avec les acteurs locaux), amélioration de l'impact des solutions existantes ou, à défaut, création de nouvelles réponses, partage des résultats avec les acteurs concernés. Cette initiative ouverte vise à faciliter les échanges entre professionnels (associations, pouvoirs publics, partenaires) dans divers domaines, à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe SOS, grâce à la mise en place de groupes de travail pluridisciplinaires. Quant au programme Ambassadeurs Solidaires, il envoie des ambassadeurs du Groupe SOS dans le monde entier<sup>(5)</sup> pour établir des partenariats avec les acteurs locaux et partager leur expertise en matière de changement d'échelle des entreprises sociales.

**Enseignements:** Le Groupe SOS illustre la capacité des entreprises sociales à changer d'échelle au fil des ans en combinant diverses stratégies novatrices — croissance, fusions et acquisitions, diversification — à plusieurs endroits. Le succès du Groupe SOS peut également s'expliquer par sa capacité à recenser des besoins sociaux non satisfaits et à diversifier ses ressources financières.

Pour plus d'informations, voir <http://www.groupe-sos.org/en>; [http://www.groupe-sos.org/actus/2402/Ambassadeurs\\_solidaires](http://www.groupe-sos.org/actus/2402/Ambassadeurs_solidaires)

<sup>(5)</sup> À ce jour, ce programme a été mis en œuvre dans 12 grandes villes (Londres, Milan, Mumbai, Singapour, Montréal, New York, San Francisco, São Paulo, Séoul, Hong-Kong, Buenos Aires et Le Cap).

## Changement d'échelle par la duplication

Pour changer d'échelle, les entreprises sociales peuvent décider de reproduire des modèles ou des méthodes qui ont fait leurs preuves en matière d'impact social dans d'autres contextes géographiques. Entre autres avantages, la duplication permet de maximiser l'impact sans faire grandir l'organisation, d'assurer une appropriation locale et d'être rapidement adoptée et adaptable par des tiers.

La duplication peut intervenir spontanément, comme c'est le cas lorsqu'une entreprise sociale reproduit un modèle ou un exemple inspirant sans passer par un processus formel. Elle peut également être formalisée, par exemple lorsqu'elle intervient par le biais d'une succursale ou d'une franchise sociale. Une entreprise sociale bâtit sa présence locale et adapte ses services aux besoins sociaux locaux en établissant des **succursales**, ce qui lui permet de conserver un certain contrôle sur les méthodes utilisées pour produire un impact social, et de les coordonner.

**Le recours à la franchise** sociale facilite la duplication rapide, à l'identique, du modèle de gestion éprouvé d'une entreprise sociale par d'autres entreprises sociales, conformément à un ensemble de paramètres convenus avec l'organisation mère dans le cadre d'un accord de conformité (Mavra, 2011). Cet accord peut préciser les modalités de gestion de l'entreprise sociale, les conditions de vente des produits ou de prestation des services; il peut également prévoir des procédures de commercialisation et de formation. L'organisation mère peut fournir à la nouvelle entreprise sociale (franchisée) un manuel de gestion reprenant entre autres les points ci-dessus. Il s'ensuit que les systèmes de prestation et de gestion bénéficient d'un haut niveau de contrôle de la qualité, et qu'une étroite surveillance est exercée pour éviter la dilution de l'image de marque sociale et la dispersion du but social. Grâce à ces deux stratégies (succursales et franchises sociales), la marque est facilement identifiable par les partenaires publics ou privés et par les consommateurs, ce qui peut aider l'entreprise sociale à avoir accès à de nouveaux marchés.

### Exemple 2: Le Mat (plusieurs pays)

**Description:** Le Mat est un système de franchise sociale réunissant des entrepreneurs sociaux du secteur du tourisme, de l'hébergement et du développement local, par le biais d'hôtels, d'auberges de jeunesse, de chambres d'hôtes et d'autres services touristiques. Son premier hôtel a été ouvert en 1985 à Trieste. La marque et le réseau Le Mat ont été lancés en 2005 en Italie dans le cadre d'un projet européen.

**Stratégies de changement d'échelle:** Depuis 2005, Le Mat a étendu ses activités à l'Italie, à la Suède, au Royaume-Uni, à la Pologne et à la Hongrie, et a créé une forte image de marque. L'une des caractéristiques propres à cette franchise sociale est qu'elle permet aux franchisés d'adapter leur modèle au contexte local, en termes de culture, d'implantation géographique, d'architecture et de production, mais aussi pour ce qui est des aspects sociaux. À cet effet, Le Mat fournit à ses franchisés un Manuel de qualité propre à chaque site (qui expose les règles de gestion et de travail quotidien, mais aussi les modalités d'inclusion des membres et travailleurs défavorisés), une «carte d'assurance qualité Le Mat» (qui permet aux clients de donner leur avis), et des manuels concernant le marketing, la vente, le mobilier, les systèmes touristiques locaux, la formation, l'organisation et la planification commerciale. Enfin, Le Mat fait appel à des experts qui apportent leur assistance sous forme de conseils.

**Enseignements:** Les entreprises sociales choisissent de reproduire un modèle déjà éprouvé par le biais d'une franchise sociale, pour des raisons de facilité, mais aussi parce qu'elles bénéficient ainsi de l'appui d'une marque reconnue. Elles peuvent également exploiter le savoir-faire du franchiseur social, grâce à des manuels de gestion qui les aident à mettre en œuvre plus rapidement le modèle choisi et à surmonter les éventuelles difficultés. Pourtant, la création d'une marque fiable et reconnue, et l'obtention du nombre de franchisés et de clients nécessaires pour garantir la pérennité du système et attirer des investisseurs privés, peuvent demander un certain temps. Par conséquent, la conception et la mise en œuvre de politiques nationales et européennes de changement d'échelle pourraient apporter une meilleure visibilité et aider les entreprises sociales dans leur développement. Ces politiques, associées à des stratégies de marque précises préétablies par un système de franchise sociale, pourraient favoriser une duplication plus large du modèle.

Pour plus d'informations, voir <http://www.lemat.it/en>

## Changement d'échelle par les partenariats

L'établissement de **partenariats stratégiques** avec d'autres organisations (par ex. pouvoirs publics, entreprises privées et autres entreprises sociales) est une autre méthode permettant de maximiser l'impact social, en donnant accès à des marchés, capacités et compétences supplémentaires plus rapidement qu'à l'aide des autres stratégies (voir exemple 3). Le développement et l'adaptation d'une structure (par ex. succursale ou franchise sociale) dans un nouveau contexte ou l'agrandissement d'une structure existante peuvent demander davantage de temps et des ressources importantes. Les partenariats,

peuvent aller de pair avec des avantages réciproques. Premièrement, les entreprises sociales peuvent exploiter les retombées de contrats de prestation de services de protection sociale et/ou unir leurs forces pour répondre à des appels d'offres. Deuxièmement, elles peuvent tirer profit de l'infrastructure de leur partenaire (public ou privé), qui peut également servir de circuit de distribution de leurs biens ou services et leur permettre de toucher de nouveaux clients. Troisièmement, les pouvoirs publics peuvent avoir intérêt à systématiser une approche innovatrice de la prestation des services sociaux (Wixley et Noble, 2014). Quatrièmement et dernièrement, les entreprises privées peuvent bénéficier de retombées positives en termes de réputation.

