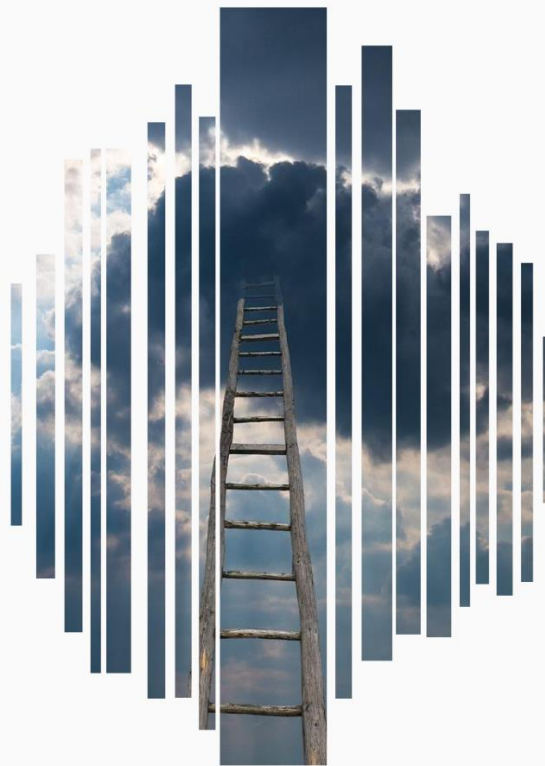




LES ENTREPRISES SOCIALES DOIVENT-ELLES CHANGER D'ÉCHELLE POUR CHANGER LE MONDE ?

Le changement d'échelle peut-il permettre aux entreprises sociales de porter la transition environnementale et sociale ?

Clémentine BOSSE, Gaëlle VANDEPUTTE, Inès RYCKEBOER

GRAND MEMOIRE
DIRIGÉ PAR ELISE BUREAU
PROGRAMME GRAND ECOLE 2019-2020

GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE GRENOBLE



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION

“

*Seuls ceux qui sont assez fous
pour penser qu'ils peuvent
changer le monde y
parviendront.*

”

Henri Dunant, fondateur de la Croix Rouge

RÉSUMÉ

Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

Le changement d'échelle des entreprises sociales apparaît comme la solution pour changer de manière positive le monde dans lequel nous vivons. En effet, face à l'essoufflement du modèle actuel qui se traduit par une crise écologique, sociale et économique sans précédent, nous considérons les initiatives d'entrepreneuriat social comme des portes d'entrées vers la transition tant attendue. Pourtant, la recherche du changement d'échelle systématique des entreprises sociales montre une addiction à un système capitaliste à bout de souffle. Une approche de l'entrepreneuriat social qui met en danger la réalisation de l'objectif social de ces dernières, pourtant le fondement même de leur existence. Les externalités négatives engendrées par le changement d'échelle sont nombreuses, mais si peu recensées qu'elles ne peuvent être travaillées. Nous abordons, tout au long de ce mémoire, les diverses problématiques rencontrées par les entreprises sociales et leur changement d'échelle, leurs conséquences mais aussi la raison de leur existence. Au travers des interviews d'entrepreneurs sociaux et des acteurs qui gravitent autour comme les structures d'accompagnement et les cabinets d'évaluation d'impact, nous tentons de mener une enquête complète pour dégager des pistes de solutions au changement d'échelle des entreprises sociales.

MOTS CLES : entreprise sociale, changement d'échelle, externalités négatives, objectif social, évaluation d'impact, accompagnement, coopération, transition écologique et sociale, financements, croissance, course à la croissance.

ABSTRACT

Do social enterprises need to *change scale* to change the world?

The scaling up of social enterprises appears to be the solution to positively change the world we live in. In fact, regarding the current model's exhaustion, which has resulted in an unprecedented ecological, social and economic crisis, social entrepreneurship initiatives can be seen as gateways to the long-awaited transition. However, the search for the systematic scaling up of social enterprises shows an addiction to the capitalist and breathless system we are living in today. An approach to social entrepreneurship that jeopardizes the achievement of their social objective, which is the very basis of their existence. The negative externalities generated by the change of scale are numerous, but so few have been identified that they cannot be worked on. Throughout this paper, we address the various problems encountered by social enterprises and their change of scale, their consequences but also the reason for their very existence. Through

interviews with social entrepreneurs and the actors that gravitate around them, such as support structures and impact measurement firms, we attempt to conduct a comprehensive survey to identify possible solutions to the change of scale of social enterprises.

KEYWORDS: social enterprise, scaling, negative excesses, social objective, impact assessment, support, cooperation, ecological and social transition, financing, growth.

Grenoble Ecole de Management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document : celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Les rédacteurs de ce document certifient qu'ils en sont les seuls auteurs et que toutes les sources et auteurs utilisés pour sa rédaction ont été cités.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près comme de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier tous les professionnels qui ont accepté de nous donner de leur temps et de répondre à nos questions. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans leur participation, nous leur devons beaucoup et nous espérons que nos échanges et ce mémoire leur apporteront autant qu'à nous.

Notre école, Grenoble Ecole de Management, qui nous a apporté le cadre et le temps pour rédiger ce mémoire.

Notre tutrice de mémoire, Elise Bureau, qui nous a suivi et accompagné dans cette année particulière, qui a cru en nous, et nous a donné les outils et la liberté pour mener à bien ce mémoire.

Également Naïda Culshaw, Fiona Ottaviani et Isabelle Né qui nous ont reçu lorsque nous étions à la recherche d'une tutrice, qui nous ont guidé dans le choix de notre sujet et nous ont partagé des mémoires d'anciens étudiants pouvant nous intéresser.

Enfin, nous avons une pensée particulière pour nos proches qui nous ont soutenu par leur intérêt dans cette année pleine de doutes, de remise en question et d'espoir.

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	1
Contexte personnel	1
Présentation de la recherche	2
Problématique de recherche	2
Utilité et applications possibles du sujet	4
Questions de recherche	5
Méthodologie	5
I. CERTES, CES CHANGEMENTS (D'ECHELLE ET DE MONDE) PARAISSENT INDISPENSABLES	7
1. Changer le monde pour répondre à l'urgence écologique et sociale	7
I.1.1 – Une urgence écologique et sociale...	7
I.1.2 ... Qui montre l'obsolescence de notre modèle économique...	9
I.1.3 ... Et demande sa remise en question.	11
2. L'entrepreneuriat social nous convainc qu'une autre voie est possible	12
I.2.1 L'entrepreneuriat social, des promesses intéressantes...	12
I.2.2 ...Mais une définition aux contours flous	15
I.2.3 Qui complexifie son intégration dans la société.	16
3. Ainsi, il semble nécessaire que l'entrepreneuriat social change d'échelle !	19
I.3.1 - Le changement d'échelle des entreprises sociales, un moyen de répondre à une problématique sociétale.	19
I.3.2 – Le financement du changement d'échelle et ses acteurs.	21
I.3.3 – Le rôle influant des structures d'accompagnement.	24
II. CEPENDANT, LE CHANGEMENT D'ECHELLE PEUT SE REVELER PROBLEMATIQUE	27
1. La recherche de ce changement d'échelle montre une certaine addiction au système que l'on cherche à changer...	27
II.1.1 Une course effrénée à la croissance	27
II.1.2 ... Non sans lien avec la vision des acteurs qui gravitent autour des entreprises sociales	30
2. ... Qui entraîne une mauvaise prise en compte de tous les impacts réels du changement d'échelle...	35
II.2.1 L'évaluation d'impact, un outil qui fait surtout parler les chiffres	35
II.2.2 Manque de transversalité et de coopération dans l'évaluation d'impact	39
3. ... Alors même que les impacts peuvent être négatifs	44
II.3.1 Le changement d'échelle peut créer des externalités négatives plus grande que soi et impacter l'écosystème	45
II.3.2 Le changement d'échelle peut poser problème dans le développement des activités de l'entreprise	47
II.3.3 Le changement d'échelle peut poser des problèmes de gestion de l'humain	50

III. AINSI, CHANGER LE MONDE, C'EST AVANT TOUT DEPASSER CE PRISME DU CHANGEMENT D'ECHELLE	55
1. Le monde doit encore changer pour que l'entreprise sociale puisse vraiment participer à la transition vers un nouveau monde	56
III.1.1 L'Etat a encore un rôle à jouer	56
III.1.2 Notre système de valeur doit être remis en question	58
III. 1.3 L'évaluation de l'impact doit fondamentalement être repensée	60
2. Si l'entreprise parfaite n'existe pas, l'entreprise sociale doit pour autant chercher sans cesse à s'en approcher	62
III. 2.1 Concevoir son entreprise sociale de manière globale	62
III. 2.2 Se remettre en permanence en question	63
III. 2.3 Connaître ses limites	65
III. 2.4 S'inscrire dans son environnement/territoire	66
III. 2.5 Coopérer pour mieux impacter	67
III. 2.6 Transmettre les valeurs à chaque recrutement	69
CONCLUSION	71
Conclusions personnelles	72
BIBLIOGRAPHIE	77
OUVRAGES	77
REVUES ACADÉMIQUES	78
MÉMOIRES, THÈSES ET ÉTUDES	80
PRESSE ET INSTITUTIONS	81
SITES INTERNET	84
SUPPORTS VIDÉOS & AUDIO	90
ANNEXES	91
Questionnaire structure d'accompagnement	91
Questionnaire entreprises sociales	92
Questionnaire cabinets d'évaluation d'impact	95
Fiches identité des structures d'accompagnement	97
Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS)	98
Grenoble Alpes Initiative Active (GAIA)	98
Fly the nest	99
Ronalpia	100
Scale changer	100
Odyssem	100
Ticket for change	101
Fiches identité des entreprises sociales	101
MicroDON	101
Vitamine-T	102
Les Affranchis	102
We are Phenix	103
Ametis	103

MySunnyCare	104
Fiches identité des cabinets de mesure d'impact	104
Evaluation & Mesure d'Impact Social (E&MIS)	104
KiMSO	105
Fiches identité des entreprises cas d'étude	105
BNP	105
Mirova	106
Ashoka	106
La Ruche	106
Loom	107
Lamazuna	107
Convergence des organisations	107
Echelle des opinions de développement durable	108
Mesure de l'empreinte carbone du fond	108

Introduction

Contexte personnel

Autour de ce projet commun portant sur le changement d'échelle des entreprises sociales, nous avons été 3 étudiantes de master à Grenoble École de Management. Chacune d'entre nous a sa propre histoire qui l'a conduit à se plonger dans la rédaction de ce mémoire.

Gaëlle a cofondé le projet Le Travail au Sens Propre durant son année de césure, un reportage qui portait sur notre rapport au travail en Europe et l'influence de ce dernier sur notre épanouissement personnel. Une expérience qui l'a notamment poussée à interroger le sentiment d'utilité, de contribution individuelle pour des causes d'intérêt général au travers de son travail. *Comment, au cours de sa vie professionnelle, agir face aux divers choix de vie qui s'offrent à tout un chacun, notamment par le travail, pour tendre vers une société plus libre, épanouie et vertueuse ?* Cette année, elle envisage d'approfondir une réflexion plus globale, ne partant plus de l'individu mais du collectif. Ainsi, c'est d'un nouveau point de vue qu'elle souhaite interroger la quête de sens et l'impact du travail : celui des entreprises, et plus particulièrement les entreprises sociales qui sont par définition motivées par un objectif social et des valeurs fortes. En effet, ce sont des organisations ayant pour raison d'être fondamentale l'intérêt général : au-delà de celui de l'Homme, l'intérêt général de l'écosystème tout entier auquel nous appartenons. Mais les principales questions qui la taraude sont : Qu'est ce qui définit réellement une entreprise sociale ? Quel est leur pouvoir d'agir ? Quelles seront leurs transformations futures pour répondre aux enjeux actuels de la transition écologique et sociale ? Où sont les limites de leur prospérité ? À partir de quel moment l'argent devient une fin et non plus un moyen ?

Clémentine a commencé à s'intéresser à l'entrepreneuriat social comme piste pour un développement plus durable lorsqu'elle cherchait à orienter ses études supérieures, alors déjà plus ou moins consciente des dérives environnementales et sociales de notre système. C'est la découverte de ce nouveau modèle d'organisation qui l'a convaincue de rejoindre une école de commerce pour travailler pour la transition environnementale et sociale. Pour sa première expérience professionnelle en césure, elle espérait à tout prix rejoindre Ashoka, réseau pionnier d'entrepreneurs sociaux du monde entier, ayant exporté et démocratisé le concept d'entrepreneuriat social dans les années 80. C'est une réflexion de son futur manager dans un incubateur de jeunes entreprises sociales où elle fera finalement son premier stage, qui remettra cet recherche en question : « *La taille qu'Ashoka a acquise aujourd'hui les a malheureusement*

déconnectés de la réalité du terrain, de la réalité de leurs bénéficiaires. Ils n'évoluent plus dans le même monde. ». C'est la première fois qu'elle était confrontée à l'idée d'une entreprise sociale devenue « trop grosse », à l'idée qu'une entreprise sociale pouvait perdre de vue ses objectifs premiers. C'est comme ça que l'entrepreneuriat social est passé à ses yeux de « modèle d'organisation parfait pour changer le monde » à « piste intéressante à challenger et perfectionner pour ne pas reproduire les tares du capitalisme » ! Et c'est la raison pour laquelle elle est ravie de se pencher sur ces questions dans le cadre de ce mémoire.

Le déclic d'Inès a d'abord été personnel. C'est dans son quotidien qu'elle a commencé à réfléchir à ses choix en termes de consommation. D'abord pour sa santé et pour son porte-monnaie. En parallèle, dans ses précédentes expériences, elle s'est préoccupée de l'expérience des collaborateurs et du type de management utilisé en entreprise. C'est en cherchant des entreprises au management différent, comme l'holacratie, qu'elle a découvert que beaucoup de ces entreprises avaient également pour vocation de répondre à un besoin non ou mal satisfait, les entreprises sociales. Et puis on lui a offert l'ouvrage d'Emilie VIDAUD, « *Social Calling* » et de cette lecture s'en est suivi des heures d'écoute de podcast sur le sujet. Finalement, consciente qu'elle avait déjà fait des efforts sur son impact dans sa vie privée, elle a réalisé qu'elle souhaitait également avoir un impact positif dans son métier. Demain, elle souhaite accompagner de jeunes entreprises sociales dans leur développement.

C'est en discutant autour de nous de ce qui nous animait que nous nous sommes réunies dans la réalisation de ce mémoire. Au cours de notre recherche d'un sujet, nous nous sommes posées les questions suivantes : « *Est-il possible d'allier croissance et durabilité ?* », « *L'entrepreneuriat social a-t-il intrinsèquement le potentiel pour porter la transition ?* », « *Les entreprises sociales ont-elles une politique complète autour du développement durable ?* », « *Qu'est-ce qui définit réellement une entreprise sociale et où sont les limites de sa prospérité ?* », « *L'entreprise sociale ne serait-elle pas une copie conforme de l'entreprise classique capitaliste ?* », « *L'entreprise sociale peut-elle n'avoir aucun impact négatif ?* » ... Nous avons réalisé que les thèmes de l'entrepreneuriat social, du changement d'échelle, et de la transition réunissaient finalement les questions que l'on se posait.

Présentation de la recherche

Problématique de recherche

Le cheminement pour arriver à notre problématique a débuté avec nos interrogations vis-à-vis du paradigme de la croissance. Nous nous sommes interrogées sur la façon dont le



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

développement durable pouvait être intégré par les sociétés. Cela nous a conduit à en découvrir davantage au sujet des entreprises sociales, présentées comme la solution à tous les maux grâce à une mission qui relève davantage de la résolution d'une problématique sociétale¹ que de la recherche du profit. Ce type d'entreprise est d'ailleurs largement encouragé à changer d'échelle, de façon à maximiser son impact social, touchant ainsi davantage de personne et de territoire.

C'est sur ce point que nous avons souhaité en apprendre plus en raison des interrogations que soulève le changement d'échelle de ce type d'organisations. En effet, nous nous sommes rendu compte que notre définition de l'entrepreneuriat social n'était pas partagée par toutes les entreprises qui se qualifient comme telles. S'il nous semblait évident qu'un développement raisonné et cohérent avec la mission de l'entreprise sociale devait être respecté, certaines entreprises sociales continuent de se développer alors que l'on observe des externalités négatives émanant de leurs activités. Cela nous apparaît comme contraire à la raison d'être de ces entreprises sociales

Notre volonté commune pour ce mémoire repose sur le questionnement de la capacité de l'entrepreneuriat social à changer la société en profondeur. Nous avons la volonté de comprendre dans quelle mesure la création d'une entreprise sociale peut contribuer à la construction d'une société plus résiliente. Nous souhaitons donc interroger la possibilité de rester respectueux de tous les piliers du développement durable même en changeant d'échelle. Une structure serait moins dans cette dynamique de *"changer le monde"* si elle ne s'appuyait que sur l'un des piliers du développement durable au détriment des autres. Sinon on donnerait le droit par exemple à une entreprise qui œuvre pour l'environnement d'exploiter des gens à l'autre bout du monde ?

Nous sommes bien conscientes que les entreprises sociales ne peuvent cependant pas être parfaites et c'est le rôle des chercheurs, des acteurs de l'ESS comme les structures d'accompagnement, les financeurs et les cabinets d'évaluation d'impact de mettre en œuvre des pistes d'amélioration.

Ainsi est né la volonté d'aller à la rencontre d'entreprises sociales aux approches différentes : celles qui souhaitent changer d'échelle, celles qui ont changé d'échelle et d'autres qui ne souhaitent pas passer à l'échelle. Aussi, pour nous permettre d'approcher ces entreprises en comprenant les stratégies, les outils et autres théories leur permettant de considérer en connaissance de cause leur développement, nous avons, en plus de nous renseigner sur le sujet au travers de la littérature, souhaité interroger les institutions, organismes ainsi que différentes

¹Comprend l'aspect social et environnemental

entreprises de conseil et d'incubation, sur les théories utilisées dans l'accompagnement des entreprises sociales.

Ainsi, il semble exister un véritable paradoxe entre la recherche de maximisation de l'impact positif qui conduit au changement d'échelle et la création de facto d'externalités négatives sociales ou environnementales. Face à ce constat, **il convient donc de se demander si le changement d'échelle peut véritablement permettre aux entreprises sociales de porter la transition environnementale et sociale ?**

Utilité et applications possibles du sujet

Au commencement de ce mémoire, nous avons la volonté de mettre en lumière les visions de divers entrepreneurs sociaux ayant mené une réflexion sur les conséquences de leurs décisions vis-à-vis du changement d'échelle (comme certaines entreprises auront peut-être décidé de ne pas changer d'échelle), et de répertorier plusieurs méthodes de changement d'échelle permettant de conserver les impacts positifs d'une entreprise en minimisant les externalités négatives annexes. Nous souhaitons que notre mémoire soit un outil permettant de préparer les entreprises sociales aux enjeux qui se présentent à nous, notamment en faisant connaître davantage ce modèle mais également en mettant en garde contre un développement purement capitaliste qui ne permet pas à une entreprise sociale d'être cohérente avec sa raison d'être.

Au cours de notre étude, et grâce aux interviews que nous avons pu réaliser, nous avons soulevé de nombreux points de vigilance qui seront détaillés, confrontés les uns aux autres et parfois solutionnés dans le développement de ce mémoire.

Ce mémoire a vocation à ouvrir le débat sur un changement d'échelle qui peut être intrinsèquement problématique, dû à la manière dont il est réalisé ainsi qu'à sa non-remise en question, mais également à sensibiliser sur le sujet des externalités négatives des entreprises sociales en-dehors de leur objectif social. Mais surtout, ce mémoire veut rappeler que les entreprises sociales qui se donnent tant de mal pour répondre à un objectif social et augmenter leur impact ne peuvent pas participer seule contre le système à la transition économique et sociale. Donc que ce sont les acteurs qui les accompagnent et les financent, ainsi que l'État qui doivent s'adapter aux principes de coopération et de vision globale de l'impact pour mettre, à disposition des entreprises sociales, les moyens nécessaires pour qu'elles puissent davantage participer à la transition.

Questions de recherche

- Qu'est-ce que le changement d'échelle ?
- Comment les entreprises sociales changent-elles d'échelle ?
- Qu'est-ce qui pousse les entreprises sociales à changer d'échelle ?
- Quel rôle détiennent les acteurs gravitant autour des entreprises sociales dans le changement d'échelle des entreprises sociales ?
- Quel est le rôle de l'évaluation d'impact dans le changement d'échelle des entreprises sociales ?
- Comment la perception de la société, de la croissance et de la non-croissance influencent-ils le développement des entreprises sociales ?
- Quelles sont les stratégies (outils, thèses, théories) utilisées par les entreprises sociales pour respecter leurs valeurs, répondre à leur objectif social et maximiser leur impact ?