### Exemple 3: Consortium Ready for Business (Écosse, Royaume-Uni)

**Description:** Ready for Business est un partenariat innovateur réunissant des organisations du tiers secteur et du secteur privé. Il a pour objectif de changer l'échelle des entreprises sociales et des organismes caritatifs bénévoles en Écosse en soutenant le développement de partenariats sociaux publics. Cette initiative bénéficie du soutien financier du gouvernement écossais, dans le cadre de ses politiques de développement du tiers secteur. Elle a été lancée en 2011, à l'initiative d'un consortium d'importants organismes d'assistance du tiers secteur (CEIS, Social Firms Scotland et Senscot), en association avec KPMG, MacRoberts LLP et Sustainable Procurement Ltd.

**Stratégies de changement d'échelle:** En associant leurs connaissances et leur expérience du processus des marchés publics et des problèmes rencontrés lors des soumissions, les organisations de Ready for Business ont conçu des programmes personnalisés pour mettre en contact les organisations du tiers secteur et le secteur public, ce qui leur permet de changer l'échelle de leur impact en accédant ensemble au marché. Outre les conseils apportés tout au long du processus de création, de développement et de gestion des partenariats sociaux publics, Ready for Business propose une aide au renforcement des capacités en vue d'établir des consortiums d'organisations du tiers secteur. En 2011, 12 groupements ont été créés pour répondre à des appels d'offres. Ready for Business a également mis en place un registre d'organisations du tiers secteur «prêtes à agir» dans le but d'accroître les débouchés et les possibilités de partenariat. Enfin, plusieurs manifestations ont été organisées pour faciliter le dialogue: les autorités locales et mandataires publics ont été invités à partager leurs vues sur les possibilités et difficultés que présente la passation de marchés avec des fournisseurs du tiers secteur, et ceux-ci ont eu la possibilité d'y promouvoir leurs activités et services.

**Enseignements:** Les partenariats stratégiques permettent aux entreprises sociales d'avoir un impact plus grand que si elles avaient agi seules. Deux points sont à retenir. Tout d'abord, les partenariats stratégiques associent les connaissances et l'expérience des acteurs concernés, et les font fructifier. Les partenaires peuvent s'attaquer de concert aux problèmes (commandes, achats, participation du tiers secteur) qui surviennent dans les relations avec le secteur public. Chaque entité peut apporter son avantage comparatif; les partenaires peuvent apprendre les uns des autres et s'améliorer (par exemple, les organisations du tiers secteur ont amélioré leurs compétences en matière de soumission et d'appel d'offres). Ensuite, les partenariats peuvent aider les entreprises sociales à avoir accès et à mobiliser des ressources supplémentaires. Dans le cas de Ready for Business, les organisations du tiers secteur ont eu accès à des marchés en participant au consortium. Dans l'ensemble, ceci est un exemple de partenariat stratégique avantageux pour tous en termes de changement d'échelle.

Pour plus d'informations, voir <http://readyforbusiness.org/about-us/>

## Changement d'échelle par le partage de connaissances

Les entreprises sociales peuvent aiguillonner ou compléter leur processus de changement d'échelle grâce au **partage de connaissances**, qui leur permet de tirer des enseignements pertinents de leur interaction avec les entreprises conventionnelles. Par exemple, elles peuvent affiner leurs compétences commerciales — pratiques de gestion, mesure des performances, génération de recettes — et les appliquer ensuite au changement d'échelle. Elles peuvent également bénéficier d'interactions avec d'autres entreprises sociales susceptibles de leur transmettre de nouvelles pratiques, par exemple concernant la prestation de services sociaux. Ces interactions peuvent être formelles, par exemple par le biais de procédures de labellisation ou de formation officielles, établies par l'entreprise conventionnelle ou sociale proposant son savoir-faire, ou informelles, sans contraintes particulières, puisque le but visé est d'atteindre le plus grand nombre possible de destinataires (Avisé, 2014).

De la même manière, certaines entreprises sociales peuvent transmettre leur culture et leurs connaissances organisationnelles (par ex. en termes de processus) à d'autres entreprises sociales souhaitant reproduire leur modèle. Elles peuvent également partager leurs connaissances sur les conditions contextuelles particulières dans lesquelles elles opèrent avec d'autres entreprises sociales désireuses de s'implanter sur le même marché ou dans la même localité. Cet échange peut intervenir informellement, par exemple au travers d'activités de réseautage. Il peut aussi être formalisé, auquel cas une entreprise sociale délèguera le changement d'échelle des ses activités à de nouveaux partenaires, surtout lorsque le modèle d'activité sociale doit être adapté à des cibles contextuelles encore mal connues (Weber, Kröger et Lambrich, 2012).

Dans l'ensemble, ces processus de partage de connaissances, que l'on désigne également par les expressions **fertilisation croisée** ou encore **pollinisation croisée** (Avisé, 2014; Gabriel, 2014; Mulgan, Murray et Caulier-Grice, 2010), peuvent compléter efficacement d'autres stratégies de changement d'échelle (succursales ou franchises sociales).

### Exemple 4: Dispositif de partage de connaissances – AVISE

**Description:** En 2003, l'AVISE, agence française soutenant le développement de l'économie sociale, a créé le Transfert de savoir-faire (TSF), un dispositif de transfert de connaissances consacré à l'échange de pair à pair entre entrepreneurs sociaux. Cette structure est conçue comme un espace où les entrepreneurs sociaux peuvent partager leurs expériences et compétences pour atteindre divers objectifs: croissance, fusions et acquisitions, duplication, accès au financement et aux marchés, analyse d'impact social, communication et marketing. Les séances TSF durent d'un à trois jours et bénéficient d'un soutien financier du gouvernement français et du Fonds social européen.

**Enseignements:** Cet exemple illustre l'importance du partage et du transfert de connaissances entre entreprises sociales pour parvenir à changer l'échelle. Il met également en lumière le fait que le partage de connaissances peut être facilement associé à d'autres stratégies de changement d'échelle, et qu'il améliore les compétences des entrepreneurs.

Pour plus d'informations, voir <http://www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/transfert-de-savoir-faire>

## Considérations essentielles

- Pour permettre le changement d'échelle, les responsables politiques devraient soutenir une combinaison de politiques adaptée à l'environnement local.
- Des politiques pertinentes devraient venir soulager les besoins des entreprises sociales qui souhaitent changer l'échelle de leurs activités par le biais d'une expansion, tout en mettant en avant des modèles éprouvés pour encourager leur duplication par de nouveaux opérateurs à d'autres endroits.
- La conception de politiques stimulantes devrait faciliter la création — et accroître la visibilité — de partenariats et de

structures d'appui visant à aider les entreprises sociales à changer d'échelle, mais aussi faciliter le partage de connaissances parmi les entreprises sociales et entre les entreprises sociales et les entreprises conventionnelles.

- Les aides incitant les entreprises sociales à documenter leurs méthodes et à les partager par le biais de sources libres et de canaux de diffusion des connaissances pourraient également être un levier politique efficace.
- Un soutien politique pourrait être apporté aux entreprises sociales dont l'impact social est avéré et qui présentent un potentiel de changement d'échelle au niveau national, transnational ou international.

# ■ DIFFICULTÉS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES SOCIALES ET DE LEUR IMPACT, ET RÉPONSES POLITIQUES

Non seulement les entreprises sociales doivent surmonter des difficultés lorsqu'elles établissent et renforcent leurs activités, mais elles en rencontrent de nouvelles une fois qu'elles décident de changer d'échelle. Les responsables politiques peuvent jouer un rôle important pour aider les entreprises sociales à surmonter ces difficultés, en se focalisant sur trois grands domaines: marchés, finances et compétences. Cette section décrit l'importance, les difficultés recensées et les éventuelles solutions politiques pour chacun de ces trois domaines. Elle s'intéresse également au rôle des réseaux, qui est essentiel à cet égard.

## 1. Marchés

*«Il ne suffit pas de se focaliser uniquement sur l'offre, en partant du principe que la création d'un produit ou service donnera forcément naissance à un besoin. Le fait de véritablement débloquer la demande peut complètement changer la donne.»*

(Bradach et Grindle, 2014)

### Importance

Les entreprises sociales tirent une partie de leurs revenus de leurs activités sur le marché. Elles travaillent avec les secteurs public et privé, d'autres entreprises sociales et le grand public, ce qui leur permet d'être viables et maximiser leur impact. Les marchés publics représentent une part significative du marché européen (14% du produit intérieur brut<sup>(6)</sup>). Ils sont particulièrement utiles à la trajectoire de changement d'échelle des entreprises sociales et peuvent leur permettre de se développer tout en réduisant leur dépendance vis-à-vis des subventions. Les entreprises sociales pourraient également tirer des avantages de contrats conclus avec des entreprises privées qui les intègrent dans leurs chaînes de valeur et représentent un marché important et relativement inexploité qui pourrait

s'avérer précieux lors du changement d'échelle. Enfin, le fait de déverrouiller la demande concernant certains types précis de biens ou services proposés par des entreprises sociales peut modifier complètement la donne en termes de changement d'échelle.

### Difficultés

Le volume des contrats et les exigences précises en termes de préqualification dans le cadre des marchés publics empêchent les entreprises sociales qui souhaitent changer d'échelle d'être retenues et de répondre aux appels d'offres. La complexité des procédures de soumission et leur propre manque de compétences à cet égard les en dissuadent. C'est la raison pour laquelle les marchés publics sont une voie que privilégient les entreprises sociales bien établies ou de grande taille. Par exemple, au Royaume-Uni, il y a trois fois plus de chances que les plus grandes entreprises sociales (c'est-à-dire celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 6,3 millions EUR ou 5 millions GBP) dépendent du secteur public en tant que principale source de revenus, en comparaison avec les entreprises sociales moins importantes<sup>(7)</sup>. En outre, les fonctionnaires — surtout au niveau local — méconnaissent parfois la valeur ajoutée des entreprises sociales lorsqu'ils évaluent les soumissions. Dans ce cas, l'évaluation se base exclusivement sur des critères de rentabilité.

Souvent, les entreprises privées n'ont pas connaissance de l'existence des entreprises sociales, encore moins de leur impact, ce qui fait qu'elles ne les perçoivent pas comme des partenaires légitimes. En outre, il se peut qu'elles ne voient pas les avantages qu'il y a à conclure des partenariats avec elles. Pour ce qui est des consommateurs, ils ne connaissent pas toujours les produits ou services proposés par les entreprises sociales, ou bien ne se rendent pas compte de l'impact qu'ils peuvent produire lorsqu'ils «achètent social».

### Coup de projecteur sur la «Challenge Platform» de la Commission européenne

Au niveau de l'Union, la Commission européenne a récemment lancé un appel à propositions pour l'établissement d'une «Challenge Platform» dont la mission serait de mobiliser les entreprises sociales et les PME pour qu'elles répondent ensemble à des difficultés sociétales d'actualité. Des initiatives similaires pourraient également être lancées au niveau national ou régional.

Pour plus d'informations, voir <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/6085-innosup-04-2016.html>

(6) [http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/index_en.htm)

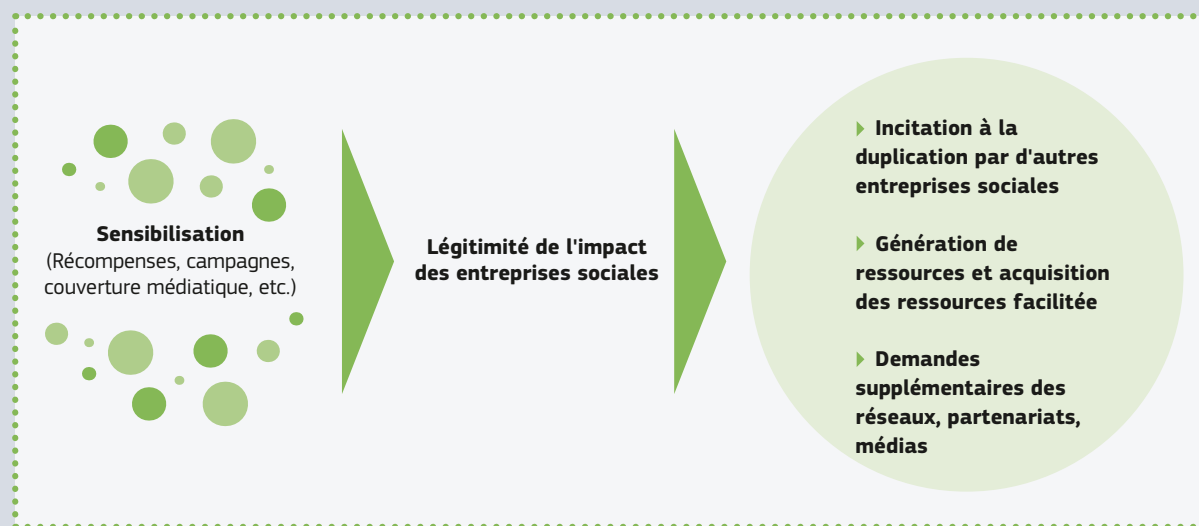
(7) *State of Social Enterprise UK Survey 2015*, <http://socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/FINALVERSIONStateofSocialEnterpriseReport2015.pdf>

### Encadré 3. Faire connaître l'impact des entreprises sociales et accroître sa visibilité

La sensibilisation à la mission et aux activités des entreprises sociales présente de nombreux avantages: cela permet d'améliorer leur accès aux marchés et au financement, de renforcer leur légitimité auprès des partenaires potentiels, d'inspirer d'autres entrepreneurs sociaux et de les encourager à changer d'échelle, et de stimuler la demande de la part des consommateurs ordinaires. La question ne se pose pas uniquement en termes de retombées financières. Il s'agit, ce qui est bien plus important, d'impliquer les utilisateurs finaux dans la résolution d'une difficulté sociale, créant ainsi un cercle vertueux. Plus les consommateurs sont conscients et désireux d'aider — ne serait-ce qu'indirectement — à résoudre un problème social grâce à leurs choix d'achat, plus ils effectuent d'achats auprès des entreprises sociales, et plus celles-ci sont en mesure de garantir leur viabilité économique et leur capacité à maximiser et pérenniser leur impact. L'économie comportementale et une récente étude de Deloitte (2014) laissent entendre que dans certaines circonstances, les consommateurs — surtout ceux de la génération Y — préfèrent les produits ou services qui s'accompagnent d'une valeur sociale, plutôt que d'une valeur purement commerciale. Cette préférence incite encore plus les entreprises privées à s'associer à des entreprises sociales, puisque leur réputation peut bénéficier de cette collaboration.