Méthodologie

Nous avons deux façons possibles d'appréhender notre sujet : une démarche d'observation et une démarche participative. Or, nous avons le sentiment qu'utiliser une démarche d'observation signifiait pointer du doigt le manque de considération des entreprises sociales pour les externalités négatives engendrées par leur changement d'échelle. Nous avons plutôt le souhait de comprendre et questionner pour éveiller les consciences, et sommes donc davantage dans une démarche participative / qualitative.

En effet, il nous a semblé plus intéressant de pouvoir observer, analyser, interroger plusieurs entreprises dans une réelle dynamique sociale et environnementale, afin d'en faire ressortir les points convergents d'organisation et actions. Sur le même principe Frédéric LALOUX avait réalisé son étude afin de réaliser l'incontournable *Reinventing Organisation*, nous souhaitons rencontrer les acteurs du changement, comprendre quels sont leurs points communs, leurs forces et leurs faiblesses quant au paradigme de croissance et en faire l'analyse critique. Cette démarche devait nous permettre par la suite de faire émerger un nouveau modèle, une nouvelle tendance qui se dessine pour aller vers une réelle transition écologique et sociale impulsée par les acteurs économiques eux-mêmes.

Notre protocole de recherche repose sur une première étude documentaire sur l'état actuel des travaux effectués autour du sujet du changement d'échelle des entreprises sociales, que nous avons, en partie, présenté dans la revue de littérature de notre pré-rendu. Cette première étape a été suivie par une étude du terrain, nous amenant à réaliser des entretiens téléphoniques (contexte de crise sanitaire oblige) afin de mettre en parallèle les grands concepts exposés par les



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

économistes et chercheurs avec les expériences plus concrètes des entrepreneurs sociaux et des acteurs gravitant autour. Ces témoignages représentent la vision terrain permettant de confronter les visions théoriques que nous avons récolté. Dans ce mémoire, les parties de recherches académiques et d'interviews terrain sont intégrées aux différentes parties de notre développement, se recoupant parfois, se contredisant à d'autres moments.

Puisque nous ne sommes pas des professionnelles du sujet que nous avons choisi d'étudier, et ayant le souci de comprendre au mieux les problématiques réelles des entrepreneurs sociaux, nous avons dans un premier temps mené des interviews qualitatives auprès d'acteurs accompagnant les entreprises sociales, que nous appellerons structures d'accompagnement. Cela nous a permis de comprendre quelles sont les stratégies/visions transmises lors de l'accompagnement des porteurs de projet, lors de la création ou du développement de leur projet.

À la suite de cela, nous avons conclu que nous avons besoin d'interviewer un autre type d'acteur que nous n'avions pas envisagé lors de la rédaction de notre pré-rendu : les cabinets d'évaluation d'impact. En effet, ces derniers détiennent un rôle plus que majeur pour les entreprises sociales, notamment dans l'évaluation de l'impact de ces dernières, et les interviewer nous a conforté dans cette idée.

Fortes de ces différents types d'interview, nous avons ensuite pris contact avec des entreprises sociales, ou tout du moins qui se reconnaissent comme telles et qui semblaient se préoccuper de leur impact social et environnemental. Du fait de la difficulté à définir ce qu'est une entreprise sociale et notre problématique n'ayant pas intérêt à favoriser un unique secteur, nous avons fait le choix de suivre uniquement les principes évoqués précédemment pour choisir les entreprises interviewées mais également d'apporter le plus de diversité possible au panel interviewé d'entreprises sociale.

Pour chaque type d'acteur interrogé nous avons réalisé un questionnaire type, que nous avons un peu adapté lors de chaque interview ([voir en annexe](#)). Les 3 questionnaires nous ont permis de réaliser des entretiens allant de 30min à 1h. Au total, nous espérons réaliser 20 entretiens et avons finalement comptabilisé un nombre d'interviews de 7 structures d'accompagnement, de 2 cabinets d'évaluation d'impact (dont une portait l'expérience de deux structures différentes) et de 6 entreprises sociales. Nous avons donc réalisé un total de 17 interviews, nombre que nous sommes fières d'avoir atteint en ces temps troublés. Comme nous l'avions prévu, nous avons fait des allers-retours entre enquête terrain et recherches documentaires afin de porter un regard le plus critique, pertinent et flexible possible sur notre sujet.

DISCLAIMER : Ce qui nous pousse à décortiquer le fonctionnement des entreprises que nous présentons et qui nous a d'ailleurs poussé à nous interroger sur divers sujets dans ce mémoire, c'est



l'engouement naissant pour la lutte contre le réchauffement climatique et pour les inégalités sociales, et le fait que tous les acteurs accaparent désormais ces sujets. Nous n'avons pas vocation à nous acharner sur des acteurs qui œuvrent dans le sens de la transition. Nous souhaitons démontrer que même les plus volontaires ne sont pas forcément bien outillés, afin de proposer par la suite des solutions à ces manquements.

Tous les noms des entreprises interviewées et utilisées en cas d'étude sont dotés d'un [lien hypertexte](#) qui renvoi à leur fiche explicative en annexe, en fin de ce document.

Dans le cadre de notre participation au concours du prix des mémoires de l'économie sociale et solidaire, nous avons procédé à l'anonymisation des propos recueillis ci-dessous. Les noms et fonctions des personnes interviewées ont été remplacé par des dénominations plus larges telles que "un.e collaborateur/trice", "un.e de nos interviewé.es", "XXX", ou d'autres formulations permettant d'anonymiser les propos reportés.

I. Certes, ces changements (d'échelle et de monde) **paraissent indispensables**

1. Changer le monde pour répondre à l'urgence écologique et sociale

I.1.1 – Une urgence écologique et sociale...

Nul n'ignore plus à ce jour que nous sommes à un tournant décisif en ce qui concerne le danger du dérèglement climatique de notre planète. Le rapport spécial du GIEC² sur les conséquences d'un réchauffement planétaire supérieur à 1,5°C – entre autres rapports environnementaux dont la publication ne date pas d'hier – nous met en garde depuis 2018, et les scientifiques craignent de plus en plus que nous ayons déjà dépassé la barre des 2 degrés de réchauffement. Il est aujourd'hui prouvé que ce réchauffement découle directement des activités humaines, et nous ne pouvons plus continuer d'ignorer les conséquences qu'il aura sur nos sociétés. D'ailleurs, les effets s'en font déjà sentir : sécheresses, inondations, multiplication des catastrophes environnementales... Même si d'autres facteurs peuvent être mis dans la balance, la concentration dans l'atmosphère de gaz à effet de serre, comme le CO₂, est notamment responsable de cette situation, et comment ne pas faire le lien avec notre système productiviste... Parallèlement, les experts sont de plus en plus inquiets de l'accélération fulgurante de la destruction de la biodiversité, un sujet d'autant plus d'actualité avec la crise sanitaire que nous

² Groupement International des Experts du Climat

venons de traverser qui en découle directement. En effet, la biodiversité s'est toujours posée comme un rempart on ne peut plus efficace entre l'Homme et des pathogènes potentiellement dangereux... Cette barrière naturelle se dissout aujourd'hui à cause, notamment, de la déforestation massive qui détruit des écosystèmes entiers, mais également du dérèglement climatique qui contraint les espèces à migrer et se rapprocher de l'Homme. Ce sombre tableau, sans être une liste exhaustive car ce n'est pas là l'objet, nous permet de dresser le portrait de l'urgence écologique et environnementale qui occupe, à raison, de plus en plus le débat et cristallise les tensions.

Sociétalement, cela se manifeste par l'engagement international des jeunes dans les marches pour le climat, dans la lignée de Greta THUNBERG. Ces marches pour le climat et cette prise de conscience environnementale viennent s'ajouter à des crises sociales plus profondes, issues directement du « ras-le-bol général » des inégalités qui ne cessent de se creuser dans nos sociétés. Nous sommes au cœur d'une période ponctuée de nombreux soulèvements citoyens internationaux. En France, c'est d'abord le mouvement des Gilets Jaunes, débuté en Mai 2018 avec les premières manifestations, qui a pris de l'ampleur. Ces Gilets Jaunes sont vite devenus les représentants d'une France qui souhaite rompre avec l'accentuation fulgurante des inégalités, et qui revendique plus largement la volonté d'un pouvoir d'agir plus conséquent pour tous, d'un retour à une démocratie réellement centrée sur l'humain. Aujourd'hui, on voit fleurir d'autres mouvements civiques, comme ceux contre les violences policières, ou les mouvements féministes qui prennent de l'ampleur. Les associations de consommateur tentent de faire barrage au green et socialwashing ambiants, comme 60 millions de consommateur ou I-buycott, et les consommateurs eux-mêmes prennent conscience que leur choix en termes de consommation est un moyen de faire pression sur les marques pour qu'elles fassent évoluer leurs pratiques. Les mouvements citoyens semblent croître et s'enraciner dans le temps comme sur le territoire. En effet, comme l'indique Levent Acar, le co-fondateur d'I-buycott « *Notre confiance s'effrite, et pour certains, elle s'effondre totalement. Les mots tels que « citoyenneté » « vote » « élections », sont progressivement effacés de notre vocabulaire. Ils se vident de sens. A la place, d'autres mots font écho à notre engouement pour ce changement politique : « autonomie » « révolution » « manifestation » « indignation »*. En bref, craintes sociales et environnementales se recoupent aujourd'hui et les revendications s'unissent pour voir cesser un système qui ne convient plus. D'ailleurs, notre ère est marquée par la naissance d'une prise de conscience quant à l'importance de faire émerger rapidement des stratégies alternatives selon Khmara et Kronenberg (2017) et selon Stiglitz (2010) « *Not only economists but also 9 politicians are beginning to understand the shortcomings of GDP as a dominant political objective* » ; et un mouvement autour de la quête de sens semble saisir les français. En effet, qui ne connaît pas dans son entourage plus ou moins

proche, un banquier trentenaire qui a un jour tout plaqué pour être apiculteur... C'est aujourd'hui monnaie courante de s'interroger sur le sens dans son travail et ce, toutes catégories socioprofessionnelles et âge confondus.

Ces prises de conscience et ces mouvements de contestation nous amènent souvent à pointer du doigt le même responsable : le système.

I.1.2 ... Qui montre l'obsolescence de notre modèle économique...

En effet, si les activités humaines impactent tant l'environnement et si les inégalités explosent ces dernières années, c'est notamment dû à un modèle économique qui ne fonctionne plus et dont les nombreuses promesses sont à nuancer aujourd'hui : il semble évident que ce dernier n'est pas durable écologiquement et socialement. Le principe Malthusien de croissance économique infinie reposant sur des ressources illimitées est d'ailleurs remis en cause depuis près de 50 ans : c'est en 1972 que le Club de Rome³ publie dans son rapport « *Halte à la Croissance* »⁴, alors pionnier sur la question. C'est la première étude conséquente qui fait le lien entre cette conception de la croissance économique et ses impacts dangereux pour l'environnement, et donc l'humanité. Celui-ci nous met en garde contre cette exploitation aveugle des ressources, qui ne sont pas illimitées, et contre cette quête insensée de la croissance face à une telle réalité... Une sonnette d'alarme que nous avons choisi d'ignorer, puisque persuadés de la résilience de ce système capitaliste ?

Pourtant, cette théorie selon laquelle l'efficacité du capitalisme permettrait d'éviter le réchauffement climatique et d'empêcher l'épuisement des ressources est illusoire, comme l'affirmait d'ailleurs Jackson en 2017 :

« In this context, simplistic assumptions that capitalism's propensity for efficiency will allow us to stabilise the climate and protect against resource scarcity are nothing short of delusional. ».

E.F. SCHUMACHER nous explique en 1973 dans « *Small is beautiful* » que notre recherche constante de la croissance nous a conduit à rendre tout ce qui nous entoure toujours plus gros, « *plus loin, plus vite, plus fort* ». Selon l'auteur, la croissance n'est pas la solution aux problématiques majeurs de notre société, c'est le problème. Il nous rappelle que la consommation ne mène pas à

³ Issu directement de l'OCDE, il a été fondé en 1968. Il réunit aujourd'hui des scientifiques, économistes, fonctionnaires et industriels de 52 pays

⁴ Aussi connu sous le nom de Rapport Meadows

la paix dans le monde et que le PIB n'est pas un substitut du bonheur... Un avis d'ailleurs partagé par Jackson (2009) et Victor (2008), pour qui la croissance économique ne rend pas forcément la vie des gens meilleure.

Certes, des réponses ont été apportées à ces inquiétudes notamment avec l'apparition à la fin du siècle dernier du concept de Développement Durable reposant sur 3 piliers – économique, social et environnemental. Malheureusement, cette promesse de durabilité a petit à petit été accaparée par des adeptes de la croissance aveugle, trop addicts pour oser y renoncer...

« Since the Rio 20 UN Conference on Sustainable Development, political strategies and discussions previously focused on sustainable development have been more or less officially replaced by a new focus on « green economy », « green growth » and « sustainable growth ». Even the most recent « circular economy » strategies aim at « boosting the economy. » (European Commission, 2010, OECD, 2011, UN, 2012).

Des termes tous liés à la compréhension des enjeux actuels sous un angle capitaliste et donc à une volonté de booster l'économie même au travers des problématiques environnementales. Un lexique qui met en lumière *« the broad rejection of the limits to growth paradigm »* mais également une *« addiction to growth »* selon Khmara et Kronenberg (2017).

Nicolas Hulot, ancien ministre de la Transition Ecologique et Solidaire, a d'ailleurs bien dénoncé, lors de sa démission en 2018, que cette approche de croissance verte était loin d'être suffisante :

« Je ne veux plus me mentir. Je ne veux plus que ma présence au gouvernement signifie que nous sommes à la hauteur sur ces enjeux -là [culturels, sociétales, civilisationnels, écologiques]. Et donc je prends la décision de quitter le gouvernement aujourd'hui. ». (France-Inter, 2018)

En cause selon lui, l'inaction et l'indifférence du gouvernement sur les enjeux écologiques et sociétaux, mais aussi les *« petits pas dont tout le monde s'accommode. »*

Si son départ a eu des conséquences certaines et ont permis une prise de conscience chez de nombreuses personnes, il n'a pas encore provoqué la *« profonde introspection de notre société sur la réalité du monde »* qu'il espérait.

Puisque notre modèle de société n'est pas viable et que les acteurs de pouvoir n'agissent pas ou pas assez rapidement pour y remédier... Quid de repenser ce modèle ?

I.1.3 ... Et demande sa remise en question.

Ainsi, il ne semble pas invraisemblable de dire que c'est le modèle économique, politique et social actuel que l'on questionne. La sphère économique est particulièrement touchée, et les entreprises directement concernées par un climat social tendu. Le modèle classique d'une entreprise, ne cherchant qu'à maximiser son profit pour rémunérer au mieux ses actionnaires et évoluant selon les règles capitalistes qui régissent les activités aujourd'hui, ne fonctionne plus. Les entreprises doivent donc se réinventer.

Certaines théories vont jusqu'à parler de « décroissance », même si ce concept reste marginal.

« Most business models and exemplary companies invoked in the degrowth discussion so far are small and medium-sized and they usually operate locally or regionally, often positioning themselves in a certain market niche »
(Khmara et Kronenberg 2004).

En effet, la décroissance est souvent associée à une vision radicale, à « *an alliance among those disenfranchised by growth, such as the unemployed and the underemployed 'precariat', the ecologists and the landless peasants* » (Kallis et al., 2012). La réduction d'une activité est plus souvent attribuée à un événement malheureux tel qu'une crise (sanitaire ou économique par exemple) et plus rarement connotée vertueuse, avec par exemple pour objectif d'accroître la qualité des produits/services proposés (Mont, 2002).

Pourtant, la décroissance est définie comme « *a paradigm shift from the general and unlimited pursuit of economic growth to a concept of 'right-sizing' the global and national economies* » (Whitehead, 2013). Une approche qui prend tout son sens lorsque l'on s'intéresse aux problématiques rencontrées par les entreprises en forte croissance, qui doivent notamment affronter la complexité de gestion des nombreuses parties prenantes à leur activité. Elles doivent s'assurer notamment de la pérennité de chaque maillon de leur chaîne de valeur (fournisseurs, distributeurs...) et être attentives à des sujets qui ne sont pas toujours directement liés à leurs activités propres (conditions de travail et impact sur l'environnement de sa myriade de sous-traitants, distributeurs et agents en tout genre) (Seidman, 2017 et Hollender, 2004). Au-delà des enjeux environnementaux et sociaux qui en découlent, c'est face à un domaine de responsabilité élargi qu'elles évoluent. Or elles n'ont pas toujours aisément ni l'information sur leurs agissements, ni les moyens de les contrôler... « *D'où une perception d'injustice, parfois, et de complexité, très souvent* » (Seidman, 2007 et Hollender, Fenichell, 2004) mais cela ne pourrait-il pas aussi être la conséquence de l'expansion démesurée des activités ? D'après Khmara et Kronenberg (2017), agir à une échelle locale permet de réduire les risques liés à un mauvais contrôle des activités internationales.



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

Ainsi, changer de paradigme, c'est effectivement redéfinir les fondements de notre économie et ainsi faire de la place à un nouveau type d'entreprise et à une nouvelle forme d'économie : « *We first re-define the economy as including non-monetised sectors (the core economy and the economy of nature) and discuss the liminal zone of not-for-profit and not-only-for profit organisations. [...] After that, we define non-market capitals as capitals taken out of the market and placed under local/member/democratic control and explain their importance in a degrowth economy.* » (Johanisova, Crabtree, Fraňková, 2013). Les problématiques de notre société sont d'ampleur et il est donc important de ne pas exclure d'acteurs dans ce changement de paradigme, tels que « *état, philanthropie, économie sociale et solidaire* » (Kayser et Budinich, 2016). Mais les entrepreneurs sociaux semblent être porteurs de solution et sont, depuis trois décennies, « *venus redynamiser le secteur de l'économie sociale et solidaire.* » (Kayser et Budinich, 2016). Et selon Olivier REY (2014), ce sont les petits écosystèmes d'« *échelles naturelles* » gérés par « *la morale individuelle* » qui marquent des solutions d'avenir...

Lorsque l'on comprend l'urgence, que l'on réalise l'obsolescence de notre système, et que l'on est prêt à entendre des théories nouvelles qui remettent en question nos paradigmes... Ne doit-on pas donner sa chance à des alternatives existantes qui ont peut-être le potentiel de « changer le monde » ?

2. L'entrepreneuriat social nous convainc qu'une autre voie est possible

I.2.1 L'entrepreneuriat social, des promesses intéressantes...

Longtemps, deux mondes se sont opposés avec d'un côté, les entreprises qui génèrent du profit, et de l'autre le milieu associatif qui travaille sur des besoins insatisfaits de la population auxquels ne répondent pas les politiques et institutions. Les entreprises et le milieu associatif ne partageaient donc pas grand-chose. Mais depuis quelques années, on observe une convergence de ces milieux : les entreprises commencent à mettre en place des actions concrètes pour la société et l'environnement, et les associations s'emparent parfois des outils entrepreneuriaux pour diversifier leurs modes de fonctionnement, leurs modèles de revenus et être plus autonomes ([voir le schéma en annexe](#)).

Au cœur de cette mouvance, on observe la création d'un nouveau type d'entreprise : les entreprises sociales. Elles répondent en premier lieu à des besoins sociétaux non-satisfaits, comme les structures historiques de l'Economie Sociale et Solidaire, mais possèdent un modèle



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

économique leur permettant de générer du profit, à la différence que ce dernier est réinjecté dans l'entreprise de façon à répondre toujours davantage à leur mission qu'elle soit sociale ou environnementale.

« Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale ou sociétale et à lucrativité limitée (profits réinvestis dans le projet, rémunération limitée du capital, échelle des salaires encadrée).

Ces entreprises cherchent aussi à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. [...] On trouve parmi elles des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic), des entreprises du bio et du commerce équitable, des entreprises d'insertion, des entreprises adaptées aux personnes handicapées, des sociétés coopératives et participatives (Scop), des entreprises associatives, etc. Elles évoluent dans le champ de « l'économie sociale et solidaire » (ESS) qui compte plus de 200 000 entreprises et 2 millions de salariés. »

(Mouves, 2016).

Telle est la définition de référence à laquelle s'attache beaucoup d'entrepreneurs sociaux. L'entreprise sociale évolue donc dans le périmètre de l'économie sociale et solidaire, où les conditions cumulatives à remplir pour y adhérer sont les suivantes d'après l'Article 1 de la loi du 31 Juillet 2014 :

« 1/ Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices

2/ Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise

3/ une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...) »

Cette même loi a d'ailleurs intégré dans la définition du champ de l'ESS les sociétés commerciales répondant aux conditions citées ci-dessus. La dénomination entreprise sociale est-elle alors celle des sociétés commerciales de l'ESS ? Plus largement, le terme « *entreprise sociale* » serait en fait une dénomination accordée aux structures qui, en plus de porter les valeurs de l'ESS, comprennent une dimension économique forte. Selon la Commission Européenne, « *Les entreprises sociales sont engagées dans la poursuite d'activités économiques stables et continues*

et ainsi présentent les caractéristiques communes à toutes les entreprises. Les critères indicatifs suivants sont donnés :

- Être autonome par rapport aux pouvoirs publics (au sens de la directive marché publics, il faut n'être ni contrôlé par les pouvoirs publics ni être financé majoritairement par des financements publics) ;
- Être orienté vers le marché, c'est-à-dire avoir au moins de 25 % de ressources de marché (pour mémoire, ceci est la reprise de la définition du Trésor anglais, qui, grâce au fait d'avoir fait baisser le seuil, a fait bondir de 5 000 à 62 000 le nombre des entreprises sociales en 5 ans) ;
- Et avoir au moins un salarié » (Rapport de HCVA, 2017)

Toujours d'après le rapport du Haut-Commissariat à la Vie Associative (2017), « Les travaux de l'OCDE avaient quant à eux souligné l'absence de référence à un statut juridique spécifique de l'entreprise sociale. » Les sociétés commerciales de l'ESS ne sont donc pas les seules à être nommées de la sorte puisqu'une association dont les activités reposent sur un business model fort est considérée comme « entreprise sociale ». « Entreprise » utilisé ici au sens européen du terme :

« Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles (...) les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique »
(Mouves, 2016).

D'ailleurs, les associations sont « de plus en plus nombreuses à sectoriser des activités commerciales ou à se doter de filiales dont les résultats, lorsqu'ils existent, ont vocation, après paiement de l'impôt, à remonter au sein de l'association pour contribuer au financement des activités d'intérêt général » (Rapport de HCVA, 2017). Ainsi, ce serait le développement de l'autofinancement et d'un business model durable qui guiderait l'appellation « entreprise sociale ». Certains proposent même une définition plus tranchée : « Le social business proposé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, se passe même de subventions, de dons et de bénévolat pour se positionner intégralement sur le marché. » (Rapport de HCVA, 2017). Finalement, c'est l'activité économique prépondérante et le respect des « règles du marché » qui permet d'identifier une entreprise sociale dans le champ des organisations de l'ESS.

Pourtant, malgré le fait que l'activité économique soit un socle sur lequel repose l'entreprise sociale, pour Johanisova (2013), elle peut être assimilée comme décroissante puisqu'elle ne met pas l'accent sur la maximisation du profit mais sur le bénéfice apporté à la société en général. « As

a result, social enterprises may be expected to satisfy real needs and not to externalize costs, compared to typical, for-profit companies » (Khmara et Kronenberg, 2017).

L'entrepreneuriat social, comme entendu ci-dessus, est une voie intéressante pour changer les règles du marché, et semble avoir le potentiel pour porter la transition... Mais encore faudrait-il que les définitions énoncées fassent consensus.

I.2.2 ...Mais une définition aux contours flous

Les extraits précédents semblent expliciter ce qu'est l'entrepreneuriat social et nous y retrouvons personnellement les éléments clés qui le définissent à nos yeux. Pour autant, ce n'est qu'une vision parmi d'autres. Il s'agit des définitions données par les grandes institutions Etatiques et internationales. Mais sur le terrain, *« aucune définition ne fait aujourd'hui consensus lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est une entreprise sociale. »* (André, Gheerbrant, Pache, 2017)

En effet, Alexandre LOURIÉ, Directeur Général de l'entité Culture du Groupe SOS⁵, écrivait dans son mémoire de fin d'études (alors en master HEC-Science Po) que :

« La réalité, c'est qu'il existe autant de définitions de l'entrepreneuriat social que d'entrepreneurs sociaux et qu'il n'est pas de critère universel qui puisse correspondre à toutes les manifestations que l'on retrouve de par le monde. »

Mais si beaucoup défendent l'idée qu'une définition n'est pas nécessaire pour avancer, différentes visions s'affrontent quant à la nature qu'elle doit prendre. Il y a *« celle qui s'évertue à constituer un faisceau de critères, ceux qui recherchent une définition unique, ceux qui se rattachent à l'intangible par l'état d'esprit, les valeurs ou encore le projet politique de l'entrepreneur. »* (Alexandre LOURIÉ, 2015)

Pour comprendre les dissonances qui existent autour de la notion d'entreprise sociale, il est nécessaire de se pencher sur l'origine de celle-ci. D'après Thierry SIBIEUDE, théoricien français de l'entrepreneuriat social à l'ESSEC : l'Avise, le Codes, l'Emes, l'OCDE, l'ESSEC et d'autres contributeurs ont proposé plusieurs définitions dans les années 80, mettant en avant les éléments suivant *« l'Homme, la démarche entrepreneuriale et enfin la volonté de placer une initiative privée au service de l'intérêt collectif. »* (Alexandre LOURIÉ, 2015) Il ajoute cependant que *« chacune des*

⁵ « Le groupe SOS est une organisation française spécialisée dans l'entrepreneuriat social qui regroupe des entreprises et des associations. »

dimensions proposées ne peut suffire à donner une définition satisfaisante et complète de l'entreprise sociale. » (Alexandre LOURIÉ, 2015)

Cela amène à penser que les labels, certifications et agréments sont contestables puisque non-universels. Il en existe divers à l'origine d'entités privées *« comme le MOUVES et les 400 entreprises sociales de son réseau. Sur le modèle du label Commerce Equitable ou Fair Trade, ou encore de l'Agriculture Biologique (AB), l'acteur américain B-Corp propose ainsi, après l'étude minutieuse de 200 critères, une certification de « Benefit corporation », mêlant l'altruisme au lucratif. »* (Alexandre LOURIÉ, 2015) Ainsi, *« c'est un aveu d'échec pour celui qui cherche à catégoriser, labelliser, étiqueter, donc à regrouper les manifestations diverses d'une même réalité en une quantité réduite de types de pratique. Il n'y aurait pas de catégorisation pertinente. »* (Alexandre LOURIÉ, 2015)

Il n'en est pas moins que les contours sont flous et que la loi essaye pourtant d'encadrer l'entrepreneuriat social alors qu'il n'y a pas de convergence, ce qu'Alexandre LOURIÉ soulignait alors : *« Il reste un défi d'envergure à relever pour la loi Hamon : catégoriser des réalités aussi diverses et complexes que celles des entreprises sociales, au sein d'une autre catégorisation tout aussi diverse et complexe qu'est l'Economie sociale et solidaire. La seule convergence qui semble apparaître est paradoxale : il n'y a pas, justement, de convergence, ni de définition unique. »* (Alexandre LOURIÉ, 2015)

En l'absence d'une définition précise, la place qu'occupe l'entrepreneuriat social n'est pas non plus très claire, ce qui ne facilite donc pas son intégration...

I.2.3 Qui complexifie son intégration dans la société

Il y a visiblement un manque de cadre conséquent sur la considération des entrepreneurs sociaux, laissant cour à l'interprétation et la régulation de chacun à ce sujet : un.e collaborateur/trice de Grenoble Alpes Initiative Active Isère ([GAIA](#)), soutient que les statuts n'ont que peu d'influence dans le choix d'accompagnement des entreprises pour [GAIA](#), et que c'est davantage la crédibilité, au sens des actes et non des statuts, qui fait foi.

Un.e collaborateur/trice de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire ([CRESS](#)) sur les départements Ardèche, Drôme, Isère et Métropole de Lyon, explique, en tant qu'expert.e de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), que *« entreprise sociale »* est une expression, qui désigne des structures qui sont engagées mais qui ne souhaitent pas forcément pour divers raisons (telle que

la lourdeur administrative par exemple), avoir recours aux statuts exigés par l'ESS. Mais alors, comment les reconnaître ? Il/Elle précise que les entreprises sociales disposent d'« *une sorte de flexibilité sur les statuts mais pas sur les valeurs.* » Il/Elle dénonce d'ailleurs le secteur de l'ESS qui comprend autant des banques que des associations profondément engagées. Il/Elle met en avant l'incohérence qu'englobe ce secteur et le fait qu'on ne peut pas juste dire « *je suis une entreprise sociale* » pour justifier que l'on agît pour le bien commun.

Un tel flou autour de la définition d'entreprise sociale explique que nombre d'entrepreneurs ne se reconnaissent pas dans cette notion, quand ils correspondent pourtant aux critères énoncés par la loi et les acteurs majeurs du secteur.

« *Trois éléments nous amènent à conclure que les entreprises sociales les plus nombreuses sont celles qui s'ignorent. D'une part, l'étiquette d'entreprise sociale ne recouvre pas de réalité à la définition partagée et consensuelle, et ne découle donc que d'une volonté ou d'un octroi déclaratif. D'autre part, le concept est récent mais la réalité qu'il recouvre n'a pas d'âge : beaucoup d'entrepreneurs agissent en fonction de leurs valeurs – qui peuvent par ailleurs être ou non en accord avec la définition que l'on peut donner de l'entrepreneuriat social. Enfin, il existe une décomplexion croissante entre le social et l'économique dans le domaine de l'ESS, qui n'est pas univoque mais mutuelle : plus d'entreprises affichent une attention particulière à leur impact social – ne serait-ce que par obligation légale à l'image du Bilan social rendu obligatoire ; et plus d'association cherchent à diversifier et pérenniser leurs canaux de génération de revenus – ne serait-ce que pour survivre, à l'image de l'événementiel déployé par les associations humanitaires pour transformer le don en consommation ou rémunération de prestation.* » (Alexandre LOURIÉ, 2015). Sur le terrain, les entrepreneurs sociaux ne se posent d'ailleurs pas vraiment la question de savoir s'ils font ou non partie de cette grande famille. C'est le cas de Sven-Michel LOURIÉ⁶ : « *Je n'en sais rien si je suis un entrepreneur social. Oui, je contribue à rendre le monde meilleur en œuvrant pour le repeuplement marin et en créant de l'emploi pour des personnes handicapées, mais c'est un état de fait plus qu'une identité que je recherche.* » (Alexandre LOURIÉ, 2015)

À l'inverse, la compréhension approximative du concept d'entreprise sociale permet à beaucoup d'entreprises qui se reconnaissent comme telles, de troubler le message, d'autant plus qu'aucun cadre ne régule l'appropriation de ce terme par certaines entreprises. « *In fact, we would argue that the definition of social entrepreneurship today is anything but clear. As a result, social entrepreneurship has become so inclusive that it now has an immense tent into which all manner*

⁶ Sven-Michel Lourié, était alors président-fondateur de Solutions Marine à Maguelone, Hérault.

of socially beneficial activities fit. Social entrepreneurship is an appealing construct precisely because it holds such high promise. If that promise is not fulfilled because too many “nonentrepreneurial” efforts are included in the definition, then social entrepreneurship will fall into disrepute, and the kernel of true social entrepreneurship will be lost. » (Martin et Osberg, 2007)

C'est ainsi que « les entreprises « socialement responsables » ou « à mission » depuis la loi PACTE se proclament être des entreprises sociales, alors que leur finalité reste avant tout économique. « Il en est de même pour les initiatives dites « Base Of the Pyramid » (BoP) : elles sont menées par des multinationales pour trouver des relais de croissance et conquérir de nouveaux marchés en proposant une offre adaptée au « bas de la pyramide », c'est-à-dire au segment de la population mondiale le plus pauvre (les 4 milliards de personnes vivant avec moins de 2,5\$ par jour). Si le pari des projets BoP est aussi de contribuer par ce biais à lutter contre la pauvreté, le moteur de ces initiatives est avant tout économique, à la différence par exemple des initiatives « social business » telles que définies par Muhammad Yunus, qui donnent priorité à l'impact social et interdisent l'appropriation de la valeur économique éventuellement générée. » (André, Gheerbrant, Pache, 2017).

Un flou de définition qui éloigne les entrepreneurs les plus engagés de cette notion d'entreprise sociale et permet dans le même temps l'appropriation par des entreprises au fonctionnement en réalité capitaliste.

La maximisation du profit n'est pas exclue du business model de l'entreprise sociale, mais cela ne représente pas une fin en soi, contrairement aux entreprises classiques : les bénéfices monétaires sont considérés comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs, sociaux ou environnementaux. (Khmara et Kronenberg, 2017).

L'analyse de Khmara et Kronenberg (2017) révèle d'ailleurs que « a « *degrowth company* », or perhaps more specifically a company aiming to reach the steady state, would still need to have the possibility to grow to some extent. »

Ne pouvons-donc nous pas considérer que le changement d'échelle des entreprises sociales devrait leur permettre de s'intégrer enfin davantage dans la société et de valoriser leur potentielle résilience dans le contexte économique dépeint précédemment.

3. Ainsi, il semble nécessaire que l'entrepreneuriat social change d'échelle !

I.3.1 - Le changement d'échelle des entreprises sociales, un moyen de répondre à une problématique sociétale.

L'entrepreneuriat social semble donc être une piste intéressante pour faire évoluer le monde qui nous entoure, ce qui amène indéniablement à une volonté des acteurs du secteur de le développer davantage. Promouvoir le changement d'échelle des entreprises sociales se fait dans le but de maximiser l'impact sociétal positif de ces dernières : l'idée selon laquelle il faut changer d'échelle pour atteindre ce but est très répandue. D'autant plus que « *compte tenu de l'ampleur des besoins sociétaux, que ce soit l'exclusion, l'éducation, la pauvreté ou la pollution, des réponses urgentes et à grande échelle sont nécessaires. [...] Lorsque des solutions font la preuve de leur efficacité à petite échelle, la question de leur duplication se pose afin de maximiser leur impact social.* » (André, Gheerbrant, Pache, 2017)

Mais qu'est-ce que le changement d'échelle ? Pour l'Avisé, portail du développement de l'économie sociale et solidaire, le changement d'échelle d'une entreprise sociale « *est le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème.* » (Avisé, 2014).

Le changement d'échelle des entreprises sociales est même comparé à la croissance des entreprises classiques, chaque concept servant cependant un but différent. « *Si une entreprise sociale est une organisation qui vise principalement à produire un impact social positif, son changement d'échelle correspond à la stratégie qu'elle met en œuvre pour maximiser cet impact. De la même manière qu'une entreprise à but lucratif envisage la croissance pour maximiser sa création de valeur économique, l'entreprise sociale envisage le changement d'échelle pour développer l'impact social qu'elle a été capable de générer à petite échelle.* » (André, Gheerbrant, Pache, 2017) La particularité du développement des entreprises sociales est donc qu'il repose sur la recherche de l'augmentation de l'impact positif.

Ce qui ne signifie pas que c'est la structure qui doit croître à tout prix mais bien l'impact positif, d'où l'existence d'un terme dédié à l'entrepreneuriat social. « *Le verbe scale-up, lié à la notion d'impact, représente l'idée que ce qui croît est bien l'impact social et non pas forcément la structure. Nombreux sont les acteurs à s'être approprié cette expression et à adhérer à son utilisation. Elle présente en effet plusieurs intérêts : elle permet de recentrer la croissance et le développement sur la volonté de maximiser l'impact social ; elle rend compte de l'ambition portée par les entreprises sociales ; de faire converger les solutions pour résoudre les défis économiques*

et sociaux actuels à grande échelle. » (Avisé, 2014). La maximisation de l'impact se fait donc en réponse à des défis économiques, environnementaux et sociaux, sur un territoire donné.

De ce fait, il semble que le changement d'échelle, est « le moyen le plus efficace et efficient de maximiser l'impact social d'une entreprise sociale » (OECD, 2016) et cela « 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. » (OECD, 2016)

En effet, plusieurs approches existent quand il s'agit d'augmenter son impact par le changement d'échelle et des stratégies spécifiques en découlent : *« 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).*

Le changement d'échelle est donc conditionné par le besoin auquel répond l'entreprise. Ce besoin peut se faire sentir d'une part, chez un nouveau type de bénéficiaire ou un plus grand nombre d'entre eux, et/ou sur un nouveau territoire ou un territoire plus large. D'autre part, un nouveau besoin peut apparaître, ou un besoin existant peut être considéré comme mal ou peu traité. Dans ces différents cas, le changement d'échelle est conditionné par un manque et/ou par un besoin, formulé sous forme de problématique.

Pour répondre à ces problématiques, le changement d'échelle peut prendre différente forme. Il peut se traduire par une expansion des structures et processus organisationnels, ou par leur duplication associée à leur adaptation (André, Gheerbrant et Pache, 2017). Il peut également amener les entreprises sociales et d'autres acteurs publics ou privés à établir des partenariats et à partager des connaissances, (OECD, 2016). Dans ce cas peuvent être utilisées les techniques de l'essaimage centralisé ou souple, de la filiale sociale,⁷ de la diversification, de la dissémination open-source, de la duplication, de la fertilisation, de la coopération, de la fusion (Avisé, 2014), etc.

D'autres outils peuvent également appuyer ce changement d'échelle : c'est le cas des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui *« permettent aux entreprises sociales de dépasser leur zone d'implantation géographique et de produire un impact plus grand, en*

⁷ Méthode créée par [Scale Changer](#) qui utilise des principes provenant du partenariat et d'autres de la franchise.

changeant l'échelle des activités facilement reproductibles à un coût unitaire plus faible, dans des régions traditionnellement mal desservies. » (OECD, 2016)

Finalement, le changement d'échelle est propre à l'entreprise sociale puisqu'il se fait en corrélation avec l'augmentation de l'impact positif, en réponse à une problématique identifiée, et la maximisation de l'impact des entreprises sociales *« se trouve rarement dans la seule croissance organique de leurs activités. » (Ashoka, 2018).* En effet, la coopération est au cœur de l'identité de l'entrepreneuriat social et permet de démultiplier l'impact positif sans forcément avoir recours à l'augmentation de la taille d'une structure unique pour autant.

Pour comprendre cela, il faut revenir à comment le succès d'une entreprise sociale se mesure, soit *« à l'étendue de leur impact sur la société et non à la taille de leur organisation ou de son chiffre d'affaires. » (Ashoka, 2018).* De ce fait, il ne s'agit pas de s'appuyer sur un paradigme de compétitivité absolue puisque *« la réussite des entrepreneurs sociaux est de ce fait intimement liée à l'émergence d'autres acteurs de changement. » (Ashoka, 2018).*

Pourtant, certaines entreprises sociales peuvent *« s'imposer elles-mêmes des obstacles d'ordre comportemental. [...] 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). [...] Pour elle, 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, elles sous-estiment la valeur de leur contribution dans d'autres régions, à cause de la « préférence locale ». » (OECD, 2016)* tandis que *« leur approche peut s'avérer pertinente et produire un impact dans d'autres contextes. » (OECD, 2016).*

Le changement d'échelle doit donc servir l'objectif social des entreprises sociales pour permettre une maximisation de leur impact, mais qu'en est-il des entreprises sociales qui utilisent les levées de fond dans ce cas ?

I.3.2 – Le financement du changement d'échelle et ses acteurs.

Le changement d'échelle peut également être utilisé à des fins de stabilité financière au profit de l'augmentation de l'impact positif. Si cela *« peut être perçu comme allant à contre-courant des réalités des entreprises sociales, [...] (cela) représente une opportunité pour renforcer les organisations et développer ce qu'elles ont de plus précieux : leur capacité à être utiles socialement. » (Avisé, 2014).* Et pour cause, *« équation sociale allant de pair avec équation*

économique, l'entreprise sociale doit avancer sur les deux fronts en faisant attention à garder l'équilibre nécessaire à l'accomplissement de sa mission principale. » (Avisé, 2014).

Le changement d'échelle peut donc avoir un coût. Or, l'entreprise sociale, pour être nommée comme telle, doit comprendre une notion de rentabilité (bien qu'une partie des fonds soient réinvestis) et ne pas reposer uniquement sur des fonds publics. Pour financer un changement d'échelle coûteux, il est donc fréquent qu'elles fassent appel à des financeurs, que ce soit en ouvrant leur capital, en faisant une levée de fonds, en utilisant le crowdfunding, etc.

C'est d'ailleurs ce que l'entreprise sociale [MicroDON](#) a mis en place à travers deux levées de fond. La première ayant permis à l'entreprise de financer la solution qu'elle souhaitait mettre en œuvre pour répondre à sa problématique et la seconde pour atteindre de nouveaux bénéficiaires et augmenter l'impact positif tout en répondant à la problématique d'origine.

L'entreprise sociale [La Ruche](#) y a également eu recours. L'entreprise a d'abord effectué un premier changement d'échelle en 2017, sans levée de fonds, avec son arrivée dans un bâtiment de 3 200m² qui lui a permis d'accompagner davantage de personnes, puis l'ouverture de 3 ruches en France, augmentant de fait son nombre de bénéficiaires. À la suite de quoi, les membres de l'équipe ont réfléchi à ce qu'ils souhaitaient réaliser dans les 10 prochaines années, et pour répondre aux problématiques émergentes, l'entreprise a dû effectuer sa première levée de fond, 10 après sa création. Ces deux entreprises sociales ont de fait pu augmenter leur impact positif et ont répondu à leur problématique, tout en consolidant leur stabilité financière.

Pour permettre aux financeurs de choisir quelles entreprises sociales financer, il n'est pas possible d'utiliser les mêmes indicateurs que pour les entreprises classiques, puisqu'elles n'ont pas le même objectif et « *qu'elles disposent de business model particulier* » (BNP, 2018). Ces derniers travaillent donc main dans la main avec les cabinets d'évaluation d'impact⁸ pour créer des indicateurs permettant d'évaluer l'impact d'une entreprise sociale en fonction de sa problématique. Telle que La Caisse Des Dépôts qui utilise notamment « *MESIS, outil de mesure et de suivi de l'impact social, qui a vocation à être reconnu comme une norme de place pour le secteur de l'investissement à impact social en France.* » (Caisse des Dépôts, 2016).