Les aides publiques, par exemple sous forme de campagnes ou de récompenses, permettent de promouvoir et de mettre en valeur les entreprises sociales. Au Royaume-Uni, les campagnes Buy Social et Social Saturday ont permis de sensibiliser avec succès l'opinion publique aux entreprises sociales. Les marques et labels sont une autre solution. Associés à des techniques commerciales (par ex. marketing social), ils permettent aux entreprises sociales de communiquer leur mission de façon accessible, conviviale et commerciale. Cependant, les marques et labels doivent être considérés avec prudence, car ils peuvent avoir des répercussions négatives sur les entreprises sociales dans certains contextes culturels précis.

#### Établir un cercle vertueux politique pour maximiser l'impact des entreprises sociales



## Solutions politiques

### Utiliser les règles et procédures applicables aux marchés publics

- Introduire des clauses sociales dans le processus d'appel d'offres, tel que suggéré par la directive 2014/24/EU<sup>(6)</sup>. Si la réglementation existante contient déjà des clauses sociales, encourager les autorités locales à les appliquer. Il doit être possible de réserver des appels d'offres à des «ateliers protégés», à condition qu'ils emploient 30% de personnes handicapées (article 20), ainsi qu'à des organisations à but non lucratif et à mission de service public, sous condition d'actionnariat des salariés, pendant trois ans maximum et concernant certains types de services sociaux uniquement.
- Encourager le recours à des marchés publics de moindre envergure afin de faciliter la participation des entreprises sociales au processus de passation des marchés.
- Former les fonctionnaires pour qu'ils comprennent les caractéristiques des entreprises sociales dans le cadre du processus de passation des marchés.
- Assouplir les exigences de préqualification, pour qu'elles soient conformes à la nature des entreprises sociales.
- Réduire, si possible, les formalités administratives du processus de soumission et établir des guichets uniques pour fournir toutes les informations nécessaires aux entrepreneurs sociaux.

<sup>(6)</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=celex%3A32014L0024>

## *Accroître la capacité des entreprises sociales à répondre aux appels d'offres*

- Favoriser la création de plateformes et de structures de soutien permettant aux entreprises sociales d'échanger leurs bonnes pratiques et expériences d'apprentissage, ainsi que de développer leurs compétences, pour qu'elles puissent se conformer à la réglementation, satisfaire aux exigences de procédure et promouvoir leur valeur ajoutée au cours du processus de soumission.
- Encourager le développement de partenariats, de groupements et de réseaux d'entreprises sociales aux capacités complémentaires au sein de la chaîne de valeur ou opérant dans divers secteurs, afin de surmonter les inconvénients liés à la «taille» des marchés (Folmer et Stephan, 2015).
- Sensibiliser au processus de passation des marchés et lutter contre l'idée reçue selon laquelle la soumission est plus compliquée qu'elle ne l'est en réalité.

## *Accès aux marchés privés*

- Aider les entreprises sociales à perfectionner leur sens des affaires et leurs compétences pour qu'elles soient aisément reconnaissables par leurs partenaires du secteur privé. Les organisations fédératrices, les structures de soutien dédiées, les agences de développement, les incubateurs et les pôles d'entreprises peuvent leur être d'un grand secours, et leur permettre (surtout lors de leur lancement) à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de pénétration de marché efficaces et à asseoir leur position tout en changeant d'échelle (Leat, 2003; Mavra, 2011).
- Encourager les entreprises privées à adopter des pratiques socialement responsables en matière d'achats et à s'impliquer auprès des entreprises sociales. En outre, grâce à des mesures intelligentes, les inciter à inclure les entreprises sociales dans leur chaîne de valeur et mettre en lumière l'importance des retombées potentielles en termes de réputation qui peuvent être tirées de tels partenariats.
- Encourager les entreprises privées à mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale des entreprises en tant que moyen de collaborer avec les entreprises sociales.

## *Sensibilisation et visibilité*

- Envisager de mettre en œuvre des campagnes et des récompenses, et apporter une couverture médiatique susceptible de sensibiliser l'opinion publique aux entreprises sociales, ce qui permettrait de renforcer leur légitimité aux yeux de leurs partenaires potentiels.
- Soutenir l'utilisation de marques et labels susceptibles d'accroître la visibilité des entreprises sociales et de stimuler la demande concernant leurs produits et/ou services.

## 2. Financement

### Importance

Bien que les entreprises sociales tirent une partie de leurs recettes des marchés, recevoir des aides financières de sources diverses reste essentiel au cours de leur trajectoire de changement d'échelle. Les fonds publics (par ex. les subventions) peuvent concerner davantage les entreprises sociales qui décident de maximiser leur impact en reproduisant un modèle éprouvé et en établissant une structure opérationnelle à partir de zéro. Les prêts et autres régimes (fonds propres ou quasi-fonds propres, dettes subordonnées consenties par des banques commerciales et coopératives) semblent plus adaptés aux entreprises sociales dont le modèle économique est consolidé, présentant moins de risques ou disposant de garanties plus conséquentes. Les nouvelles sources de financement hybrides, ainsi que les investissements à impact social ou la philanthropie spéculative, peuvent également s'appliquer aux entreprises sociales, en fonction de la volonté d'investissement de ces dernières, et ce, quel que soit leur stade de développement ou leur trajectoire de changement d'échelle: les fondations et/ou acteurs engagés dans ce domaine sont très actifs et proposent un financement sur mesure, un soutien pluriannuel, une assistance non financière, un fonctionnement en réseau, un renforcement des capacités organisationnelles et des mesures de performances (OCDE, 2014; OCDE, 2015).

### Difficultés

La viabilité financière est souvent mentionnée comme l'un des principaux obstacles à une trajectoire de changement d'échelle. En effet, les jeunes entreprises sociales qui souhaitent changer d'échelle connaissent souvent un déficit de financement. En règle générale, un changement d'échelle coûte entre 100 000 et 500 000 EUR (Financing Agency for Social Entrepreneurship, 2015). Toutefois, la plupart des jeunes entreprises sociales sont incapables de couvrir plus de 75% de leurs coûts d'exploitation par leurs recettes. Par ailleurs, les bailleurs de fonds ne s'impliquent pas suffisamment auprès des entreprises sociales et peuvent même freiner leurs efforts visant à atteindre leur plein potentiel. Par exemple, la mise à disposition de fonds à court terme — généralement sur une période allant d'un à trois ans — empêche d'obtenir des résultats en termes de changement d'échelle sur le long terme et entraîne un degré élevé d'incertitude (Bull, Hedley et Nichols, 2014). En outre, les entrepreneurs sociaux peuvent considérer que le processus d'attribution de subventions par les fondations — qui prévoit des vérifications et formalités complexes — est trop bureaucratique et difficile d'accès.

Les bailleurs de fonds qui traitent avec les entreprises sociales ne sont pas toujours capables d'évaluer aisément et correctement l'impact de leurs investissements. Selon l'Impact Investor Survey de JP Morgan et GIIN, ces trois dernières années, les investisseurs ont systématiquement montré du doigt l'absence de possibilités d'investissement de qualité dans des entreprises ayant des antécédents positifs (JP Morgan et GIIN, 2015). Par conséquent, ils évitent d'investir dans des entreprises sociales dont l'impact n'est pas immédiat ou qui ne sont pas dotées de capacités suffisantes pour mesurer leur impact.

#### Encadré 4. Collaboration entre bailleurs de fonds, pour un impact social accru

Si un changement systémique doit être obtenu et un environnement stimulant cohérent créé pour les entreprises sociales, les bailleurs de fonds doivent coopérer plus étroitement. Leur soutien peut s'avérer nécessaire tout du long du cycle de vie de l'entreprise sociale, y compris pendant le changement d'échelle.

Les bailleurs de fonds peuvent échanger des informations et apprendre les uns des autres concernant divers aspects du changement d'échelle et du financement des entreprises sociales. Par exemple, ils peuvent se tenir réciproquement informés des méthodes de mesure de l'impact social. En recueillant ce type d'informations, ils développent une vision commune, constituent une base de connaissances et peuvent comparer les différentes approches d'un même domaine ou secteur d'intervention (Bull, Hedley et Nichols, 2015; OCDE, 2015). Cette démarche peut les aider notablement pour décider de quelles activités il convient de changer l'échelle.

Par ailleurs, les bailleurs de fonds apprennent ainsi à mieux connaître les priorités stratégiques des uns et des autres, ainsi que les projets financés. Ces connaissances leur permettront non seulement d'éviter de dupliquer leurs efforts, dans certains cas, mais aussi, dans d'autres cas, d'unir leurs forces et de mutualiser leurs fonds, par exemple en associant ressources financières et renforcement de capacités. Cette action concertée pourrait aider les entreprises sociales de manière cohérente et durable au cours de leur trajectoire de changement d'échelle.

En Europe, les bailleurs de fonds et fondations, en particulier, collaborent de diverses manières. Cela va des petites fondations qui s'unissent localement, partagent le résultat de leurs vérifications et renvoient vers les bénéficiaires potentiels des unes et des autres aux fondations internationales bien établies qui lancent des appels à propositions à grande échelle pour financer des exercices d'évaluation d'impact rigoureux (Grant Craft, 2012). Citons le cas de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA), qui fournit une plateforme permettant aux fondations de collaborer, de partager des connaissances et d'établir de nouveaux partenariats, grâce à des groupes thématiques au sein desquels les praticiens échangent bonnes pratiques et expériences issues des travaux réalisés dans le cadre de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social. L'EVPA produit également de nouvelles données, et son centre de formation propose des possibilités d'apprentissage en vue de maximiser l'impact des entreprises sociales et de toucher les investisseurs.

Pour plus d'informations, voir <http://evpa.eu.com/>

## Solutions politiques

### Synergies

- Veiller à la disponibilité d'une large gamme de ressources et d'instruments financiers appropriés, notamment des instruments financiers hybrides, qui répondent aux différents besoins de changement d'échelle des entreprises sociales, et garantissent leur viabilité et leur pérennité à moyen et long termes.
- Reconnaître l'utilité des intermédiaires de qualité, capables de réunir des parties prenantes aux besoins complémentaires.
- Encourager les bailleurs de fonds à collaborer en échangeant des informations et des bonnes pratiques en matière de maximisation, de suivi et de mesure de l'impact social.

### Formation et renforcement de capacités

- Soutenir les formations qui enseignent aux entreprises sociales comment exploiter les ressources financières et les encourager à participer à des réseaux de partage des connaissances.
- Promouvoir les possibilités de formation proposées par les intermédiaires, par exemple sur la façon dont les entreprises sociales peuvent communiquer efficacement leurs idées commerciales et leur mission sociale auprès des investisseurs, pour qu'elles soient prêtes à recevoir des investissements.

## 3. Compétences

### Importance

La réussite de la trajectoire de changement d'échelle dépend fortement des capacités et des compétences des entrepreneurs sociaux. La planification et les rapports financiers jouent un rôle essentiel pour les aider à faire le tri entre les possibilités de financement correspondant à leurs besoins en matière de changement d'échelle, et à les gérer. Les analyses de marché et le marketing social englobent d'autres compétences particulièrement utiles au développement et au changement d'échelle de leurs activités. Les analyses de marché permettent aux entreprises sociales de décider si un marché est propice à un changement d'échelle, et de recenser des débouchés et difficultés potentiels; elles peuvent également les aider à développer un modèle d'entreprise sociale sur mesure, ainsi qu'améliorer la sensibilisation à leurs activités et services, par le biais du marketing social. En matière d'emploi, des qualités de leadership et de gestion sont de mise pour veiller à ce que l'entreprise sociale reste focalisée sur sa mission, tout en amenant davantage de personnes à la servir. Une gestion efficace permet en outre de mettre en place des équipes dotées de compétences équilibrées en vue d'un changement d'échelle. Enfin, l'élaboration et la communication transparente d'un plan d'action portant sur la façon dont l'impact social est mesuré permet aux autres entreprises sociales de le reproduire et de l'adapter à leur propre contexte. Une entreprise sociale accoutumée à surveiller son propre impact est mieux placée pour prendre des décisions importantes concernant la gestion d'une trajectoire de changement d'échelle efficace, la hiérarchisation de ses activités prioritaires et les démarches à effectuer pour avoir accès à des capitaux (Nicholls, 2007).

## Difficultés

Au cours de la trajectoire de changement d'échelle, par rapport à l'étape de lancement, des compétences différentes, voire plus spécialisées, sont nécessaires, ce qui impose de savoir faire preuve de «débrouillardise». Lorsqu'ils conçoivent des initiatives ou des programmes de formation, les responsables politiques doivent tenir compte d'un ensemble de compétences diverses. Par exemple, les entrepreneurs sociaux issus du secteur à but non lucratif peuvent avoir besoin de renforcer leurs compétences entrepreneuriales; par contre, ceux qui sont issus du secteur privé auront peut-être besoin d'améliorer leurs compétences se rapportant au changement social (Stephan, Kelly et Patterson, 2013).

La mesure de l'impact social reste une tâche ardue, pour diverses raisons, notamment la nature immatérielle de l'impact social. Il faut donc des compétences précises pour pouvoir l'appréhender et la communiquer aux bailleurs de fonds. Les formations ou l'embauche de nouvelles recrues au profil adéquat peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise sociale. En outre, le processus de mesure de l'impact social, bien qu'important et bénéfique lorsqu'il s'inscrit dans la culture organisationnelle de l'entreprise sociale, peut être pesant et rendre la fourniture de biens et de services sociaux plus lente et moins personnalisée (OCDE/ Union européenne, 2015a).

### Coup de projecteur sur un outil de gestion de l'impact

En Allemagne, la fondation Bertelsmann et PHINEO, une organisation spécialisée dans la promotion des investissements à impact et l'engagement civique, ont publié une *Note explicative sur l'impact (Kursbuch Wirkung)* donnant des conseils concrets sur la façon d'intégrer la conception, la gestion et la mesure de l'impact social dans le travail d'organisation.

Pour plus d'informations, voir <http://www.phineo.org/themen/social-impact-navigator>

## Solutions politiques

### Compétences entrepreneuriales

- Cultiver une culture et des compétences entrepreneuriales par la formation à tous les niveaux, ce qui produit des effets positifs à long terme.
- Encourager les entreprises sociales à se lancer dans des expériences d'apprentissage transnationales et à s'intéresser à l'expérience des entreprises conventionnelles.
- Reconnaître les divers besoins de formation des entrepreneurs sociaux, promouvoir les formations adéquates et encourager le dialogue et le partage de connaissances entre les entreprises conventionnelles et les entreprises sociales.

### Mesure d'impact

- Constituer des répertoires libres de méthodes et bonnes pratiques, ainsi que des bibliothèques d'indicateurs permettant de mesurer l'impact social (ils peuvent également être mis en place par les pouvoirs publics, sur un portail s'adressant aux entreprises sociales).