D'ailleurs, l'évaluation de l'impact est assez récente en France d'après un.e collaborateur/trice [d'EM&IS](#). Cette approche est à la base anglo-saxonne. En France l'idée de mesurer un impact social posait problème car il existait une barrière psychologique. Cela semblait aberrant de mettre des

⁸ On parle de cabinet d'évaluation d'impact et pas de cabinet de mesure d'impact car l'impact nécessite toujours une étude qualitative permettant de comprendre l'entreprise étudiée, que ne suggère pas la notion de "mesure". D'ailleurs, la dimension qualitative permet aux personnes interrogées de conditionner, pour les consultants, le choix des indicateurs de la dimension quantitative.

chiffres sur un projet tourné vers le social et l'humain. Celle-ci est cependant apparue à cause de la difficulté que rencontrent les entreprises sociales à obtenir des financements et le besoin pour les entreprises sociales de faire leur preuve à cause d'une mise en concurrence pour remporter des marchés publics qui se raréfiaient.

L'évaluation d'impact tend aujourd'hui à se démocratiser. Si on l'aborde ici comme un moyen de convaincre les financeurs c'est que c'est actuellement l'usage le plus courant. Cependant, cette évaluation permet également, selon une collaboratrice/trice de [KiMSO](#), de « *justifier l'existence de la structure et de donner une raison de travailler aux collaborateurs, et de répondre à des questions spécifiques concernant le pilotage de l'entreprise.* » Cette évaluation peut d'ailleurs avoir lieu à différents moments. Selon ce collaborateur/trice de [KiMSO](#) toujours, « certains entrepreneurs sont sensibilisés au sujet et le font donc dès la création de leur projet. Quand il y a un sujet de changement d'échelle, on est surtout sollicité avant ou au moment où ils commencent à changer d'échelle pour faire un peu le bilan de ce qui existe déjà et de ce qui fonctionne. Mais d'autres situations peuvent arriver, les fondations par exemple qui fonctionnent beaucoup par date anniversaires "il y a 10 ans qu'on a créé la fondation faisons le bilan" et utilisent l'évaluation d'impact comme un moyen de redonner de la visibilité à la fondation. »

L'UDES, qui est la principale organisation patronale de l'économie sociale et solidaire, participe à la démocratisation de l'évaluation de l'impact. Celle-ci a en effet mis en ligne un outil gratuit, Valor'ESS, créé en partenariat avec le cabinet d'évaluation d'impact Improve, permettant à tous les acteurs de l'ESS d'évaluer les conséquences de leur activité « *sur l'économie, l'environnement ou encore les personnes* ». (Les Echos, 2020) L'outil propose « *43 indicateurs regroupés en 13 domaines, l'entreprise choisissant celui qui correspond le plus à son objet : développement du savoir, santé, réduction des inégalités, production durable... Une approche sectorielle est aussi proposée.* » (Les Echos, 2020) Cependant, il est nécessaire de rappeler que l'évaluation de l'impact est un « *processus complexe* » pour Cécile LECLAIR, de l'agence ingénierie spécialisée Avise, et qu'il ne s'agit que d'une « *première étape avant de se lancer dans une démarche plus approfondie* », selon Martin PIMPETERRE, DG d'Udaf Herault. (Les Echos, 2020) En effet, l'évaluation et la mesure d'impact sont deux concepts différents, c'est ce nous expliquait XXXX, collaborateur/rice chez [KiMSO](#), cabinet d'évaluation d'impact. « *Tu ne pourrais pas écrire un questionnaire quantitatif et l'envoyer à 500 bénéficiaires sans avoir auparavant discuté avec certaines d'entre eux pour comprendre ce qu'il s'est passé.* » L'évaluation comprend une partie d'étude qualitative que l'on ne retrouve pas dans la mesure d'impact, qui quant à elle peut parfois être considérée comme déconnectée de la réalité du terrain. On nous explique également que selon Thierry SIBIEUDE, professeur titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat social à l'ESSEC, évaluer son impact social de manière rigoureuse devrait être la norme. « *C'est clairement un outil de pilotage de l'activité et un*

moyen de renforcer la qualité » (Les Echos, 2020) Il s'agit également d'un moyen pour les acteurs du secteur « *de démontrer leur valeur ajoutée vis-à-vis de leurs financeurs* ». (Les Echos, 2020) Cette initiative permet donc aux acteurs de l'ESS de débiter une évaluation d'impact gratuite mais qui doit être accompagnée par des spécialistes. Évaluer son impact n'est donc pas gratuit pour ces acteurs mais est indispensable pour défendre leur projet auprès des financeurs, d'autant plus avec la concurrence accrue des entreprises classiques, pour lesquels les attentes en termes de d'évaluation d'impact sont moins évidentes.

Pour en revenir aux financeurs qui s'intéressent à l'impact positifs des entreprises, ils se servent également souvent du Social Return On Investment Framework, comme expliqué dans l'article du Center for Social Innovation Gawad Kalinga sur le Social Impact Assessment : « *The Social Return on Investment is a principle-based method for measuring social and environmental value (not currently reflected in conventional financial accounts) and compare it to resources invested. The SROI framework incorporates social, environmental and economic costs and benefits, providing a bigger picture of how value is created or destroyed. Guideline: At the end of the process, SROI is able to assign a monetary figure (« the ratio ») to the value created (« how much social value created for 1\$ invested »). But more than credible numbers, SROI provides a framework that captures the main components and benefits of a project.* » (Planètes d'entrepreneurs, 2013)

Ces dernières années ont permis une réelle évolution de la posture des financeurs qui, au-delà des rendements, recherchent également des projets qui ont du sens. L'investissement dit « *utile* » se démocratise. Il y a une croissance notable des financements solidaires, comme le démontre [Mirova](#) dans son second rapport d'impact du fonds d'Insertion Emplois Dynamique (IED) (2019) : « *De fin 2015 à fin 2018, le montant de la poche solidaire a progressé, passant de 16,6 M€ à 40,9 M€, avec un poids moyen compris entre 7 % et 8 % de l'encours du fonds.* » Sur cette période, c'est 24,3 M € de financement solidaire de plus qui ont été enregistré. ([Mirova](#) , 2019)

Ces deux types d'acteurs, financeurs et cabinet d'évaluation d'impact, détiennent donc un pouvoir important sur la manière dont les entreprises sociales se développent, c'est également le cas des structures d'accompagnement.

I.3.3 – Le rôle influant des structures d'accompagnement.

Ce que l'on appelle les structures d'accompagnement, ce sont les acteurs qui accompagnent les entreprises sociales dans leur développement. Certaines sont spécialisées dans les problématiques internes inhérentes au changement d'échelle (telle que [Fly the Nest](#)), d'autres



ont une approche plus générale. ([Ticket for Change](#), [Odyssem](#), [Gaïa](#), etc.) Certaines sont spécialisées dans l'accompagnement d'entreprises sociales, d'autres accompagnent de manière indifférenciée des entreprises classiques et des entreprises sociales, se basant davantage sur le fait que ce soit des structures ayant un business model leur permettant de dégager du profit et ne reposant pas uniquement sur des subventions.

Aussi, de nombreux incubateurs privés et publics accompagnent désormais les entreprises sociales, comme BENISI et TRANSITION qui sont deux projets socialement innovants lancés par la Commission Européenne. Ces derniers ont un rôle d'autant plus important que « *incubated companies show a 90 percent survival rate after three to five years, post incubation phase.* » (BENISI-TRANSITION, 2015).

Ces acteurs détiennent un rôle d'influence privilégié auprès des entreprises sociales puisqu'ils ont le pouvoir de faire évoluer les business models, les pratiques internes comme externes, mais également les mentalités.

Au sein des structures d'accompagnement spécialisées en accompagnement d'entreprise sociale (telle que [Odyssem](#) et [Scale Changer](#)), on retrouve des principes communs permettant de vérifier qu'une entreprise sociale est prête à changer d'échelle :

- Qu'est-ce que je sais faire ? / Qu'est-ce que je cherche à faire / à transformer ? Quels sont les preuves que ça a des chances de fonctionner et quels sont les freins potentiels ?

Le changement d'échelle doit servir à améliorer l'impact de manière durable quoi qu'il arrive, il faut donc se poser la question des fondamentaux du projet ainsi que des leviers d'impact (ce qui marche) que l'on privilégiera pour réussir ce changement d'échelle.

Changer d'échelle signifie avoir expérimenté un projet pendant assez longtemps pour avoir la preuve que ce dernier fonctionne, ou en tout cas pouvoir prouver qu'il y a un impact même si le modèle économique est en difficulté. Le changement d'échelle peut dans ce cas amener de la stabilité. Dans tous les cas, il faut une preuve que la structure a vraiment l'utilité qu'elle cherche à avoir, et si ce n'est pas le cas il faut déterminer les freins à cela.

- Qu'est-ce qu'il est opportun de faire ? Le besoin existe-t-il ? Qu'est-ce que l'environnement extérieur dit ?

Par exemple, si la solution a fait la preuve de son concept dans un territoire et qu'il s'agit de la développer sur un autre territoire, alors les conditions qui ont permis l'émergence d'un projet sur un territoire A sont-elles réunies sur un territoire B ?

- Qu'est-ce que je veux faire ? Quel rôle le fondateur / dirigeant accepte de tenir à la suite du changement d'échelle ?

Le type de changement d'échelle choisi va déterminer le futur rôle du fondateur/dirigeant. Cela a des conséquences importantes sur la nature de son travail et doit donc être intégré à la prise d'une décision éclairée. Aussi, le fondateur/dirigeant est rarement seul, alors est-ce que toute l'équipe est prête pour ce changement d'échelle et si oui, de la même manière ?

Ces différents points permettent de déterminer si le projet a le « mérite » d'être développé. Le mérite est évalué en fonction du besoin, si les conditions ayant fait que ça a marché seront identiques après le changement d'échelle et si ceux qui portent ce projet sont en accord avec celui-ci et avec la manière de procéder.

Ces principes doivent permettre à une entreprise sociale de changer d'échelle en connaissance de cause, de façon à mieux et/ou davantage répondre à son objectif social. Pourtant, ces principes ne sont pas toujours appliqués et leur existence n'empêche pas les dérives.

II. Cependant, le changement d'échelle peut se révéler problématique

Nous venons de voir dans la première partie du développement de ce mémoire que, face aux enjeux de la transition écologique et sociale, l'entreprise sociale est une porte d'entrée intéressante vers une économie plus durable. Cependant, leur changement d'échelle est périlleux et les acteurs qui l'encadrent n'ont pas toujours la bonne posture face à l'importance de la poursuite de l'objectif sociétal de l'entreprise. Cela pouvant conduire à la reproduction d'un modèle guidé par un paradigme de croissance que ces acteurs souhaitent pourtant changer...

1. La recherche de ce changement d'échelle montre une certaine addiction au système que l'on cherche à changer...

II.1.1 Une course effrénée à la croissance

Nous comprenons qu'« *une organisation à finalité sociale n'a pas vocation à croître pour croître. Son développement n'a de sens que s'il conduit à une augmentation de son impact social.* » (André, Gheerbrant, Pache, 2017). Il apparaît donc comme évident que le changement d'échelle se doit d'être en « *cohérence avec l'engagement économique, social et environnemental* » pour la simple raison qu'« *il semble dès lors difficile d'envisager que les entreprises sociales puissent, à la limite, s'engager dans des activités éventuellement risquées économiquement et nuisibles d'un point de vue social ou environnemental pour ensuite réinvestir le profit dégagé dans leur mission sociale.* » (Laville et al., 2016).

D'après Bon et Van Der Yeught (2018), l'entrepreneur social est « *Animé par une logique de progrès social, il ne mène pas une course effrénée à la croissance économique, génératrice de changements brutaux parfois dévastateurs au plan sociétal. Il choisit la voie d'une croissance organisationnelle raisonnée de façon à maintenir la taille optimale permettant de satisfaire ses objectifs* (Choi et Gray, 2008 ; Parrish, 2010). » (Bon et Van Der Yeught, 2018).

Cependant, la réalité du terrain montre que l'urgence des enjeux environnementaux et sociaux auxquels s'attèlent les entreprises sociales les incitent à proposer des solutions aux problématiques sociales et environnementales de plus en plus nombreuses. Dans le même temps,

les structures d'accompagnement les poussent à changer d'échelle afin d'y répondre de plus en plus rapidement. En effet, la direction de Ticket For Change, explique avoir pour objectif d'accélérer la transition au travers du parcours entrepreneur, qui vise à accompagner la réussite de projets à impacts. La possibilité de changer d'échelle est une condition sine qua non pour participer au parcours, afin de répondre à l'urgence climatique, quitte à avoir quelques externalités négatives car « *ça ne peut pas être pire qu'aujourd'hui* ».

Une vision partagée par [RONALPIA](#), qui évoque la duplicabilité du projet comme une condition pour être accompagné par leurs équipes. La possibilité de changer d'échelle est souvent un critère de sélection pour les structures d'accompagnement, comme en témoigne un.e chargé.e d'accompagnement chez [RONALPIA](#) : « *L'accompagnement est entièrement gratuit donc il faut être ambitieux (...) Que ça ne serve pas à faire juste une petite association de quartier.* »

Bien que ces structures d'accompagnement gardent en ligne de mire la volonté de maximiser l'impact des projets, il n'est pas toujours de bonne augure de considérer toutes les initiatives d'entreprises sociales comme prédestinées à changer d'échelle.

Prenons l'exemple de [MySunnyCare](#). L'entreprise a été accompagnée par deux incubateurs, l'un d'eux étant un incubateur pour les entreprises innovantes classiques. Cette période d'incubation a certes permis à [MySunnyCare](#) de mieux maîtriser les fondamentaux du développement d'une entreprise mais cela a également fortement influencé leur vision de la croissance, les conduisant à faire des choix économiques plutôt que sociétaux... Perdre la main sur la chaîne de valeur pour honorer les commandes et augmenter sa marge sur les coûts est une chose, mais quel est le coût écologique ?

Finalement, il semblerait que nous soyons en train d'observer un mimétisme des codes classiques dans le milieu de l'entrepreneuriat social : une course à la croissance motivée par l'atteinte d'une taille « critique », faisant de la structure une « licorne » référence dans le secteur. D'ailleurs le milieu de l'ESS et de l'entrepreneuriat social, plus précisément, ne seraient-il pas avant tout guidés par les "grands" du milieu (ex: [Ashoka](#), Makesense, SOS, ESSEC...), qui impulsent des courants de pensée, des outils, des méthodes, essaimés de manière exponentielle et repris par la plupart des acteurs de la même nature (qui évoluent dans le même cercle) sans remise en question ? Nous pourrions alors comparer le secteur de l'ESS au fonctionnement de nos sociétés capitalistes actuelles, où nous avons souvent à faire aux mastodontes qui influencent tout le reste du marché. Est-ce qu'un modèle similaire n'est pas déjà en place dans l'entrepreneuriat social ? Beaucoup de nos interviewé.e.s, notamment de [Ticket for Change](#) ou de [KiMSO](#), tiraient leur définition et compréhension de l'entreprise sociale de la chaire de l'ESSEC par exemple, ou d'études publiées

par [Ashoka](#). Ce sont devenus des références incontournables dans le secteur qui semblent difficiles à remettre en question.

« Il est cependant important de garder en tête qu'une entreprise sociale peut également croître sans augmenter son impact. [...] La croissance sans augmentation de l'impact social peut avoir lieu lorsqu'elle est mise exclusivement au service du moteur économique de l'organisation, qui perd alors de vue sa finalité sociale. L'augmentation de l'activité et des ressources peut devenir une fin en soi, éventuellement pour assurer la survie de l'entreprise. La structure dévie alors de sa mission principale, risque bien connu pour les entreprises sociales. »

(André, Gheerbrant, Pache, 2017)

La balance doit donc être trouvée pour que la pérennité financière intervienne au service de la maximisation de l'impact et pas à son détriment. De plus, *« s'il est logique que la création de valeur économique passe avant la création de valeur sociale au démarrage du changement d'échelle, il est important de créer les conditions [...] pour que l'augmentation de l'impact social reste bien la priorité à moyen ou long terme. »* (André, Gheerbrant, Pache, 2017)

Néanmoins, certains acteurs continuent de pousser à la croissance, contraignant les entreprises sociales dans leur développement. C'est le cas d'[AMETIS](#), une SCOPE CAE (Coopérative d'Activité d'Emploi) d'entrepreneurs, financée par la Région Rhône-Alpes. Alors que leur volonté est d'aujourd'hui d'arrêter de croître afin de privilégier la qualité des relations avec les entrepreneurs, ils se heurtent à la frontière des financements. En effet, la région leur octroie des financements à chaque fois que la SCOPE accueille un nouvel entrepreneur et cela est un problème pour cette SCOPE qui ne souhaite plus accueillir de nouveaux bénéficiaires. Pour [AMETIS](#), ce fonctionnement est injuste. *« C'est assez compliqué, parce que pour pouvoir avoir des financements, il faut convaincre que l'on compte croître ! On aimerait essaimer, ou aider d'autres coopératives dans leur création comme on l'a fait pour deux autres coopératives d'entrepreneurs, qui se sont créées en deux ans, et à qui on a donné des conseils. »* Le financement de cette SCOPE conditionne donc son développement et elle espère demain pouvoir être autosuffisante financièrement grâce à la commission prélevée sur le chiffre d'affaires des entrepreneurs qu'elle accueille. Mais sans financement autre, cela pourrait contraindre la SCOPE à s'agrandir de nouveau au détriment de la qualité de leurs prestations, ou à ne pas accueillir d'entrepreneurs avec un trop petit chiffre d'affaire, puisque c'est ce qui conditionnerait sa survie.

Finalement, on observe ici une addiction à la croissance, un principe qui pourtant parfois dessert l'objectif social de l'entreprise. Un mécanisme de développement dangereux, qui est aussi motivé par les acteurs qui gravitent autour des entrepreneurs eux-mêmes.

II.1.2 ... Non sans lien avec la vision des acteurs qui gravitent autour des entreprises sociales

Grâce à l'exemple précédent, on comprend que la méthode d'attribution des subventions n'est pas nécessairement adaptée aux entreprises sociales.

Pourtant, le marché public est le financeur le plus fréquent des entreprises sociales, c'est que nous expliquait un.e collaborateur/trice de [Ronapia](#) lorsque nous l'avons interviewé. Que ce soit la Région, la Métropole, l'État, l'Union Européenne... Il existe de nombreuses sources de financement.

Cependant, comme nous l'a précisé un.e collaborateur/trice de [Scale Changer](#), *« les subventions sont plutôt en diminution dans l'ESS. C'est lié à la réforme du mécénat, de l'impôt sur la fortune, donc ça dépend pour qui : pour un certain nombre de structures c'est un peu compliqué, notamment si elles n'ont pas de modèle lucratif. »* tout comme un.e collaborateur/trice d'[E&MIS](#) qui nous disait qu'*« On change de paradigme depuis peu. Il y a plus de contraintes budgétaires notamment dû au changement de paradigme politique qui verse moins facilement des subventions et la hausse des commandes publiques qui font de la mise en concurrence pour remporter des marchés publics »*. Il semble clair que les subventions sont plus complexes à obtenir. On comprend également que la mise en concurrence entre les entreprises de l'ESS est de plus en plus courante pour remporter des marchés publics, que ce soit des entreprises sociales ou non, et qu'un modèle non lucratif aura plus de difficultés à obtenir des financements.

C'est donc en somme un cercle vicieux, dans lequel les entreprises sociales au modèle le moins lucratif sont écartées, ironie du sort quand on pense aux nouvelles *« entreprises à mission »* dont la lucrativité reste le maître mot et qui n'ont pas besoin d'un coup de pouce financier pour subsister. Elles sont pourtant la nouvelle concurrence des entreprises sociales dont l'objectif principal est pourtant de répondre à un besoin pas ou mal rempli par la fonction publique, ce qui devrait être le critère premier d'obtention des subventions et des marchés publics.

Puisque les subventions des acteurs publics se font plus rares, c'est désormais vers les acteurs privés que se tournent les entreprises sociales. Les financeurs influencent fortement le fonctionnement des entreprises sociales, mais en quoi ceci pose-t-il problème ?

Prenons l'exemple de [BNP](#) Paribas, banque qui *« finance de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et a souhaité se doter d'une méthodologie d'évaluation de l'impact social et environnemental, afin notamment d'enrichir la relation avec les clients de ce secteur. »* ([BNP](#), 2018) La banque met en effet à disposition plus de 400 indicateurs *« organisés par domaines d'action social et autour de trois questions clés : qui sont les bénéficiaires ? Qu'est-ce qui est fait pour eux ? »*

Quels sont les résultats obtenus pour eux ? » (BNP, 2018) Elle présente également les objectifs de l'évaluation de l'impact dont l'un d'eux est :

« Permettre aux ESS d'évaluer la progression de leur impact d'une année sur l'autre et de se situer par rapport à leurs pairs. » (BNP, 2018)

Cet objectif nous indique qu'au moins un élément important de l'entrepreneuriat social, ici le principe de coopération plutôt que de compétition, n'est pas assimilé et pris en compte par cet acteur du financement de l'économie sociale et solidaire.

Pourtant ceci est un axe fondamental de l'entrepreneuriat social. Comme énoncé précédemment, les entreprises sociales vont chercher à se développer pour maximiser leur impact, toucher plus de bénéficiaires et/ou améliorer leurs activités, quand les entreprises capitalistes classiques n'ont pas toujours ces préoccupations (toujours, ne veut pas dire jamais). L'entrepreneuriat social n'est pas soumis aux mêmes lois du marché que les entreprises classiques, il ne s'agit pas de s'appuyer sur un paradigme de compétitivité absolue puisque *« la réussite des entrepreneurs sociaux est intimement liée à l'émergence d'autres acteurs de changement. »* (McKinsey, Ashoka, 2012)

C'est d'ailleurs ce que nous disait une personne à l'origine de la création de l'entreprise [Les Affranchis](#) lors de notre interview : *« Transmettre son savoir est vu par certain comme un risque de concurrence, c'est contradictoire avec l'entrepreneuriat social, censé prôner la coopération. »* Ce principe est donc, plus largement qu'à l'échelle d'un financeur, mal intégré et mal compris.

Pourtant, la [BNP](#) a été accompagnée par un cabinet d'évaluation d'impact et semble vouloir être un acteur majeur du développement de l'ESS avec des programmes d'incubation spécialisés et détient un label le « *Act for Impact* » qui permet *« un accompagnement bancaire spécifique avec des solutions innovantes pour plus d'impact positif, accélérer leurs projets et donner un accès à un réseau de partenaires clés. »* (BNP, 2020)

Si la [BNP](#) semble s'être peu à peu spécialisée, ce n'est pas le cas des financeurs les plus importants. Il est nécessaire de rappeler que la quasi-totalité des fonds qui étaient les plus actifs en 2019 sont spécialisés dans la « *deeptech* » ou la « *fintech* », soit dans les nouvelles technologies. Ces fonds sont les suivants : BDIP France, Kima Ventures, Idinvest Partners, Elaia, Serena, Go Capital, Groupe Crédit Agricole, Partech, Alven, Daphni. (Mickaël GROS-PRUGNY, Eldorado, 2020.)

Pourtant beaucoup d'acteurs se targuent de financer l'économie sociale et solidaire. Un.e collaborateur/trice de [GAIA](#) (Grenoble Alpes Initiative Active) s'interrogeait lors de notre interview *« Est-ce pour les bonnes raisons ? »*. Et pour cause, les acteurs financiers sont très actifs en termes de communication mais la personne interviewée affirme : *« Moi ça me fait bien rire parce que je*

ne les ai jamais vu sur les projets que je finance. En revanche, on travaille avec le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel, la Caisse d'Épargne, le Crédit Agricole et la NEF. »

L'économie sociale et solidaire n'attire pas les foules d'une part ou bien est davantage utilisé commun un outil de communication plutôt que d'être un secteur pour lequel on s'engage, ce qui ne contribue pas à une meilleure compréhension du secteur par les acteurs financiers et qui pousse les entreprises sociales, dont le financement peut se révéler indispensable à leur changement d'échelle et à leur survie, à toutes toquer aux mêmes portes, se faisant de fait concurrence.

Cette inadéquation des financeurs vis-à-vis des entreprises sociales a d'ailleurs été relevée par Sophie VANNIER, co-directrice de [La Ruche](#), lors d'une interview pour Maddynews « *On s'est rendu compte qu'en allant voir aussi des fonds à impact que ça restait avant tout des investisseurs, et qu'ils avaient du coup des logiques de rendements assez forts. Pour nous ça a été un peu une claque...* » (Maddynews, 2020)

Les banques ne sont donc pas les seules à participer à ce système, on peut également se pencher sur le cas des fonds d'investissement.

Prenons le cas du fond d'investissement [Mirova](#) « *société de gestion qui propose à ses clients des solutions d'investissement permettant d'allier recherche de performance financière et impact environnemental et social.* », affilié de Natixis Investment Managers et soutenu par le groupe BPCE. ([Mirova](#), 2020)

Ce fond adopte plusieurs outils d'analyse lui permettant d'évaluer l'impact sociétal positif des projets bénéficiant du fonds d'investissement. En voici deux exemples :

L'outil « *Échelle des opinions de développement durable* » ([voir le schéma en annexe](#)) : « *Les analyses [Mirova](#) opèrent une distinction entre les solutions de développement durable apportées par les produits et services de l'entreprises, et la gestion des risques environnementaux et sociaux liés à l'activité de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie. Ces deux niveaux de lecture conjugués déterminent l'opinion de développement durable, s'établissant sur une échelle de 5 niveaux de performance.* » ([Mirova](#), 2019) : Cette échelle repose sur les Objectifs de Développement durable établis par l'ONU pour « *sauver le monde* » : «

- *Donnez ce que vous n'utilisez pas.*
- *Gaspillez moins la nourriture et soutenez l'agriculture locale.*
- *Vaccinez votre famille*
- *Aidez à l'éducation des enfants dans votre communauté.*
- *Autonomisez les femmes et les filles et défendez l'égalité de leurs droits.*



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

- Évitez de gaspiller l'eau.
- Utilisez des appareils et des ampoules à basse consommation.
- Créez des opportunités d'emploi pour les jeunes.
- Financez des projets d'infrastructures de base.
- Soutenez les personnes marginalisées et désavantagées.
- Privilégiez le vélo, la marche ou les transports en commun.
- Recyclez le papier, le plastique, le verre et l'aluminium.
- Agissez maintenant pour arrêter le réchauffement climatique.
- Évitez les sacs plastiques pour garder les océans propres.
- Plantez un arbre et protégez l'environnement.
- Défendez les droits de l'Homme.
- Faites pression sur votre gouvernement pour augmenter le financement du développement. » (ONU, 2020)

Autrement dit, [Mirova](#) évalue les entreprises intégrées au fond sur ce qu'elles produisent et sur leur impact social et environnemental induit par leur existence, en fonction des ODD établis par l'ONU. Cela nous permet de souligner l'importance d'évaluer l'impact d'une entreprise sur ce qu'elle propose/délivre mais également sur la globalité des impacts liés à son activité et sur tout le cycle de vie. Puisque l'impact d'une entreprise ne se limite pas à sa production.

Cependant, la construction et la dénomination de cet outil nommé « *Échelle des opinions de développement durable* » sont sujets à débat. Cet outil est présenté comme une façon de juger de l'implication réelle d'une entreprise dans le développement durable, lui permettant de fait d'accéder ou non au fond. Néanmoins, il se base sur des « opinions » soit une vision subjective, de la contribution à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, ce qui est à déplorer pour un outil ayant pour vocation de filtrer l'intégration des entreprises dans ce fond d'investissement.

Aussi, les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, utilisés pour établir l'éligibilité des entreprises à ce fond, n'ont pas été créés spécifiquement pour les entreprises. De ce fait, chacun est libre d'utiliser les ODD à sa guise. Les fonds d'investissement et d'autres financeurs les utilisent pourtant fréquemment, ne choisissant dans ces objectifs que ce qui « *semblent adaptés* » ou qui les arrangent. Dans le cas de [Mirova](#), il semble qu'ils en utilisent 5. Nommés « *niveaux de performance* », dénomination qui, pour rappel, est éloignée des valeurs de l'entrepreneuriat social mais est en revanche très utilisée chez les fonds d'investissement classiques.

Cet outil manque donc de transparence et d'adéquation vis-à-vis de l'entrepreneuriat social, malgré le fait que ce fond se positionne comme « *le leader de la gestion solidaire en France* » ([Mirova](#), 2020).



Mirova présente également un second outil ([voir le schéma en annexe](#)) permettant de mesurer l'empreinte carbone du fond. Celui-ci a été créé en 2015 en collaboration avec Carbone 4, premier cabinet de conseil spécialisé sur la transition énergétique et l'adaptation au changement climatique. On peut d'ailleurs saluer une telle collaboration, Carbone 4 étant un acteur reconnu pour son engagement. L'outil créé permet d'évaluer l'empreinte carbone d'actifs en s'appuyant sur deux indicateurs :

« > *Les émissions induites (tCO₂eq) : émissions générées par l'activité de l'entreprise sur l'ensemble du cycle de vie ;*

> *Les émissions évitées (tCO₂eq) : différence entre les émissions induites de l'entreprise et les émissions induites d'une situation de référence. »* ([Mirova](#) , 2020)

Grâce à cet outil, [Mirova](#) déclare que « *l'ensemble des portefeuilles de Mirova s'inscrivent dans une trajectoire de réchauffement climatique de 2°C, en ligne avec les Accords de Paris de 2015* » ([Mirova](#), 2020) et explicite dans son rapport « *Accompagner les entreprises créatrices d'emploi en France - Second rapport d'impact du fonds Insertion Emplois Dynamique* » de 2019 que l'empreinte carbone du fond « *s'explique principalement par le désinvestissement du fond dans les entreprises directement exposées aux énergies fossiles (gaz) et par de nouveaux investissements dans des entreprises présentes sur le segment des énergies renouvelables.* » On comprend donc que si l'empreinte carbone du fond s'est améliorée c'est grâce à l'entrée d'entreprises spécialisées dans les énergies renouvelables et pas à l'amélioration globale de l'empreinte carbone des entreprises du fond.

Si l'outil précédent rendait opaque l'évaluation de ce qu'était qu'une entreprise respectant les principes de développement durable, c'était sans compter sur cet outil qui va jusqu'à homogénéiser l'empreinte carbone du fond, jouant de fait sur la compensation.

Finalement, on ne sait pas vraiment quelle entreprise peut intégrer ce fond, ni quel impact une entreprise du fond détient en termes d'empreinte carbone par exemple. Ce que l'on sait, c'est que ce fond, comme d'autres, qui se décrit comme « *le leader de la gestion solidaire en France* » ([Mirova](#) , 2020) et dont la « *gestion a pour vocation de financer les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et plus largement, directement ou indirectement, les entrepreneurs développant des solutions à impact environnemental et social* » ([Mirova](#) , 2020), utilise des indicateurs qui ne semblent pas pousser les entreprises à s'améliorer sur des objectifs concrets d'impacts sociaux et environnementaux. A contrario, les indicateurs et outils utilisés permettent surtout à ce fond d'investissement de communiquer sur son action et ses portefeuilles.

En somme, la dépendance des entreprises sociales au financement de leur changement d'échelle et l'inadaptation des financeurs au statut particulier des entreprises sociales ne permet pas toujours aux entreprises sociales d'améliorer leur impact positif, et les induit parfois en erreur.

2. ... Qui entraîne une mauvaise prise en compte de tous les impacts réels du changement d'échelle...

II.2.1 L'évaluation d'impact, un outil qui fait surtout parler les chiffres

II.2.1.a Le principe d'évaluation de l'impact

Au cours de nos interviews, nous avons eu la volonté de mieux comprendre ce qu'était que l'évaluation d'impact. D'après l'UDES, l'impact « *désigne les changements, positifs comme négatifs, attendus ou inattendus, provoqués par et attribuables à une intervention* » (UDES, 2020). Ces impacts apparaissent dans des rapports d'étonnement réalisés en interne ou par un cabinet d'évaluation d'impact dans le but de prendre du recul sur les activités de l'entreprise.

En effet, pour mettre en œuvre un changement d'échelle, il est intéressant d'avoir une visibilité sur son impact avant, puis après le changement d'échelle, afin de comparer ce qui a pu être amélioré ou déprécié par une telle évolution des activités. Mais au-delà d'être intéressante, l'évaluation d'impact est souvent nécessaire. Les financeurs, incontournables partenaires dans une stratégie de changement d'échelle, sont demandeurs d'indicateurs permettant d'évaluer l'impact des entreprises sociales qu'ils souhaitent éventuellement soutenir. C'est un outil déterminant le choix de financement : une part importante des évaluations d'impact est utilisée pour convaincre les financeurs d'investir pour financer un changement d'échelle.

Cependant, la mauvaise utilisation de ces indicateurs par les financeurs et autres acteurs de l'ESS engendre nombre de conséquences, notamment dans la poursuite de l'objectif social de l'entreprise que nous détaillons ci-dessous au travers des propos des collaborateurs de cabinets indépendants d'évaluation d'impact et de collaborateurs d'entreprises sociales.

II.2.1.b Une évaluation d'impact partielle motivée par les financeurs

L'évaluation d'impact peut être composée de divers types d'indicateurs : les indicateurs de réalisation (aussi appelé « de performance »), les indicateurs de résultat ou encore d'impact.

Cependant, « *l'indicateur d'impact est souvent confondu avec d'autres concepts (performance, résultat), plus ou moins proches, et souvent présents dans le cadre d'une évaluation d'impact.* » (UDES, 2020). « *L'indicateur de performance par exemple est la mesure quantitative de ce qui est*

réalisé. Le nombre d'ateliers mis en place, de bénéficiaires touchés, etc. L'indicateur de résultat, se rapproche davantage de l'indicateur d'impact, et est une mesure du changement opéré suite à l'activité. » (UDES, 2020). Quant à l'indicateur d'impact, il est similaire à l'indicateur de résultat mais se concentre uniquement « *sur la part attribuable à l'activité* » (UDES, 2020) de l'entreprise dont on évalue l'impact. Cette mesure est donc complexe car peut-être qu'un bénéficiaire a pu accéder, parallèlement à un atelier dispensé par cette entreprise sociale, à un autre type d'aide qui aurait contribué à sa prise de confiance en lui par exemple. Il est difficile de connaître l'impact de tous les acteurs ayant un impact dans un domaine et d'extraire l'impact d'une seule entreprise sociale. Et pour cause, rien ne nous le permet.

C'est ici toute la complexité, et la source des problématiques que soulèvent l'évaluation d'impact partielle : quand elle n'est pas composée de suffisamment d'indicateurs pour refléter un contexte global.

En effet, un.e accompagnateur/trice d'entreprise pour le collectif ODYSSEM, nous expliquait que les financeurs se concentrent aujourd'hui sur la mesure d'impact plutôt que sur l'évaluation de celui-ci. (La mesure d'impact ne comprenant pas d'étude qualitative.) Ils réclament souvent des indicateurs *de réalisation*, qu'il est simple d'utiliser à des fins de communication. Mais sans les combiner à une évaluation qualitative, c'est-à-dire sans d'autres indicateurs complémentaires, ces indicateurs perdent de leur sens.

Par exemple, dans le cas de [Vitamine-T](#), entreprise d'insertion par l'emploi, un.e collaborateur/trice raconte : « *On mesure la réussite de notre accompagnement au nombre de personnes accompagnées, à la durée du parcours d'accompagnement et au nombre de sorties dynamiques.* »

Il s'agit là d'indicateurs *de réalisation/performance et de résultat*, qui ne prennent pas en compte l'analyse qualitative de l'accompagnement dispensé et ne mesure pas la part de responsabilité que détient cette entreprise sociale dans l'insertion des bénéficiaires.

La courses aux indicateurs *de réalisation/performance*, en oubliant d'autres indicateurs complémentaires, peut contribuer à éloigner les entreprises sociales de leur objectif social. Selon la personne interviewée chez ODYSSEM, pour une entreprise de l'insertion par l'emploi par exemple, le meilleur moyen pour gonfler ces indicateurs est de « *se tourner vers des personnes moins éloignées de l'emploi pour avoir de meilleurs chiffres, et délaisser donc ceux qui en auraient vraiment besoin.* »

Ainsi, par leur inexpérience, face aux enjeux de l'entrepreneuriat social, les financeurs réclament aux entreprises sociales des « performances » qui ne leur permettent pas de valoriser leur objectif

social. De ce fait, les entreprises sociales se développent en cherchant à avoir de bons indicateurs plutôt quantitatifs, ce qui peut créer un développement superficiel car décorrélié de l'augmentation de l'impact positif réel qui dépend aussi de la dimension qualitative.

Les financeurs ne sont pas les seuls à fonctionner ainsi, c'est également le cas de structure d'accompagnement telle que [Ashoka](#). Prenons par exemple l'« *étude d'impact de l'entrepreneuriat social de dix entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka* » réalisée en 2012.

Celle-ci présente principalement, pour 10 entreprises sociales accompagnées par [Ashoka](#), la quantification des bénéfices économiques qu'ils ont engendrés et les coûts évités à la société. La méthodologie choisie est en effet le « *différentiel entre l'argent public investi et l'argent collecté / coûts évités pour la collectivité.* » (Auffrey, [Ashoka](#), 2018)

Si cette étude nous prouve que le ROI est positif et que l'impact économique potentiel est important, elle nous démontre également que « *les bénéfices qualitatifs non chiffrés ont une envergure structurelle* » ([Ashoka](#), 2012) autrement dit, que cette étude ne le mesure pas mais que les impacts tels que « *âge de la dépendance repoussé, meilleure santé des moins favorisés, diminution du stress et des problèmes psychologiques, apaisement social, intégration des personnes issues de la diversité, amélioration de la qualité de vie, développement de modes de vie sains, protection de l'environnement* » ([Ashoka](#), 2012) pourraient être positivement impactés du fait de l'action des entreprises sociales participants à cette étude.

Dans cet exemple, on comprend que « *l'étude d'impact* » ([Ashoka](#), 2012) est en fait une étude sur l'utilité économique des entreprises sociales. Le but de cette étude n'est visiblement pas de questionner et mieux piloter l'activité des entreprises sociales afin d'améliorer leur impact, mais bien de convaincre de leur utilité pour la société et peut-être d'obtenir plus aisément des financements.

II.2.1.c Les cabinets d'évaluation d'impact : un travail sous forte influence

Malgré les incohérences des critères de choix sur lesquels reposent les financements, les entreprises sociales n'ont pas d'autres choix que d'utiliser les indicateurs de réalisation/performance pour attirer les financeurs et pouvoir ainsi financer la maximisation de l'impact de leurs activités. Les cabinets d'évaluation d'impact, souhaitant promouvoir l'entrepreneuriat social s'alignent, bien qu'ils tentent dans le même temps de faire évoluer l'approche des financeurs.

Leur volonté d'accompagner les entreprises sociales vers une meilleure compréhension de leur impact est grande mais un.e de nos interviewé.es nous l'affirme « *les financeurs sont souvent*

demandeurs de gros résultats en réalisation. » Pour y remédier, les cabinets d'évaluation d'impact conseillent, bâtissent des évaluations d'impact sur mesure et tentent de réguler ces pratiques.

Les évaluations d'impact sur mesure permettent de garder la liberté absolue de choisir les indicateurs utilisés et la façon d'évaluer l'impact. Un.e de nos interviewé.es nous l'assure, pour évaluer l'impact, on ne peut pas se reposer que sur du quantitatif. Il est au moins nécessaire de mettre en place une première phase d'étude qualitative pour évaluer correctement l'impact.

Cependant, le contrôle des cabinets d'évaluation d'impact sur l'utilisation des indicateurs par les financeurs, et les critères qui déterminent le choix final des entreprise financées reste limité. Souvent, c'est la mesure de l'impact qui est réclamée par les financeurs eux-mêmes. Chez [KiMSO](#), un.e collaborateur/trice nous explique qu'ils tentent d'être impartiaux et de choisir les indicateurs afin d'être le plus juste possible en fonction de l'activité de l'entreprise sociale étudiée. Cependant, si les externalités négatives ne sont pas réclamées par les financeurs lorsqu'ils sont les clients du cabinet, alors le cabinet ne réalise pas cette analyse et se concentre sur d'autres critères qui sont, eux, réclamés par les financeurs. Et pour cause, le but de ces cabinets d'évaluation d'impact est de valoriser l'entrepreneuriat social et non de les dévaloriser en mettant en lumière de potentiels impacts négatifs dont les financeurs ne se soucient pas et qui ne sont pas même exigés pour les entreprises classiques. L'un.e de nos interviewé.es nous disait d'ailleurs :

« Les externalités négatives on les repère souvent au passage, on met alors un point de vigilance et on en discute avec le client mais ça ne va pas plus loin. On n'inclue pas systématiquement d'évaluation des externalités négatives. Notamment quand l'évaluation est faite dans un but de communication. »

Certains acteurs se battent contre l'utilisation de l'évaluation d'impact à des fins de communication uniquement. C'est le cas [d'EM&IS](#), dont l'un.e des collaborateurs/trice nous expliquait être contre l'utilisation de l'évaluation d'impact comme simple outil de communication et déplore que ça ne soit pas utilisé davantage comme un outil de pilotage par les porteurs de projet. Cela pourrait en effet permettre aux entreprises sociales de rester proches de leurs valeurs et de leur raison d'être, ainsi que leur apporter une aide pour prendre des décisions averties. Elle/Il a cependant conscience du poids de l'évaluation d'impact des entreprises sociales auprès des financeurs.