- Stimuler le partage de connaissances sur la mesure de l'impact social parmi les entrepreneurs sociaux, parmi les bailleurs de fonds et entre eux.
- Entretenir une culture du suivi et de l'évaluation, et encourager les entreprises sociales à intégrer progressivement des indicateurs d'impact social dans la culture de leur organisation.

## 4. Le rôle particulier des réseaux

Les réseaux peuvent jouer un rôle particulier dans le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales. Pour commencer, ils peuvent diffuser largement divers modèles d'entreprise sociale (Noya [réd.], 2009; Mavra, 2011). Deuxièmement, ils peuvent aider les entreprises sociales à satisfaire la demande croissante de services, en faisant essaimer les nouvelles initiatives tout en préservant leur dimension locale. Troisièmement, ils peuvent fournir une plateforme stimulant des rencontres intéressantes et fructueuses entre les entreprises sociales et d'autres parties prenantes (BENISI, 2015). Tous ces avantages peuvent aider les entreprises sociales à surmonter les obstacles d'ordre comportemental et à se libérer des retenues mentales qui les empêchent souvent de changer d'échelle (Bradach et Grindle, 2014a) (voir encadré 5).



## Encadré 5. Mentalités: Et si les entreprises sociales ne souhaitent pas changer d'échelle?

Les entreprises sociales peuvent s'imposer elles-mêmes des obstacles d'ordre comportemental. Dans la plupart des cas, les entreprises sociales ne se donnent que des aspirations limitées. La majorité d'entre elles reste modeste, que ce soit en termes d'échelle, de portée ou d'impact, non pas à cause de leurs propres limitations, mais plutôt en raison d'un choix de développement légitime (Blundel et Lyon, 2014). Pourtant, il vaut la peine de signaler ce phénomène pour que les responsables politiques puissent aider les entreprises sociales à dépasser cet état d'esprit, dès lors qu'il repose sur la peur plutôt que sur un choix délibéré de développement.

Si elles adoptent une attitude «*small is beautiful*» («ce qui est petit est beau»), les entreprises sociales risquent de négliger ou de sous-estimer les possibilités de changement d'échelle. Pour ces entreprises sociales, le changement d'échelle est synonyme de rupture des liens avec les communautés locales, de perte de personnalité, surtout lorsqu'elles pensent que le changement d'échelle est exclusivement motivé par une volonté de croissance. Parfois, les entreprises sociales sous-estiment la valeur de leur contribution dans d'autres régions, à cause de la «préférence locale». En rejoignant des réseaux, elles peuvent apprendre des expériences des autres entreprises que le changement d'échelle ne va pas forcément de pair avec la croissance ou la perte de vue des réalités locales, et que leur approche peut s'avérer pertinente et produire un impact dans d'autres contextes.

Les réseaux et les structures d'appui peuvent également être la source d'un échange d'informations précieuses et servir de plateforme pour mettre en place des partenariats. Ils peuvent aider les entreprises sociales à accéder à un financement, à identifier des partenaires commerciaux et à se familiariser avec de nouvelles idées de produits et services, de processus, de méthodes d'organisation et de modèles d'activité sociale (OCDE/Union européenne, 2015b). Impact Hub est un réseau bien connu qui a récemment lancé son propre programme de changement d'échelle (voir exemple 5).

Les réseaux, qui servent de point central d'information, de formation, de mentorat et de coaching et aboutissent un à

transfert et à un échange de connaissances stimulants, permettent également de stimuler le développement des compétences en vue d'un changement d'échelle. Les conclusions des projets BENISI et TRANSITION suggèrent que les entreprises elles-mêmes ont besoin de mettre à profit les avantages de ces réseaux, mais que peu d'entre elles disposent des compétences et capacités pour le faire (BENISI-TRANSITION, 2015). Autre observation intéressante: les réseaux soutiennent différents schémas de changement d'échelle. Par exemple, le programme Impact Hub Scaling met davantage en avant les coentreprises, l'expansion et le franchisage social, tandis qu'Ashoka Globalizer se focalise plutôt sur la duplication des idées (voir exemple 5).

### Exemple 5: Programmes de changement d'échelle proposés par les réseaux

**Le programme Impact Hub Scaling** propose tout au long de l'année son assistance aux entreprises sociales à l'impact avéré qui sont prêtes à s'étendre à l'échelle locale et internationale. Ce programme réunit huit «Impact Hubs» en Europe (Amsterdam, Athènes, Bucarest, King's Cross à Londres, Madrid, Milan, Stockholm et Vienne), qui ont à ce jour assisté une centaine d'entreprises sociales dans leur changement d'échelle. Chaque Impact Hub fait intervenir des spécialistes du changement d'échelle, qui connaissent bien le contexte local et peuvent aider les entreprises sociales à identifier des territoires en Europe sur lesquels elles peuvent changer d'échelle, par le biais de coentreprises, d'une expansion ou d'un franchisage social.

Ce programme permet également aux entreprises sociales d'acquérir des compétences et connaissances, d'obtenir des conseils et d'accéder à des réseaux d'investisseurs, grâce à des partenariats avec des experts dans les huit villes ci-dessus. Enfin, il propose des services de mentorat et une assistance personnalisée au changement d'échelle pour répondre aux besoins de chaque entreprise sociale retenue.

Pour plus d'informations, voir <http://scaling.impacthub.net/>

#### **Ashoka Globalizer: Accélérer l'impact dans le monde entier**

Partant du principe que l'innovation sociale reste souvent confinée à un niveau local ou national, Ashoka a lancé Ashoka Globalizer en 2009 pour faire le lien entre les initiatives prêtes à se développer à l'international et les sources de soutien financier, stratégique et intellectuel nécessaires. Ashoka Globalizer fonctionne comme une communauté intersectorielle très soudée, soutenant les entrepreneurs sociaux membres du réseau Ashoka. Des entrepreneurs qui ont réussi, issus des secteurs commercial et social, des experts de l'équipe Ashoka Globalizer et des conseillers de McKinsey & Company proposent gratuitement leurs services pour aider les entreprises sociales à préciser et adapter leurs stratégies de changement d'échelle. Ashoka Globalizer rend possibles des rencontres structurées entre entrepreneurs et vise à élaborer des stratégies de changement d'échelle plus efficaces.

Ce programme se focalise sur la maximisation de l'impact de l'organisation concernée sans que celle-ci soit forcée de changer elle-même d'échelle.

Pour plus d'informations, voir <http://www.ashokaglobalizer.org/>

Les réseaux peuvent être locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. La dimension internationale est d'un grand intérêt pour les entreprises sociales qui se trouvent au stade du changement d'échelle. Le fait d'être membre d'un réseau national rattaché à un réseau international permet aux entreprises sociales d'avoir accès à des ressources et idées supplémentaires, d'être exposées à différents contextes et, bien entendu,

à des solutions pour s'étendre sur les marchés internationaux. Comme indiqué dans l'encadré 6, les réseaux en ligne et les «communautés virtuelles» actives — souvent à moindre coût — au-delà des frontières géographiques peuvent aider les entreprises à changer d'échelle. Cependant, malgré toutes leurs qualités, les réseaux ne peuvent pas prétendre remplacer les interactions directes et leur efficacité reste à prouver.