Cependant, pour beaucoup des collaborateurs de cabinet d'évaluation d'impact, le but est bel et bien de permettre aux entreprises sociales d'acquérir des financements. Ainsi, il n'est pas rare qu'ils aillent dans le sens des financeurs pour que ceci soit une réussite... Au détriment d'une évaluation de l'impact pertinente.

Face aux exigences des financeurs, l'ensemble des acteurs qui jouent un rôle dans l'évaluation de l'impact s'alignent, bien qu'un fort manquement d'une analyse qualitative soit remarqué par ces derniers. L'évaluation de l'impact est une étape cruciale pour les entreprises sociales mais rencontre des biais à bien des égards.

II.2.2 Manque de transversalité et de coopération dans l'évaluation d'impact

L'évaluation d'impact se concentre souvent uniquement sur l'objectif social de l'entreprise et les activités qui y sont directement reliées, comme si les impacts en dehors de cet objectif n'étaient pas importants. Pourtant, les activités des entreprises sociales ont un impact bien réel en dehors de leur secteur d'activité, et il n'aurait pas de sens qu'une entreprise sociale travaille positivement sur un pilier du développement durable au détriment des autres. Pour créer une société plus résiliente, il semble nécessaire d'avoir une approche globale et cohérente.

II.2.2.a Une méthodologie d'évaluation qui biaise l'analyse et occulte une partie des externalités négatives

Comme expliqué au début de cette partie, les financeurs ne demandent pas que les impacts négatifs soient mesurés, et se basent sur une analyse trop souvent uniquement quantitative. Une approche qui ne permet pas une analyse complète et fidèle, mais qui, de plus, est bridée selon la catégorie à laquelle appartient, aux yeux des financeurs, l'entreprise sociale. En effet, les financeurs « classent » souvent les entreprises sociales par Domaine d'Activité Stratégique. Cela nous a permis de comprendre que les financeurs réclament une mesure d'impact en fonction de l'objectif social et qu'ils ne s'intéressent pas à l'impact des entreprises sociales en-dehors de cela puisqu'ils les rangent en fonction de leur objectif social.

Pourtant, certaines entreprises sociales ne se retrouvent pas dans la catégorie dans laquelle on les range et doivent fournir la preuve de leur impact en respectant le carcan qu'on leur impose. En effet, un.e collaborateur/trice de [Les Affranchis](#) témoigne :

« Chez les financeurs on est toujours « mal » positionnés, ils nous mettent dans l'ESS alors qu'on ne l'est pas. Parfois ils nous mettent ailleurs mais ça ne correspond pas davantage à ce que l'on est. »

Ce choix des financeurs, de reprendre les codes du financement d'entreprise classique pour classer les entreprises sociales afin de les évaluer selon leur « catégorie » pose un problème, car c'est limitant dans la véracité de l'analyse.

Au-delà de la difficulté que détient une entreprise sociale à se reconnaître dans une seule catégorie, on comprend que cela influence les entreprises sociales dans la façon d'évaluer leurs impacts.

Si le changement d'échelle d'une entreprise sociale est conditionné par l'augmentation de l'impact positif permettant de répondre à une problématique préalablement identifiée, il n'en reste pas moins qu'en changeant d'échelle une entreprise sociale aura davantage d'impact à tous les niveaux, positifs comme négatifs, peu importe son objectif social, sa problématique, sa mission.

L'outil Valor'ESS, présente une définition de l'impact social qui :

« Désigne les changements, positifs comme négatifs, attendus ou inattendus, provoqués par et attribuables à une intervention. Ces changements peuvent être de nature sociale (amélioration des conditions de vie, de la situation professionnelle, développement de compétences, changements des comportements, etc.), économique (création d'emploi, création de valeur ajoutée, etc.) ou environnementale (réduction des émissions de gaz à effet de serre, préservation des sols, réduction de la pollution des sols ou de l'air, etc.). » (UDES, 2020)

Ce qui nous interpelle dans cette définition, c'est le « *ou* ». Cela signifie qu'une entreprise sociale ne peut évaluer son impact que sur l'un de ses champs. Pour autant, si l'on reprend le début de la définition « *l'impact social désigne les changements, positifs comme négatifs, attendus ou inattendus, provoqués par et attribuables à une intervention* » (UDES, 2020), on ne peut prétendre qu'une entreprise sociale impacterait par son intervention seulement et uniquement que l'un de ses champs. On comprend donc que cet outil va permettre de mesurer l'impact des entreprises sociales en fonction de leur objectif social uniquement.

En effet, les utilisateurs sont invités à choisir, puisqu'on leur présente 13 domaines d'indicateurs qui sont les suivants :

« Développement des savoirs, développement des savoir-faire, développement des savoir-être, développement du bien-être, changement d'attitude, changement de comportement, développement de la vie sociale et relations interpersonnelles, amélioration de la santé, développement de l'autonomie, développement de l'utilisation des biens et services, insertion professionnelle, réduction des inégalités, production durable » (UDES, 2020).

Ces derniers sont utilisés pour présenter une démarche de mesure d'impact pour 6 grandes catégories d'actions que sont...

« Former, éduquer, sensibiliser, Développer le lien et la cohésion sociale, Soigner et accompagner, Développer et partager la culture et les loisirs pour tous, Produire et consommer durablement, Aider à l'insertion socio-professionnelle » (UDES, 2020)

...et qui correspondent à des objectifs sociaux. De ce fait, les acteurs de l'insertion ne semblent pas avoir à mesurer leur taux de réduction des déchets car il ne s'agit pas de leur objectif social.

D'ailleurs, l'évaluation de l'empreinte écologique des actions sociales est peu fréquente dans le milieu de l'insertion, il est donc difficile de savoir sur quels axes des efforts pourraient être réalisés. Le groupe [Vitamine T](#), pourtant réputé pour s'inscrire dans une démarche « eco-friendly » par leur engagement dans un processus d'économie circulaire, ne réalise par exemple aucune évaluation de l'impact environnemental de leurs activités. L'un.e des collaborateur/trice de l'entreprise, nous disait lors de notre interview :

« On mesure notre impact oui, enfin notre impact social, parce qu'en environnement on est plutôt bons »

Un raisonnement qui mène à penser, peut-être à tort, que le changement d'échelle d'une entreprise d'insertion n'aura aucun impact environnemental supplémentaire. Il/Elle ajoutait sur ce sujet :

« On n'a pas vraiment d'impact environnemental, nos boites sont toutes dans un processus d'économie circulaire, donc elles prennent toutes ça en compte, elles intègrent les codes de l'économie circulaire. Le déploiement de l'activité ne va donc rien changer sur l'impact environnemental. »

Il n'y a pas de mesure concrètes des impacts négatifs des entreprises sociales en-dehors de leur objectif social. La cause principale étant l'inadaptation des outils, des méthodes et des courants de pensée des acteurs gravitant autour des entreprises sociales. Cela nous a d'ailleurs été confirmé au cours de nos interviews : tous les acteurs gravitant autour des entreprises sociales et les entreprises sociales elles-mêmes se renvoient souvent la balle. Chez les structures d'accompagnement, beaucoup nous ont rappelé que ce n'est pas « leur rôle » d'évaluer l'impact, que ça ne fait pas partie de leur « mission ». Du côté des cabinets d'évaluation d'impact, bien qu'ils tentent d'être impartiaux, l'évaluation des externalités négatives va rarement être une priorité car celle-ci ne va pas dans le sens de l'entreprise évaluée si cette évaluation est utilisée à des fins de communication, ce qui est souvent le cas.

Les entreprises sociales elles-mêmes semblent confrontées au manque d'outils et à la surcharge de travail au quotidien, laissant peu de place pour penser global, au-delà de l'objectif social.

II.2.2.b Les difficultés d'évaluer l'impact pour les entreprises sociales elles-mêmes

La plupart des évaluations d'impact sont réalisées par des cabinets spécialisés, mais certaines structures disposent des ressources nécessaires à l'internalisation d'au moins une partie de l'évaluation d'impact, ce qui leur permet de l'utiliser dans le pilotage de leur stratégie. Cependant l'accompagnement externe peut tout de même intervenir pour « *des études plus complexes à mettre en place* » (UDES, 2020).

À savoir que l'évaluation d'impact est coûteuse, et que selon un collaborateur d'EM&YS, « *seules les grosses ONG et associations nationales qui ont les moyens RH et la visibilité peuvent l'internaliser, mais 75% de ceux qui évaluent leur impact l'externalise.* » L'outil *Valors'ESS*, présenté précédemment, ne délivre donc aux entreprises sociales qu'une partie des moyens pour évaluer leur impact, soit l'aspect quantitatif, et leur délivre quelques conseils pour évaluer l'aspect qualitatif. Cependant, la tentation est grande de ne se concentrer que sur le quantitatif, surtout lorsque c'est ce que les financeurs réclament.

Dans le même sens, chez *Vitamine T*, la réussite d'une insertion est évaluée normalement à 3 mois de l'insertion mais la gestion d'une masse très élevée de bénéficiaires ne permet pas un suivi détaillé et complet. « *Une grande partie des gens ne sont plus très joignables, parfois ils n'ont plus envie car ils n'ont pas très bien vécu leur parcours d'insertion donc le jour où ils sont dans une boîte qui leur plaît, ils ne rappellent pas* » Un.e collaborateur/trice de *Vitamine T*.

L'étude de la réussite de l'insertion repose, ici aussi, principalement sur une analyse quantitative, là où, au vu du secteur d'activité, il serait plus juste d'effectuer une analyse qualitative pour évaluer pertinemment l'impact social de l'entreprise.

D'autre part, en l'absence d'outil, les plus engagés se fient à leur instinct, à leur « *bon sens* » comme nous le disait un.e collaborateur/trice de *Les Affranchis*, mais cela n'empêche pas les dérives et les décisions ayant des externalités négatives par la suite. Un.e des entrepreneurs/neuses que nous avons interviewé affirmait : « *Nous n'avons pas d'outils pour mesurer que l'on a plus d'impact positif que de négatif, mais on fait de notre mieux dans tous les domaines donc on est globalement bon* ». Un raisonnement qui nous fait penser à "je sais monter 3 étages sans être essoufflé, j'aime la neige et la montagne, je suis sûrement capable de gravir le Mont-Blanc". Un pari risqué qui peut « *laisser passer* » des externalités négatives moins évidentes à détecter.

II.2.2.c Les acteurs gravitant autour des entreprises sociales s'approprient les outils d'étude pour leur propre compte

Lors de nos interviews et de nos lectures, un élément reste cependant en suspens. Faut-il ou non évaluer l'impact d'une entreprise sociale. Si l'UDES nous parle de l'indicateur d'impact censé isoler l'impact sur un bénéficiaire d'une entreprise sociale, un.e collaborateur/trice de [KiMSO](#) nous expliquait que « *Dans le domaine de l'entrepreneuriat social, on cherche plutôt à évaluer les effets de manière générale, mais on ne cherche pas à isoler l'action de l'acteur évalué : on est dans un secteur où il n'y a pas vraiment de logique de concurrence, donc ce n'est pas forcément intéressant de savoir si un impact est exclusif à l'entreprise concernée : on participe à un mouvement général où il y a d'autres acteurs, l'idée c'est de participer !* »

Il est certain que l'évaluation de l'impact ne doit pas permettre la concurrence. Ce que l'on peut d'ailleurs dénoncer de nouveaux dans l'utilisation qu'en font les financeurs, puisque c'est grâce à des indicateurs censés mesurer l'impact qu'ils départagent les entreprises sociales et décident laquelle financer. Mais pour en revenir à notre interrogation concernant l'évaluation de l'impact d'une entreprise sociale, prenons le cas de [MicroDON](#).

MicroDON a été accompagné dans l'évaluation de son impact mais cela n'empêche pas les biais : un.e collaborateur/trice de l'entreprise sociale nous a expliqué que leur impact est étudié principalement de manière quantitative. En effet, leur rôle de mise en relation d'entreprise et d'association leur permet difficilement d'obtenir des remontés d'information qualitative ou bien ils l'obtiennent de manière morcelée.

Et pour cause, le manque d'information pour évaluer l'impact d'une seule entreprise sociale est criant.

En parallèle, dans les cas précédemment présentés d'[Ashoka](#), de la [BNP](#) et de [Mirova](#), on comprend que les évaluations d'impact, la mesure du ROI, l'étude de l'empreinte carbone se fait systématiquement sur un groupe d'entreprises qui ne partagent parfois rien d'autre que l'appartenance à l'entité qui réalise la mesure, l'étude, l'évaluation.

Cela nous permet de nous interroger sur les rôles de ces acteurs. Alors qu'il est à ce jour très complexe d'évaluer l'impact d'une seule entreprise sociale dans un domaine par manque d'information sur l'impact de ce domaine au global, ces acteurs ont la capacité de réunir suffisamment d'information sur les entreprises qu'elles accompagnent et financent, dans le but de réaliser leurs propres études.



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

On peut donc s'interroger sur la capacité des acteurs gravitant autour des entreprises sociales à travailler en coopération et de manière transversale sur les secteurs dont font partie les entreprises sociales qu'ils accompagnent ou financent. On peut en revanche être certaines que si les acteurs gravitant autour des entreprises sociales dépassaient leur individualisme au profit du partage d'information au sujet des entreprises sociales qu'elles accompagnent et financent, cela pourrait permettre aux cabinets d'évaluation d'impact de proposer des évaluations d'impact globales, selon le domaine ou l'objectif social, et de réaliser des évaluations d'impact spécifiques à chaque entreprise sociale de ce domaine dans un second temps. Ainsi, chaque entreprise sociale aurait davantage d'informations concernant l'écosystème auquel elle appartient et pourrait améliorer son impact en connaissance de cause.

Pour conclure cette partie, on peut dire que les structures d'accompagnement ne se sentent pas responsables de l'évaluation de l'impact des entreprises sociales, que la conception biaisée que porte les financeurs sur les entreprises sociales peut influencer négativement les entreprises sociales dans leur développement et que les évaluations d'impact ne sont pas réalisées de manière transversale, ne permettant pas de comprendre quelle entreprise détient quel impact réel au niveau de son objectif social et en-dehors, ni de créer davantage de coopération entre les entreprises existantes qui luttent pour le même objectif social. Finalement, le manque de coopération entre les acteurs qui gravitent autour des entreprises sociales agit comme un poids et ne permet pas aux entreprises sociales d'aborder sereinement la question du changement d'échelle, pour lequel l'évaluation d'impact est un outil décisionnel.

Le manque d'une évaluation d'impact globale explique notamment la création d'externalités négatives non identifiées, qui desservent parfois l'activité des entreprises sociales et l'équilibre de l'écosystème social et solidaire sans même qu'elles ne s'en rendent compte. Nous les listerons dans la partie suivante.

3. ... Alors même que les impacts peuvent être négatifs

Le changement d'échelle est une étape à la fois importante et délicate dans le développement de l'entreprise sociale. Il est essentiel de l'appréhender sous un angle stratégique afin de minimiser les externalités négatives liées. De manière générale, une entreprise sociale qui utilise les stratégies de changement d'échelle des entreprises classiques ou utilisent de la mauvaise manière les stratégies de changement d'échelle des entreprises sociales, risque de générer des externalités négatives, internes ou externes.

II.3.1 Le changement d'échelle peut créer des externalités négatives plus grande que soi et impacter l'écosystème

II.3.1.a Impact environnemental

Les externalités négatives induites par le changement d'échelle d'une entreprise sociale, en plus de modifier l'objectif social propre à l'entreprise, peuvent impacter plus largement son écosystème.

Les externalités négatives sont d'ailleurs pour la plupart surtout non liées au cœur d'activité de l'entreprise car cette dernière concentre tous ses efforts dessus et peu de choses sont mises de côté sur ce point. Les externalités négatives générées de manière indirecte vis-à-vis de l'objectif social de l'entreprise sont bien les plus difficiles à identifier et mesurer, pourtant elles ont un impact conséquent sur le potentiel de l'entreprise sociale à réellement accélérer la transition et à participer au changement de ce monde.

Par exemple, les structures sociales peuvent générer des externalités environnementales négatives. C'est notamment le cas des structures d'insertion, comme en témoigne un.e collaborateur/trice de la Chambre Régional de l'Economie Sociale et Solidaire ([CRESS](#)) :

« L'insertion est très portée et mise en valeur, mais écologiquement c'est dégueulasse même si la vocation sociale est remplie. »

Un autre exemple, dans le secteur des cosmétiques bio cette fois. [Les Affranchis](#), savonnerie grenobloise, est une entreprise portée par des valeurs d'engagement sociales et écologiques fortes. Le co-fondateur, est connu pour son discours sans langue de bois et son militantisme écologique et politique. Ainsi, d'après lui, leur activité est à « *chaque étape faite de la manière la plus respectueuse de l'environnement, de l'homme et du consommateur, possible* ». Pourtant, certains procédés de productions pourraient probablement être repensés pour réduire davantage l'empreinte carbone des produits, même si cela devait signifier que l'un des ingrédients d'un produit ne soit pas bio (les Baies de Laurier par exemple).

Le secteur médical est également dans la ligne de mire des externalités négatives non évaluées et cadrées, d'autant plus en période de crise. Selon un.e collaborateur/trice de la [CRESS](#) :

« Le secteur de la santé est écologiquement scandaleux. Malgré la loi sur la limitation du plastique, le secteur médical rencontre des difficultés à faire face car ils ont besoin de matériel à usage unique, des trucs stérilisés. »

Ces propos rejoignent ce que nous cherchions à démontrer plus haut : l'état d'urgence sanitaire et environnemental actuel pousse les organisations à agir vite, et l'urgence engendre des

externalités négatives non anticipées, qui n'ont pas pu être évitées, comme le nombre considérable de déchets dans le secteur médical.

Mais ce n'est pas la seule raison de la non-anticipation des externalités négatives. Comme démontré précédemment, en-dehors du cadre de l'objectif social, celles-ci sont mises de côté voir ne sont pas mêmes considérées. Aussi, la concurrence accrue des entreprises classiques ne permet parfois pas aux entreprises sociales d'abandonner un argument de vente précieux pour minimiser leurs externalités négatives. C'est notamment ce que nous expliquait un.e collaborateur/trice de [Les Affranchis](#) au sujet du label bio. La grande distribution s'en est emparé, le consommateur se laisse tenter par un système de distribution de grande ampleur et abandonner cette mention, c'est laisser plus de place aux grands acteurs qui ont recours aux appellations mensongères et aux pictogrammes créés de toute pièce ne nécessitant aucun engagement réel.

II.3.1.b Impact social

D'autre part, vouloir changer d'échelle sans réellement mener une approche stratégique et globale de ses impacts réels peut amener à déplacer le problème auquel on s'attaque, et ainsi donner du fil à retordre à d'autres organisations. On peut ainsi remarquer qu'un problème social peut être déplacé vers un autre problème social, soulignant alors le manque de cohérence dans les pratiques de l'entreprise d'insertion (par exemple) :

« En fait on prend les gens qui sont en exclusion on les forme à des jobs de merde (...) on les fait bosser dans des entreprises de merde, qui n'ont pas les meilleures politiques et une économie merdique. On défend l'action sociale tout ça pour que ces gens se retrouvent dans le système conventionnel pour un job qu'ils n'ont pas choisi (...) les gens sont sur les rails mais sur des métiers qu'ils ne veulent même pas faire. »

Collaborateur/trice de la [CRESS](#)

Le manque d'évaluation des impacts qui ne sont pas directement liés à l'objectif social de l'entreprise sociale est à l'origine d'externalités négatives « invisibles » qui desservent l'impact positif global de ces structures. De plus, ils vont potentiellement donner du travail à d'autres acteurs de l'ESS... Ne serait-ce pas le serpent qui se mord la queue... ? À moins que ce soit ce à quoi le système aspire, s'auto-alimenter en problèmes afin de fournir toujours davantage de solutions.

II.3.2 Le changement d'échelle peut poser problème dans le développement des activités de l'entreprise

II.3.2.a Des partenariats et des opportunités qui amènent à sacrifier son objectif social

À force de chercher à croître à tout prix, on peut perdre de vue son objectif social en s'entourant des mauvais acteurs. En effet, d'après un.e collaborateur/trice de chez [GAIA](#) (Grenoble Alpes Initiative Active), la perte de l'objectif social « *peut se produire quand on fait des partenariats. Sachant que dans l'ESS, les partenariats, c'est obligatoire car on ne peut pas maîtriser toute la chaîne de valeur si l'on veut être rentable. Donc il faut choisir quel prisme est le nôtre. Ce qui représente un risque de perte de valeur* »

L'évolution du réseau de travail de l'entreprise sociale peut effectivement faire évoluer rapidement l'objectif social de cette dernière, parfois à tort. Prenons l'exemple de [MySunnyCare](#), distributeurs de crème solaire dans les zones d'exposition prioritaires, via des bornes nomades, dont nous avons interviewé un.e collaborateur/trice.