### Encadré 6. Nouvelles technologies: Un levier pour maximiser l'impact social?

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) font rapidement évoluer l'environnement dans lequel les entreprises sociales opèrent. Ces technologies permettent aux entreprises sociales de dépasser leur zone d'implantation géographique et de produire un impact plus grand, en changeant l'échelle des activités facilement reproductibles à un coût unitaire plus faible, dans des régions traditionnellement mal desservies. Les entreprises sociales peuvent également mettre à profit les nouvelles technologies pour réinventer les modèles commerciaux traditionnels, créant ainsi à la fois des difficultés et des débouchés.

#### Débouchés

1. Encourager la formation de réseaux entre les entreprises sociales et les secteurs public et privé, tout en facilitant un transfert de connaissances plus aisé et rapide et en améliorant la communication et la coordination.
2. Exploiter les atouts des différentes régions et lever des fonds via des plateformes en ligne et en faisant appel au financement participatif.
3. Permettre que la fourniture de biens et services soit plus efficace, opportune, cohérente et rentable.
4. Surmonter les obstacles liés aux distances et abaisser les coûts des transactions. Ces facteurs se répercutent sur la relation qu'entretiennent les bénéficiaires/clients avec l'entreprise sociale, puisque celle-ci adhère à une notion de communauté plus large, qui ne se limite pas à son aspect géographique.
5. Aider les entrepreneurs sociaux à affûter leurs compétences en apprenant des autres, mais aussi par le biais de formations et modules en ligne.
6. Rendre la gouvernance des entreprises sociales plus transparente, participative et représentative, en y incluant les membres du personnel, les bénéficiaires et les clients, où qu'ils se trouvent.

#### Difficultés

1. Fracture numérique due à un accès limité au haut débit dans certaines régions, surtout dans les régions reculées.
2. Mauvaise connaissance des technologies modernes, empêchant certains utilisateurs d'exploiter pleinement les TIC.
3. Risque de dilution de la dimension relationnelle des services proposés par les entreprises sociales.

#### Considérations à l'intention des responsables politiques

1. Encourager l'évaluation de l'impact des TIC dans la réponse aux problèmes sociaux.
2. Garantir l'accès au haut débit et la pénétration des réseaux, y compris dans les zones reculées.
3. Améliorer la visibilité des réseaux, plateformes et formations en ligne.

### Solutions politiques

- Renforcer le rôle des réseaux et encourager le partage de connaissances avec d'autres entreprises sociales désireuses d'adopter et d'adapter leur approche pour faire évoluer les mentalités.
- Soutenir l'établissement de liens entre les réseaux nationaux et internationaux, et encourager les entreprises sociales à y

participer — surtout celles qui manifestent un intérêt pour les opérations transnationales.

- Encourager la création de réseaux en ligne pour accroître les possibilités d'apprentissage à partir des expériences transnationales.

## ■ CONCLUSIONS

Les entreprises sociales peuvent servir de catalyseurs à la maximisation de l'impact social. Pour ce faire, elles ont besoin de conditions favorables. Celles-ci peuvent être obtenues grâce à des politiques ciblées sur les besoins des entreprises sociales pendant leur trajectoire de changement d'échelle. Il existe une large marge de manœuvre pour mettre en place des mesures stratégiques visant à inciter ou aider les entreprises sociales à maximiser leur impact et à surmonter les difficultés qu'elles pourraient rencontrer en chemin. Cette synthèse présentait les principales stratégies et des réponses politiques adaptées:

- Le fait d'encourager les autorités nationales et locales à avoir recours à des clauses sociales et à des marchés protégés est l'une des façons qui permet d'élargir les débouchés des entreprises sociales et de favoriser leur pérennité financière, puisque cela améliore la viabilité de leur modèle économique, condition indispensable à leur changement d'échelle.
- La mobilisation des entreprises conventionnelles en les incitant à adopter une attitude socialement responsable en matière d'achats peut également permettre aux entreprises conventionnelles d'avoir accès à un marché quasiment

inexploité et contribuer à créer un terrain favorable au changement d'échelle.

- L'accompagnement des entreprises sociales dans leur trajectoire de changement d'échelle, grâce à des financements sur mesure (notamment hybrides), et l'appui à la création d'intermédiaires faisant le lien avec les investisseurs et les préparant à recevoir des investissements garantissent leur pérennité.
- La sensibilisation est indispensable pour maximiser l'impact des entreprises sociales et présente de nombreux avantages pour elles. Les politiques et initiatives (campagnes, récompenses, labels, exposition médiatique) ne font pas qu'améliorer la visibilité des entreprises sociales — ce qui peut les aider à générer des ressources — mais peuvent également amener d'autres entreprises à reproduire leur modèle.
- Enfin, les responsables politiques peuvent aider les entreprises sociales à surmonter leur retenue à changer d'échelle, et à choisir la stratégie la plus appropriée en promouvant les sources libres et les réseaux, en stimulant le transfert de connaissances et en soutenant les projets pilotes. Les nouvelles TIC peuvent jouer un rôle important à cet égard.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

Ashoka/McKinsey & Company (2012), «*Étude d'évaluation de l'impact de l'entrepreneuriat social*» (inédit).

André, K. et Pache, A. (2014), «From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling Up Social Enterprises», *Journal of Business Ethics*, p. 1-17.

Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

Avisé (2014), *Stratégies pour changer d'échelle: Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412\\_avise\\_strategiepourchangerdechelle.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf)

BENISI (2015), «Scaling Social Innovation», *European Policy Brief*, [http://www.benisi.eu/sites/default/files/benisi\\_eu\\_policy\\_brief\\_mid-term\\_may2015.pdf](http://www.benisi.eu/sites/default/files/benisi_eu_policy_brief_mid-term_may2015.pdf)

BENISI-TRANSITION (2015), *Scaling Social Innovation: Experiences and First Success Stories of the Two European Networks of Incubators for Social Innovation*, [http://ebn.eu/sharedResources/users/30/Scaling%20Social%20Innovation\\_BENISI-TRANSITION%20experiences%20and%20first%20success%20stories.pdf](http://ebn.eu/sharedResources/users/30/Scaling%20Social%20Innovation_BENISI-TRANSITION%20experiences%20and%20first%20success%20stories.pdf)

Blundel, R.K. et Lyon, F. (2014), «Towards a 'long view': historical perspectives on the scaling and replication of social ventures» *Journal of Social Entrepreneurship* DOI:10.1080/19420676.2014.954258.

Borzaga, C. et Galera, G. (2009), «Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation», *Social Enterprise Journal* 5/3, 2009, p. 210-228.

Borzaga, C. et Defourny, J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge. BRAC Social Innovation Lab (17 février 2014), *What does it take to scale social impact?* Présentation lors de la manifestation «Scaling social impact: from exploration to action», organisée par Nesta, Royaume-Uni, [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/scaling\\_social\\_innovation\\_-\\_brac\\_social\\_innovation\\_lab.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/scaling_social_innovation_-_brac_social_innovation_lab.pdf)

Bradach, J. et Grindle, A. (2014), «Transformative scale: The future of growing what works. Nine strategies to deliver impact at a scale that truly meets needs», *Stanford Social Innovation Review* et Bridgespan Group, [http://ssir.org/articles/entry/transformative\\_scale\\_the\\_future\\_of\\_growing\\_what\\_works](http://ssir.org/articles/entry/transformative_scale_the_future_of_growing_what_works)

Bradach, J. et Grindle, A. (2014a), «Emerging Pathways to Transformative Scale», *Smarter philanthropy for greater impact: Rethinking how grantmakers support scale*, supplément de *Stanford Social Innovation Review*.