Au vu du succès grandissant du concept de l'entreprise, née il y a à peine 2 ans, de nombreuses marques ont souhaité collaborer avec eux. C'est notamment le cas de la marque La Roche Posay, qui a sollicité [MySunnyCare](#) pour mettre en place 500 nouvelles bornes distributrices de leurs produits. Face à cet engouement, l'entreprise n'a pas eu d'autre choix que d'externaliser la production de leurs machines et de leur crème solaire.

« On s'est demandé, "est-ce que [MySunnyCare](#) doit être fabriquant de cosmétique ?" Mais ce n'est pas notre métier. Alors oui, on est ingénieur de base, donc on pensait être capable de s'occuper de la production des machines. Mais comme je le disais, on s'est rendu compte plus tard que d'autres le faisaient mieux que nous, pour moins cher et plus rapidement. » Un.e collaborateur/trice. de [MySunnyCare](#)

Un constat qui a motivé la décision d'externaliser la production des bornes et de la crème, concluant que la valeur ajoutée de l'entreprise reposait dorénavant sur la mise en relation des acteurs pour atteindre un objectif commun. Pourtant, maîtriser la chaîne de valeur permet de garder un maximum de contrôle sur les divers processus et origines des matières premières. Ainsi, perdre le contrôle de cette dernière ouvre la porte à des externalités négatives non maîtrisées et parfois même non identifiées au vu de la déconnexion avec les maillons de la chaîne de production.

Une conséquence de l'externalisation qui pourrait bien affecter leur objectif social puisque leur objectif premier est un objectif de santé public (réduire les risques de cancer cutané), mais ils semblent aussi mettre en avant, et ce dès les débuts du projet, la volonté de développer une solution qui respecte les coraux de l'océan.

De ce fait, les deux axes de travail fondamentaux de l'entreprise [MySunnyCare](#) concernent le choix de la composition de la crème solaire et la production des machines. Cependant, en externalisant ces activités, il est plus difficile pour l'entreprise de conserver une cohérence entre respect de la peau/de la santé des personnes et respect de l'environnement. Externaliser ne deviendrait-il pas dangereux, voir même opposé à leur volonté de limiter leur impact environnemental ?

Les impacts écologiques de la production des bornes, comprenant un écran tactile, des composants électroniques pour son fonctionnement ainsi qu'une caméra UV fabriqués à partir de ressources rares, sont effectivement amenés à croître en même temps que l'entreprise. Bien que l'idée d'une flotte de bornes nomades devait permettre de réduire l'impact environnemental de l'activité de [MySunnyCare](#) (permettant ainsi de les utiliser dans des endroits divers en fonction des besoins), la flotte devra être augmentée au vu de la demande croissante des clients BtoB de leurs services. De plus, la crème solaire distribuée, composée aujourd'hui d'ingrédients d'origines « 100% naturel et sein », sera-t-elle toujours d'aussi bonne qualité si les quantités de productions exigées continue de croître considérablement ?

Ceci nous amène à nous questionner sur ce modèle. Pourra-t-il rester le même si l'entreprise croît ? Est-ce qu'il peut rester tout autant respectueux de tous les piliers du développement durable en grossissant ? À quel point cette société a-t-elle été influencée par la commande de ce client ?

[MySunnyCare](#) est un bel exemple de la complexité d'appréhension du changement d'échelle car les risques d'externalités négatives sont redoutables du fait de la nature de son activité. En se déployant à grande échelle pour répondre à un nouveau contrat, l'entreprise a été contrainte de mettre en place des partenariats pas forcément en accord avec son objectif social.

L'exemple de [MySunnyCare](#) nous interroge sur un autre point. Lors du début de la crise du COVID-19 qui a touché le monde entier, l'entreprise a été amenée à accélérer la diversification de ses activités. Leur offre, alors elle concernait auparavant uniquement la prévention du cancer de la peau, a été élargie à la prévention et à la protection, dans différents domaines.

Dans le cadre de la crise sanitaire, l'entreprise a en effet remplacé la crème solaire par du gel hydroalcoolique dans ses bornes, et les messages de prévention sur le cancer de la peau par des messages concernant les gestes barrières. Un projet qui a fait émerger l'idée d'une société mère « *Care* », qui, à terme, comprendrait différentes branches « *sunnycare* », « *healthcare* », etc. Une projection qui semble précipitée : l'activité première, [MySunnyCare](#), n'étant pas encore stable.

Il semble que le développement entrepris soit très opportuniste et conditionné par la conjoncture actuelle. Une initiative solidaire est bienvenue en ces temps de crise, mais quels seront les impacts pour cette jeune entreprise sociale et son écosystème dans le futur ? L'urgence sanitaire à laquelle

a souhaité répondre [MySunnyCare](#) fait écho avec l'urgence environnemental et sociale - plus communément rencontrées par les entreprises sociales – auxquelles nous faisons référence précédemment. Les sollicitations fusent, les questionnements sont nombreux mais le temps leur manque pour réellement anticiper les externalités négatives que pourraient engendrer les stratégies de développement envisagées. Aussi les équipes sont très influencées par la demande de plus en plus importante des grands groupes. Ils risquent de ne pas avoir le recul nécessaire pour être en accord avec leur raison d'être tout au long et après leur changement d'échelle.

11.3.2.b Une implantation territoriale périlleuse

Au-delà de la perte de l'objectif social lors d'un changement d'échelle, les entrepreneurs sociaux peuvent également faire face aux complexités de l'implantation sur un nouveau territoire. En effet, un changement d'échelle ne peut pas toujours être dupliqué d'une entreprise à une autre ou d'un territoire à un autre, puisqu' *« une initiative qui connaît un véritable succès sur un territoire donné et qui y a fait la preuve de son utilité sociale peut rencontrer de grosses difficultés en tentant de se développer, au point de mettre en péril la pérennité du projet initial »* (Pache et Chalencon, 2007).

Par exemple, s'implanter sur un territoire sans prendre en considération les acteurs existants peut déstabiliser l'écosystème. Une entreprise qui s'implante sur des territoires sans les connaître ne va pas nécessairement se rendre compte de cet impact négatif. Le cas de Too Good to Go⁹ est assez connu dans ce domaine : en changeant d'échelle, ils se sont implantés à vitesse grand V dans de nombreux territoires. Malheureusement, cela a entraîné des pertes de dons pour les associations : des invendus qui leur étaient donnés par les commerçants ont fini par être plutôt revendus au travers de l'application, ce que préfère logiquement le commerçant à qui cela fournit un revenu supplémentaire. Ainsi, en voulant agir contre le gaspillage alimentaire, Too Good To Go a réduit des dons de repas qui auraient pu être distribués à des sans-abris ou des personnes dans le besoin. À ce jour, l'application propose une alternative à cela, grâce à une fonction de don, la perte que l'arrivée de Too Good to Go a engendré en termes de dons n'est cependant pas quantifiable.

D'autre part, un.e collaborateur/trice de [GAIA](#) (Grenoble Alpes Initiative Active) souligne également le risque de perte d'ADN lorsque l'on transpose un concept d'un territoire à un autre. Globalement il ne faut pas perdre son « âme » et bien anticiper que les conditions du succès seront les mêmes ailleurs :

⁹ Application permettant aux consommateurs de se mettre en relation avec les commerces à proximité vendant à prix réduits des invendus alimentaires

« Lorsqu'un fondateur est présent localement, et que son activité se développe ailleurs, comment garantit-on, comment sait-on qu'ailleurs il y aura les mêmes ressources qui ont fait le succès localement ? Et puis le management compte, ainsi que le terreau local, les partenariats, et la dynamique économique locale. Finalement l'ADN du projet initial est difficile à faire prendre ailleurs »

Le développement d'un projet sur un nouveau territoire n'est pas une mince affaire, autant sur le plan économique externe : attention aux acteurs extérieurs, que sur le plan social interne : attention à la gestion des ressources humaines.

« Le développement d'une organisation à vocation sociale sur de nouveaux territoires permet d'accroître son impact social à condition que le modèle de développement choisi soit adapté à sa mission, à ses objectifs, à son environnement et à sa culture organisationnelle. » (Pache et Chalencon, 2007).

Mais pour se faire, faut-il encore être au clair avec ses valeurs, sa raison d'être et l'objectif social que l'on souhaite remplir. Lorsque l'on évoquait les prochaines étapes de développement de [MySunnyCare](#), le plan ne semblait pas encore très clair *« le territoire des îles pourrait avoir besoin de notre solution, d'autant plus pour protéger la barrière de corail. »* Si l'intention est louable, s'implanter dans les îles devrait tout de suite faire émerger la question de l'empreinte carbone des bornes envoyées là-bas. Pourtant les principes de bases sont bien là : *« On peut trouver d'autres leviers d'action. D'autres manière d'approcher la même thématique, parce que la fabrication des bornes n'est pas une fin en soi. Notre métier c'est d'avoir de l'impact, pas d'être leader des bornes. »* mais dans la réalité, qu'en est-il ? Avoir un impact oui, mais quel impact et à quel prix ?

L'un des piliers liés à l'objectif social est bien de conserver intact les valeurs initiales de l'entreprise. Au plus les collaborateurs d'un projet social y seront sensibles et en auront compris les réels enjeux, au mieux le développement de l'entreprise social sera en adéquation avec sa raison d'être. Cependant, la gestion des ressources humaines, dont la masse évolue souvent lors d'un changement d'échelle, est également sujette à problèmes.

II.3.3 Le changement d'échelle peut poser des problèmes de gestion de l'humain

II.3.3.a La transmission partielle des valeurs

Lors d'un changement d'échelle, la transmission des valeurs aux nouvelles équipes est une étape houleuse, qui détient toute son importance pour préserver l'ADN de l'entreprise et

l'aboutissement de son objectif social. Pourtant, souvent, ce qui est mis de côté dans le changement d'échelle, c'est la gestion de l'humain.

Une problématique que nous avons retrouvée au sein des équipes de développement local [Phenix](#), lorsque nous abordons avec eux la notion d'entreprise sociale à laquelle ils s'identifient car l'entreprise détient l'agrément ESUS. Voici le développement d'une des collaborateurs/trices :

« Être une entreprise sociale ça ne change rien du tout. Peut-être que ça ouvre des portes. C'est davantage la façon de penser qui est importante et quelle valeur ajoutée ça apporte. Ce n'est pas blanc ou noir, classique/ESUS = mal/bien »

Un propos assez surprenant lorsque l'on connaît la vision des deux fondateurs de l'entreprise, qui sont très plébiscités dans le milieu de l'ESS et de l'entrepreneuriat social. Ceci reflète une difficulté de communication des valeurs aux salariés, probablement en raison de la taille de l'entreprise, qui a doublé en 2017, les effectifs passant de 40 à 80 salariés.

En fait, ce sont « les évolutions de l'environnement législatif et réglementaire qui ont encouragé l'essaimage de [Phenix](#) avec la loi anti-gaspillage impliquant que toutes structure de plus de 400 m² n'a plus le droit de détruire ses déchets alimentaires. » d'après un.e collaborateur/trice au sein de [Scale Changer](#).

Ainsi, [Phenix](#), dont la mission est d'accompagner les professionnels de l'alimentaire à limiter le gaspillage en donnant une seconde vie à ces produits-là, a clairement bénéficié d'un environnement avantageux à son développement et s'est empressé de développer ses activités dans le marché porteur de la lutte anti-gaspillage. Un élément législatif jouant en leur faveur donc, qui a poussé à une augmentation considérable des activités allant de pair avec un recrutement intensif, mais qui a clairement précipité les choses pour cette jeune entreprise qui n'était pas forcément préparée à une telle opportunité. L'un.e de nos interviewé.es, collaborateur/trice d'un cabinet d'évaluation d'impact nous l'assure « Chez [Phenix](#), ça s'est bien passé dans les chiffres mais il y a eu des points de douleur sur la gouvernance, la gestion RH et la logistique. »

En effet, d'après la personne interrogée, « Ils sont en train de structurer l'évolution que connaît [Phenix](#) depuis 2014 ». Une structuration qui prend du temps, et même qui arrive un peu tard, ce qui pourrait expliquer les problématiques RH que rencontrent actuellement l'entreprise.

II.3.3.b Des problématiques organisationnelles RH

Le fonctionnement interne et le bien être des salariés est un sujet important que nous devons aborder du fait de son influence sur la bonne conduite d'un changement d'échelle et de la bonne communication et transmission de la vision de l'entreprise.

Nous avons échangé avec un.e collaborateur/trice de chez [Fly The Nest](#), structure qui axe son accompagnement au changement d'échelle autour de l'humain et des équipes. Leurs actions reposent principalement sur l'organisation interne de l'entreprise pour un changement d'échelle qui n'altère pas les relations et les synergies.

Cette personne témoigne des difficultés rencontrées par les entreprises sociales :

« Pour ce qui est de l'approche, on pourrait penser que les entreprises sociales seront plus soucieuses de l'impact de la croissance sur les membres de l'équipe, plus « mesurées » dans la croissance pour préserver les gens et faire quelque chose de sain, mais dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. C'est souvent involontaire mais j'ai vu des start-up ESS mettre la pression sur leurs équipes tout autant que des start-up tech éloignée de l'ESS. Avec l'effet un peu plus « pervers » qu'en ESS, on peut se cacher derrière « la cause à défendre » pour demander aux gens de se dépasser... »

Une vision que partage un.e consultant.e chez [KIMSO](#), cabinet d'évaluation d'impact : « L'expérience collaborateur peut être déplorable malgré les belles valeurs portées. »

La gestion des ressources humaines dans le changement d'échelle est un point extrêmement important, car mal réalisée, elle peut conduire à la perte des valeurs et engendrer bien d'autres externalités négatives, internes comme externes, par la suite. En voici les principaux points, relevés durant nos interviews.

- **Surmenage**

C'est une problématique très rencontrée dans l'ESS où les entrepreneurs ont tendance à se noyer dans le travail et vont tout droit vers le burn out dans des processus ambitieux comme le changement d'échelle.

C'est notamment le cas au sein du groupe [Vitamine T](#), où les équipes sont constamment à flux tendu. Propos recueillis auprès d'un.e collaborateur/trice :

« On n'a pas encore atteint le niveau pour payer quelqu'un en plus de moi : on n'a pas pris le risque d'investir sur ce point-là. On se confronte à un effet de seuil, on va chercher pleins de

nouveau marché qui ne sont pas rentables aujourd'hui. Alors on se déploie tous, on fait les pieuvres, on y arrive, on est forts, c'est cool ! Mais parfois au bout de 6 mois on est cramés et on fait des conneries. »

Un rythme de travail problématique pour les équipes, qui s'essouffent, et ont du mal à prioriser la qualité de la mission sociale de l'entreprise...

« Chez VITAMINE T, on a des ressources humaines et financières limitées et quand on fait du développement commercial, l'impact social est moins bien ou alors en tout cas non amélioré. »

« On se crame en interne, et on se disperse, on fait du développement commercial à fond, peut-être parfois au détriment de l'action sociale. »

...et cherchent continuellement des fonds pour développer l'activité et enfin trouver un équilibre, mais la course aux objectifs quantitatifs empêche cet équilibre de s'instaurer.

« On ne recrute jamais ! Ou alors sur l'amélioration du développement commerciale et parfois au détriment de l'accompagnement social. On est en pleine crise de croissance. »

« On n'embauche que des gens qui rapportent du fric. »

- **Déception car abandon**

Le changement d'échelle peut également amener un moment de désillusion et de déception, et ce notamment parce qu'il amène souvent avec lui des renoncements et des abandons.

- **Hiérarchie**

Le changement d'échelle peut aussi amener des problèmes d'organisation : certaines entreprises mettent en place de lourds process de hiérarchie, sûrement pour garder la main, ne pas perdre le contrôle... Il est alors difficile de garder l'horizontalité. Les relations, la communication et même parfois les métiers changent, et en particulier celui des fondateurs et dirigeants.

Au sein de [Phenix](#), ce sont de gros chamboulements en interne qui ont eu lieu suite au changement d'échelle selon l'un.e de leurs salarié.es :

« Jusqu'à maintenant on avait un fonctionnement assez horizontal, où chaque chef de projet par antenne avait un rôle assez complet. Aujourd'hui, [Phenix](#) va être décidé en 5 grandes zones, avec des chargés de zone pilote en dessous. C'est plus pyramidal, on voit l'apparition de fonctions supports. »

Malgré la cocréation d'un nouveau système organisationnel du CODIR avec le terrain et le partage de bonnes pratiques sur ce qui se passait sur chaque zone respective, les changements restent difficiles à accueillir dans les antennes selon l'une de leurs salariés :

« Personnellement, je n'ai pas sauté de joie à l'annonce du changement parce que j'ai perdu un peu en autonomie sur la gestion de la croissance de ma zone, mais je trouve bien le fait de réorganiser les missions. Avant, je gérais beaucoup de choses différents, et parfois à moitié, aujourd'hui, je suis plus performant.e. »

La conduite du changement liée au changement d'échelle est un travail de longue haleine mais est souvent occulté. Pourtant, un.e collaborateur/trice de [KiMSO](#) nous l'indiquait, les externalités négatives du changement d'échelle sur les collaborateurs ne sont pas mesurées, et peu de monde semble s'en préoccuper alors qu'il peut y avoir un impact direct sur la qualité de la prestation pour les bénéficiaires, qui elle est mesurée lorsque l'on évalue l'impact.

Le changement d'échelle est un processus qui bouleverse l'organisation en interne, les équipes doivent être accompagnée dans l'évolution de leur fonctionnement en conséquence, tout en conservant les valeurs propres à l'entreprise. Le changement d'échelle, c'est tant un défi business que managérial finalement.

L'appréhension du développement des entreprises sociales, encore trop calquée sur celui des entreprises classiques entraine donc de nombreux impacts négatifs, non ou mal évalués. Les défis liés au changement d'échelle sont nombreux et un long chemin reste à parcourir afin de les relever. Nous avons souhaité livrer quelques pistes, basées sur les témoignages des personnes interviewées, dans la dernière partie de ce mémoire.

III. Ainsi, changer le monde, c'est avant tout dépasser ce prisme du changement d'échelle

En effet, bien que le changement d'échelle des entreprises sociales pût être perçu comme nécessaire, il pouvait se révéler problématique sur de nombreux points. Mais surtout, il nous semble clair aujourd'hui que cette notion de changement d'échelle telle qu'elle est abordée pour les entreprises sociales est encore trop ancrée dans une mentalité capitaliste et compétitive, trop dépendante des acteurs classiques du financements et de l'accompagnement, trop corrélée à des notions qui ne nous semblent plus viables.

Au fil de nos lectures et interviews, nous avons entrevu des bribes de solution, des pistes prometteuses pour surmonter les risques que portaient le changement d'échelle. Malheureusement, que ce soit dans la littérature ou dans les discussions que nous avons eues avec des experts du sujet, nous avons constaté que ces idées n'étaient jamais exploitées jusqu'au bout, sûrement en raison des transformations sociétales et entrepreneuriales profondes que de telles réflexions pouvaient engendrer.

La meilleure manière, selon nous, de présenter et d'exploiter ces pistes pour dépasser cette obsession du changement d'échelle, c'est d'aborder le sujet de manière binaire. Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur ce qui doit se faire dans l'environnement de l'entreprise sociale pour que cette dernière ait enfin les clés pour changer le monde. Ainsi, une fois l'environnement transformé et adapté aux entreprises sociales et aux valeurs qu'elles portent, nous exploiterons les pistes prometteuses pour que l'entreprise, à son échelle, fasse en sorte de changer le monde !

Nous sommes conscientes que cette dernière partie est prospective, d'où le fait qu'elle soit plus courte que les précédentes, et qu'elle peut paraître utopique sur certains points. Toutefois, il nous tenait à cœur de délivrer les pistes de solutions que nous avons découvert tout au long de nos recherches, car le but de notre mémoire n'était pas seulement de constater qu'il existe des dangers dans la recherche du changement d'échelle des entreprises sociales. Loin de nous l'idée que la recette exhaustive d'un monde meilleur se tient ici, nous compilons et condensons simplement les résultats de nos interviews et lectures qui nous paraissaient intéressantes. Disons que ce sont, à nos yeux, des premières pistes à ne pas négliger.