Buckingham, H. et Teasdale, S. (2013), *Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship*, Éditions OCDE, Paris.

Bull, D., Hedley, S. et Nicholls, J. (2014), *Growing pains: Getting past the complexities of scaling social impact*, New Philanthropy Capital (NPC), Royaume-Uni, <http://www.thinknpc.org/publications/growing-pains/>

Deloitte (2014), *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey* <http://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>

Edwards, M. et Hulme, D. (éd.) (1992), *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing world*, Earthscan, Londres.

Commission européenne (2014), *Une cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe: Résumé exécutif*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

Commission européenne (2013), «Économie sociale et entrepreneuriat social», *Guide de l'Europe sociale, Vol. 4*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=fr&pubId=7523>

Commission européenne (2010), *Acheter social: Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2014), *Directive 2014/24/CE sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE*, Journal officiel de l'Union européenne, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=fr>

FASE (2015), *Creating collaborative funding models for social enterprises: How fine-tuned, state-of-the-art hybrid financing packages can build bridges and channel more investment capital into the social entrepreneurship sector*, Rapport final à la Commission européenne, juillet, Financing Agency for Social Entrepreneurship, <http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/12/FASE-Final-Report-EU-Project-July-2015.pdf>

Folmer, E. et Stephan, U. (2015), *Is It Possible for Social Enterprises to Thrive Post the UK Elections*, SEFORIS Project Blog, <http://www.seforis.eu/en/article/is-it-possible-for-social-enterprises-to-thrive-post-the-uk-elections>

Gabriel, M. (2014), *Making it Big: Strategies for Scaling Social Innovations*, Nesta, Londres.

Subvention Craft (2012), *Foundations in Europe Working Together*, The European Foundation Centre et Foundation Center, [https://www.oecd.org/site/netfwd/working\\_together.pdf](https://www.oecd.org/site/netfwd/working_together.pdf)

Heinecke, A. et Mayer, J. (2012), «Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship», *Social Entrepreneurship and Social Business*, Volkman, C., Tokarski, K.O. et Ernst, K. (éd.), p. 191-209.

J.P. Morgan et GIIN (2015), *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey*, <https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>

Leat, D. (2003), *Replicating Successful Voluntary Sector Projects*, Association of Charitable Foundations, Londres.

Mavra, L. (2011), *Growing Social Enterprise: Research into Social Replication*, Big Lottery Fund and Social Enterprise Coalition, [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/12/growing\\_social\\_enterprise\\_report1.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/12/growing_social_enterprise_report1.pdf)

Mulgan, G. (2006), *Social Innovation: What It is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated*, Basingstoke Press, Londres.

Mulgan, G., Murray, R. et Caulier-Grice, J. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, Social Innovation Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation, Young Foundation et Nesta.

Noya, A. (éd.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Éditions OCDE, Paris.

Nicholls, A. (2007), *What is the Future of Social Enterprise in Ethical Markets*, Office of The Third Sector, Londres.

OCDE et CAS (2013), *L'entrepreneuriat social en France: réflexions et bonnes pratiques*, OCDE et Centre d'analyse stratégique, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202245-fr>

OCDE/Union européenne (2015a), *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales: Politiques d'entrepreneuriat social*, OCDE/Commission européenne, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

OCDE/Union européenne (2015b), *Synthèse sur les réseaux d'entrepreneuriat inclusif: Activité entrepreneuriale en Europe*, OCDE/Commission européenne, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

OCDE/Union européenne (2013), *Synthèse sur l'entrepreneuriat social: L'activité entrepreneuriale en Europe*, OCDE/Commission européenne, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

OCDE (2015), *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233430-en>

OCDE netFWD (2014), *Venture Philanthropy in Development: Dynamics, Challenges and Lessons in the Search for Greater Impact*, Centre de développement de l'OCDE, Paris. <https://www.oecd.org/dev/Venture%20Philanthropy%20in%20Development-BAT-24022014-indd5%2011%20mars.pdf>

OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, Éditions OCDE, Paris, [http://www.oecd-ilibrary.org/fr/urban-rural-and-regional-development/les-entreprises-sociales\\_9789264282339-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/fr/urban-rural-and-regional-development/les-entreprises-sociales_9789264282339-fr)

Social Entrepreneurship Network (2014), *Policy Meets Practice – Enabling the Growth of Social Enterprises*, Results of the Social Entrepreneurship Network (SEN) – An ESF learning network 2013-14, [http://socialeconomy.pl/sites/default/files/files/Social%20Entrepreneurship%20Network\\_final\\_Publication.pdf](http://socialeconomy.pl/sites/default/files/files/Social%20Entrepreneurship%20Network_final_Publication.pdf)

Social Enterprise UK (2015), *The State of Social Enterprise Survey 2015*, [http://socialenterprise.org.uk/public/uploads/editor/SEUK\\_StateofSocialEnterprise\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://socialenterprise.org.uk/public/uploads/editor/SEUK_StateofSocialEnterprise_FINAL_WEB.pdf)

Stephan, U., Kelly, C. et Patterson, M. (2013), *Business-driven Social Change. A Systematic Review of the Evidence*, NBS.net, Londres, <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Social-Change1.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, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/BST\\_ScalingSocialImpactInEurope\\_final.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf)

Weber, C., Kröger, A. et Lambrich, K. (2012), «Scaling Social Enterprises: A Theoretical Grounded Framework», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 32/19, Art. 3, <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2569&context=fer>

Wixley, S. et Noble, J. (2014), *Mind The Gap: What the Public Thinks about Charities*, New Philanthropy Capital, <http://www.thinknpc.org/publications/mind-the-gap/>

Cette synthèse sur les stratégies et politiques pour soutenir le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales a été réalisée dans le cadre d'une coopération pluriannuelle entre le programme LEED de l'OCDE et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Elle commence par définir ce qu'est une entreprise sociale et ce que signifie le changement d'échelle dans le contexte des entreprises sociales. Ensuite, elle compare les schémas de changement d'échelle des entreprises sociales et des entreprises conventionnelles, confrontant impact social et maximisation des profits, étudiant les types de biens et services concernés, mais aussi les relations entre les parties prenantes. Elle poursuit en présentant des stratégies précises de changement d'échelle pour maximiser l'impact des entreprises sociales et, pour finir, met en lumière les difficultés et réponses politiques à cet égard.

### **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?**

#### **Publications gratuites:**

- Un seul exemplaire: sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- Exemplaires multiples/posters/cartes: auprès des représentations de l'Union européenne ([http://ec.europa.eu/represent\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/represent_fr.htm)), des délégations dans les pays hors UE ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_fr.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm)), en contactant le réseau Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_fr.htm](http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)) ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (\*).

(\* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

#### **Publications payantes:**

- Sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

### **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'OCDE?**

- La bibliothèque de l'OCDE: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- La librairie en ligne de l'OCDE: <http://www.oecdbookshop.org>

Le programme de développement économique et de création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE conseille les gouvernements et les communautés depuis 1982 sur la façon de répondre à l'évolution économique et résoudre des problèmes complexes dans un monde en évolution rapide. Sa mission est de contribuer à la création de plus d'emplois de meilleure qualité grâce à la mise en œuvre plus efficace des politiques, des pratiques novatrices, des capacités plus importantes et des stratégies intégrées au niveau local. Le LEED établit une analyse comparative d'expérience des cinq continents de promotion de la croissance économique, de l'emploi et de l'insertion. Pour plus d'informations sur le programme LEED, consultez <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed>