1. Le monde doit encore changer pour que l'entreprise sociale puisse vraiment participer à la transition vers un nouveau monde

Pour comprendre cette idée, il peut être intéressant de se pencher sur la métaphore originale utilisée par Heerad SABETI¹⁰ dans un article du World Economic Forum :

« System change can seem very complex and abstract, so it helps to borrow an analogy from the computing world to help make it more tangible. [...] In computing, you can upgrade the performance of an app to a certain limit before you bump into the constraints of the operating system on which it runs. The same is true for an economy: you can only improve the social and environmental performance of a business so far before you run into the limitations of the economic system within which it operates. No matter how hard you try to improve its products or services, processes, operations or governance to make it more responsible and impactful, if the financial markets, regulatory environment or consumer markets are not compatible with those changes, your efforts will be frustrated. We need to upgrade our economic systems in order to be able to sufficiently upgrade the performance of our organizations. »

(Heerad SABETI, 2017)

III.1.1 l'Etat a encore un rôle à jouer

Il semble, en effet, assez flagrant que les entreprises sociales connaissent une certaine précarité de moyens, de compétences et de ressources. Ainsi, le rôle de l'État est loin d'être à négliger. Selon l'OCDE, « *Des politiques pertinentes devraient venir soulager les besoins des entreprises sociales qui souhaitent changer d'échelle* » (OECD, 2016). Mais l'OCDE ne prend-elle pas le problème par le mauvais bout ? En effet, ne devrait-on pas plutôt dire les politiques doivent aider les entreprises sociales non pas à changer d'échelle, mais justement à changer le monde ? L'État pourrait, en effet, faire en sorte que l'entrepreneuriat social ait les clés, la place, le rôle pour améliorer un système économique qui n'est plus viable. Seulement comme nous l'a fait remarquer un.e collaborateur/trice d'[Odysem](#), les entreprises sociales n'ont pas aujourd'hui vocation à résoudre tous les problèmes, contrairement à ce que l'on attend d'elles. Elles ne sont aujourd'hui qu'une rustine sur le système actuel, et ne peuvent pas porter à elles seules la transition environnementale et sociale de la société. C'est à l'État de porter cette dernière, en positionnant l'entreprise comme "outil", pour reprendre un terme d'un.e collaborateur/trice de [Les Affranchis](#).

¹⁰ PDG du Fourth Sector Group

Pour cela, ne pourrait-on pas envisager que l'État prenne un véritable rôle de facilitateur de la transition, qui veillerait à la coordination des initiatives et à une réponse complète aux besoins sociétaux ? C'est d'ailleurs ce que défendait un.e collaborateur/trice d'[E&MIS](#) lorsqu'on l'a interviewé. Selon lui/elle, l'État pourrait permettre d'éviter les doublons et favoriser la cohérence de l'offre sociale. Pour illustrer cela, il/elle prenait l'exemple de La Cloche et d'Entourage. Ces deux associations ont le même objectif social et agissent sur le même territoire. Toutes deux reçoivent des subventions de la part du marché public. Pourtant, aucune coopération d'aucune sorte n'est poussée ou accompagnée par l'État qui les subventionne.

Dans cette optique, l'État pourrait peut-être tenter de mettre un terme définitif au flou de définition de l'entrepreneuriat social, qui est encore une réalité trop importante comme nous l'avons expliqué plus tôt. Ce manque de clarté juridique et législative montre, selon nous, que l'État n'est pas encore prêt à laisser la place nécessaire aux structures de la transition. Il n'est pas question pour autant de se contenter de dire que ce flou disparaîtra quand l'entrepreneuriat social et l'Economie Sociale et Solidaire auront changé d'échelle et pris plus de place : ne faudrait-il pas surtout reprendre le sujet à la base et l'assainir ? Pourquoi ne pas se concentrer sur une définition législative des acteurs de la transition qui ferait consensus ? C'est un chantier conséquent, mais qui permettrait que tout le monde reparte sur les mêmes bases. Nous n'avons que trop observé au cours de nos entretiens le manque flagrant de repères pour les entrepreneurs sociaux. D'un côté, le statut associatif n'a pas permis à [MicroDON](#) et [MySunnyCare](#) de changer d'échelle. De l'autre, l'agrément ESUS est trop contraignant, alors même que le manque d'un cadre légal pour les labels peut desservir les entreprises sociales, comme nous l'a expliqué le/la collaborateur/trice de [Les Affranchis](#). Enfin, l'apparition des entreprises à mission avec la loi PACTE ne fait qu'accentuer la confusion et tend à ce que tous, professionnels comme particuliers, confondent entreprises à mission et entreprises sociales. Il existe donc véritablement un manque de clarification des statuts juridiques dont pourrait se saisir l'État pour que les acteurs de la transition soient reconnus comme tels. Car sans cela, les entrepreneurs sociaux s'affranchissent des codes existants et sont marginalisés de la société alors même qu'ils devraient en être au cœur... On retrouve cette idée jusqu'au nom de l'entreprise sociale [Les Affranchis](#) qui, ne se reconnaissant pas dans les statuts existants, ont préféré s'en libérer. D'autant que chez [Les Affranchis](#), le/la collaborateur/trice a été clair « *on n'aurait pas survécu si on avait fait partie de l'ESS. Parce qu'on avait besoin de fond pour financer notre projet et atteindre une balance* ». D'autres choisissent d'aller plus loin : ils créent leurs propres statuts, comme [Scale Changer](#), à l'origine de la franchise sociale qui allie les conditions d'une franchise et d'un partenariat. Selon eux, ce statut s'adapterait mieux aux entreprises sociales qui souhaitent mettre en place une franchise pour essaimer leur solution sans en supporter la gestion. S'il leur a été nécessaire de créer un statut adapté et si [Les](#)

Affranchis ont dû s'affranchir du carcan de l'ESS pour survivre, c'est bien la preuve qu'il existe un manque juridique pour les entreprises sociales... Seulement pour être conscient de ces problématiques terrains, l'État doit davantage s'impliquer dans le suivi de la transition environnementale et sociale. En effet, même si l'État subventionne encore beaucoup des entreprises sociales, il n'est pas conscient des réalisations de ces dernières et ne peut donc pas vraiment se rendre compte de l'inadéquation des statuts juridiques.

Le second aspect sur lequel l'État pourrait jouer un grand rôle rejoint l'idée de la décentralisation de l'économie ; un enjeu mis sur la table depuis près de 60 ans déjà et qui met aujourd'hui de vrais bâtons dans les roues des entrepreneurs sociaux, dont l'ancrage territorial est primordial. Au cours de nos interviews, nous avons compris que les entrepreneurs sociaux qui changeaient d'échelle au niveau national étaient trop souvent des entreprises parisiennes partant à la conquête de nouveaux territoires. Cette dichotomie Paris/Province empêche les entrepreneurs sociaux d'avoir une approche véritablement adaptée aux spécificités locales. Mais surtout, elle entraîne un manque de moyens financiers pour les collectivités locales qui souhaitent développer, justement, les initiatives sur leur territoire. Ainsi, une véritable décentralisation pourrait être une solution à l'implication terrain de l'État auprès des entreprises sociales. Mais pour cela, encore faudrait-il que ces antennes locales soient armées.

Finalement, si l'État joue un rôle primordial dans le fait de donner les clés et les moyens nécessaires aux entrepreneurs sociaux, l'enjeu se situe également un cran plus haut, au niveau des mentalités et de la manière dont on perçoit les entrepreneurs sociaux.

III.1.2 Notre système de valeur doit être remis en question

En effet, lorsque l'on pense à changer notre perception des entrepreneurs sociaux, c'est de tout notre système de valeur dont il est question. Plus facile à dire qu'à faire, car il s'agit de questionner des années entières de façonnement d'un système économique que l'on a voulu parfait, d'un système qui créerait des entreprises licornes, modèles absolus de réussite.

Seulement, comme nous l'explique si bien Julia FAURE, fondatrice de **Loom**, lors de son TEDx Redéfinir la réussite des entreprises, « *Si on veut que la réussite des entreprises ne se fasse plus ni au dépend des humains, ni au dépend de la planète, il faut changer notre définition de la réussite, et ça commence par changer nos représentations.* ». En effet, on nous enseigne que le modèle de réussite à suivre serait celui des entreprises qui se concentrent sur leur croissance exponentielle à l'international, qui doublent voire écrasent tous leurs concurrents, et qui ne renoncent jamais à

leur quête de croissance. Julia FAURE défend un tout autre modèle : « *La réussite ne [doit plus être] celle de l'argent, mais de l'impact positif. Il est temps que les entreprises œuvrent au bien collectif, et plus à l'enrichissement de quelques-uns. Oui, elles seront moins grosses, mais c'est leur taille ou notre survie.* »

Son discours décroissant et engagé lui a valu quelques remarques sceptiques, de personnes persuadées qu'elle ne cherchait qu'à se différencier de ses concurrents pour finalement vendre plus grâce à son image verte. Et il est vrai que beaucoup d'entreprises se servent de cela pour augmenter leurs ventes. Selon Julia FAURE, cela donne l'impression qu'il n'existe pas d'entreprise qui ne cherche pas la croissance à tout prix... Seulement pour [Loom](#), elle a compris que « *la taille optimale n'était pas la taille maximale.* », et que « *grossir plus ne [les] rendrait ni plus efficaces, ni plus performants, ni plus heureux* » qu'ils ne le sont déjà aujourd'hui. Ne serait-ce donc pas cela, une croissance réussie ?

Ce que défend Julia FAURE, c'est la nécessité d'avoir quantité d'entreprises de toutes tailles et de tout genre dans le tissu économique, et non 3 ou 4 mastodontes qui écrasent tout sur leur passage. « *Parce qu'une forêt résiliente, riche, écologique, ce sont des milliers d'arbres de taille et d'espèces différentes* » ... Il existe des millions d'entreprises qui vont très bien et sont vertueuses sans chercher à conquérir le monde et créer, de facto, des externalités négatives sur ce dernier !

Comprendre cela permettrait de faire un premier pas vers la fin de la course à la croissance des entreprises sociales, vers la fin de la financiarisation à outrance du monde de la transition. Le comprendre c'est aussi faire en sorte que tout un chacun l'apprenne, à l'image de ce que propose notamment « *Pour un réveil écologique* », collectif qui donne les clés à ceux qui souhaitent « *réveiller* » leur employeur ou leur formation, et soutient l'Appel à la Reconstruction pour rebâtir notre monde sur des impératifs sociaux, environnementaux et sanitaires.

La valeur monétaire ne peut plus être l'unique critère de réussite d'une entreprise. Ces dernières années ont d'ailleurs permis une réelle évolution de la posture des investisseurs sur ce point. Comme l'explique Sophie VANNIER, co-gérante de [La Ruche](#) « *On a eu un coup de chance, on a des fonds qui regardent surtout l'impact et s'ils trouvent que l'impact est intéressant et que y a un modèle économique derrière, alors ils investissent !* » (Maddyness, 2020). L'investissement dit « utile » se démocratise. En ce qui concerne [Mirova](#), par exemple, son approche est intéressante car elle redéfinit les critères de performance au-delà de la performance monétaire :

« *Les analyses [Mirova](#) opèrent une distinction entre les solutions de développement durable apportées par les produits et services de l'entreprises, et la gestion des risques environnementaux et sociaux liés à l'activité de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie. Ces deux niveaux de lecture*

conjugués déterminent l'opinion de développement durable, s'établissant sur une échelle de 5 niveaux de performance. » (Mirova , 2019)

Une fois que l'on ne néglige plus le rôle de l'État, que l'on comprend que la définition de la réussite va plus loin que ce que l'on nous a inculqué, on peut se pencher sur la redéfinition nécessaire de l'évaluation de l'impact des entreprises sociales.

III. 1.3 L'évaluation de l'impact doit fondamentalement être repensée

En effet, nous avons compris au fil de nos investigations que le cœur du problème résidait peut-être dans la conception que l'on se faisait de l'évaluation de l'impact des entreprises sociales. Comme nous l'avons d'ailleurs démontré en partie II : celle-ci est malheureusement souvent trop court-termiste, trop orientée, trop quantitative pour permettre une démarche d'amélioration continue des entreprises sociales en prenant en compte l'existence potentielle d'externalités négatives. Si cela s'explique concrètement par une utilisation biaisée de ces évaluations, pour les financeurs, par exemple, nous pensons que le problème réside plus haut : ce n'est pas simplement l'utilisation des évaluations d'impact qui doivent être repensées, c'est le concept en lui-même. Pour permettre aux entreprises sociales de se développer en pleine conscience, l'évaluation d'impact pourrait peut-être exister de manière systématique, globale et transversale.

Pour se faire, il ne faut d'abord pas confondre mesure d'impact court-termiste et évaluation sur le long terme. Nous comprenons que ponctuellement, il peut être nécessaire de mesurer l'impact positif d'une action. Par ailleurs, une mesure d'impact ponctuelle peut même permettre de se remettre en question lors d'un changement d'échelle en faisant le point sur son activité, comme nous le rappelle un.e collaborateur/trice d'E&MIS. Seulement aujourd'hui, comme nous l'a précisé un.e collaborateur/trice de KIMSO, « les externalités négatives [sont souvent repérées] au passage. Un point de vigilance est mis, on en discute, mais ça ne va pas plus loin. On n'inclue pas systématiquement d'évaluation des externalités négatives. ». De plus, la personne d'E&MIS nous a également confié que pour que cette analyse conduise vraiment la stratégie de l'entreprise sociale, elle doit être envisagée sur le long-terme. Alors qu'aujourd'hui, une mesure d'impact s'inscrit au plus sur six mois de la vie de l'entreprise, on pourrait en fait envisager qu'elle soit intrinsèque à toutes les étapes de son développement, qu'elle soit réalisée systématiquement pour devenir un véritable outil de pilotage et ne plus être un support de communication. Un peu comme si une entreprise ne pouvait pas se penser sans que chacun de ses impacts soit systématiquement conscientisés, pour permettre de les positiver au maximum. Certains

s'inquiètent qu'en pointant du doigt tous les impacts, potentiellement négatifs, on ne devienne trop pointilleux et on n'avance plus. Nous pensons plutôt qu'une telle approche pourrait permettre de perfectionner les modèles et solutions apportées, d'affirmer la cohérence des décisions et de s'assurer que la voie choisie est la meilleure possible.

Par ailleurs, comme expliqué plus haut, l'évaluation d'impact est aujourd'hui encore trop centrée sur l'objectif social. Si, par exemple, une entreprise d'insertion professionnelle réalise une évaluation d'impact, on se concentrera principalement sur le public inséré, le taux de sorties positives, éventuellement la qualité des insertions. En revanche, on se concentrera moins sur l'impact environnemental du groupe d'insertion. Mais une telle approche de l'évaluation est-elle viable pour la transition écologique et sociale de la société ? Sans avoir de réponse absolue à cette question, nous pensons qu'il est nécessaire de mesurer tous les impacts des entreprises sociales. D'évaluer en quelque sorte l'impact de manière globale plutôt que centrée sur un aspect précis du cœur d'activité.

Enfin, l'évaluation d'impact serait d'autant plus utile à la société si elle était conçue de manière transversale et multi-acteurs : réalisée à la fois par le prisme de l'État, de cabinets spécialisés, des entreprises elles-mêmes, des financeurs, de la société civile, etc. En effet, tous ces acteurs sont pareillement concernés par les impacts que peut avoir une entreprise sur la société. Penser son évaluation en intelligence collective ne peut qu'être bénéfique. Cela pourrait aider à ce qu'un outil d'évaluation d'impact « universel » voit le jour, de manière à pouvoir comparer les impacts des entreprises entre elles pour qu'elles puissent les améliorer, ou échange des bonnes pratiques. Le/la collaborateur/trice d'[E&MIS](#) avait d'ailleurs soulevé ce point lors de son interview : « *nous faisons en sorte que nos évaluations d'impact servent à créer des synergies entre les projets accompagnés, on favorise l'échange de bonnes pratiques.* ». Les acteurs gravitant autour des entreprises sociales pourraient également penser davantage au partage de l'information et à travailler ensemble sur l'évaluation de l'impact des entreprises qu'ils accompagnent et financent.

Lorsque l'Etat et les acteurs gravitant autour des entreprises sociales permettront une remise en question de notre système de valeur, repenseront l'utilisation de l'évaluation de l'impact, favoriseront la coopération et la partage de l'information, les entreprises sociales pourront à leur tour participer pleinement à la transition et se perfectionner au maximum...

2. Si l'entreprise parfaite n'existe pas, l'entreprise sociale doit pour autant chercher sans cesse à s'en approcher

Comme expliqué en début de partie, ce qui suit n'a pas vocation à être une liste exhaustive des choses à faire pour que l'entreprise sociale se rapproche de la perfection... Cela constitue, en revanche, des points de vigilance à prendre en compte selon nous !

III. 2.1 Concevoir son entreprise sociale de manière globale

Comme nous le disait notre interviewé de chez [Fly The Nest](#) « *Quand tu vas chez le kiné pour un problème de dos, tu ne lui demandes pas de ne regarder uniquement ton dos et rien d'autre, parce que ce problème de dos peut venir de ta posture de pieds !* »

Pour une entreprise sociale, c'est pareil, tout est connecté, tout a un impact. Il est donc plus que nécessaire de concevoir son entreprise sociale en pensant global.

En effet, une entreprise sociale ne peut pas seulement se définir comme titulaire de l'agrément ESUS ou se développer sans imaginer s'inscrire pleinement dans une démarche de transition sociale et environnementale. Cela traduirait une déconnexion des autres besoins sociétaux et pourrait donc engendrer inconsciemment des impacts négatifs sur ces derniers... Cette idée d'entreprise sociale conçue globalement nous est surtout venue lors de l'étude du cas de [Lamazuna](#), qui a poussé le concept particulièrement loin ! Si leur objectif principal est de supprimer tout déchet de la salle de bain, ils ont décidé, parallèlement, de prêter attention à l'empreinte carbone du groupe, au bien-être des employés, à la transmission de leurs valeurs à leur écosystème, à leur ancrage territorial dans la Drome... Le tout grâce à la conception en cours de leur éco-lieu !

Pour autant, le bon sens ne suffit pas, souvenons-nous que « l'enfer est pavé de bonnes intentions ». Il est donc nécessaire d'encadrer cela : reprenons les 3 étapes utilisées par [Odyssem](#) et [Scale Changer](#) pour un changement d'échelle réussi et appliquons-les à la création d'une entreprise sociale !

- Qu'est-ce que je cherche à faire / à transformer ?
- Qu'est-ce qu'il est opportun de faire ? Le besoin existe-t-il ? Qu'est-ce que l'environnement extérieur dit ?
- Qu'est-ce que je veux faire ? Quel rôle le fondateur / dirigeant accepte de tenir ?

Ajoutons à cette liste une composante importante : quel impact positif et négatif au niveau social et environnemental la solution que je souhaite déployer peut-elle avoir ?

Maintenant, partons du principe que ces questionnements doivent animer les entreprises sociales tout au long de leur existence et de leurs prises de décision.

Cela doit leur permettre de garder le cap de leur objectif social. Mais aussi de se remettre en question lorsque l'environnement change (soit constamment), de connaître les limites de leur développement pour ne pas croître indéfiniment, de transmettre une vision claire de l'objectif social aux collaborateurs qui doivent y prendre part et de créer des synergies entre les acteurs avec pour but absolu de répondre à l'objectif social. Tout cela en ayant conscience de l'impact positif et négatif au niveau environnemental et social des actions et activités de l'entreprise, en interne comme en externe.

Cette méthode devrait permettre de concevoir et d'accompagner l'évolution d'entreprises sociales conscientes de leur impact, qui savent où elles vont, et qui influenceront positivement les entreprises sociales qui les entourent grâce à leur capacité à coopérer. De cette façon, les entreprises sociales seraient capables de maîtriser leur impact, de répondre à leur objectif social et de démultiplier leur impact grâce à leur capacité à travailler en coopération

Concevoir l'entreprise de manière globale dès le départ ne suffit pas en soi : il est primordial de conserver un regard tout au long du développement de l'entreprise et de ne pas hésiter à se remettre en question.

III. 2.2 Se remettre en permanence en question

Dans le monde en constante évolution qui est le nôtre, il nous paraît impossible de délivrer une solution clé en main à tous les maux des entreprises sociales et que celle-ci soit et reste la meilleure façon de changer le monde.

L'immuable manière de veiller à rendre ce monde meilleur est la remise en question. Le vieil adage qui veut que l'on fasse comme on l'a toujours fait ne tient plus debout depuis longtemps, mais s'inspirer de ce qui a été fait reste pour autant une bonne façon de procéder.

Au cours de nos interviews d'entreprises sociales, certaines nous ont, souvent à leur insu, partagé leurs outils, leurs méthodes, leurs techniques pour être des acteurs à impact positif.

L'une de leur arme première est la remise en question, qu'elle vienne de l'écoute des utilisateurs finaux et de leur environnement ou d'une prise de recul des entreprises sociales elles-mêmes. e/la collaborateur/trice d'[E&MIS](#) nous disait d'ailleurs lors de son interview que maximiser son

impact peut passer par une amélioration qualitative de l'impact ... Et comment changer d'échelle qualitativement ?

« On se remet en question, quand on prend du recul, qu'on questionne nos pratiques, qu'on comprend les points forts et faibles de l'activité, qu'on monte en qualité par des choses simples ! »

Mais cela demande du temps. Prenons l'exemple de [MySunnyCare](#) qui a renoncé aux emballages « *bubble* » de ses crèmes solaires car cela créait des déchets inutiles. Cette décision leur a demandé un temps, du moment où les fondateurs ont questionné leur production de déchet au moment où ils ont décidé d'abandonner ce packaging unidose qu'ils utilisaient comme un élément de différenciation et de communication.

La remise en question peut également nécessiter un accompagnement. Comme ça a été le cas de [MicroDON](#), qui grâce à l'accompagnement de [Fly the Nest](#) a pu développer un nouveau fonctionnement interne.

La remise en question nécessite donc aussi de repenser sa manière de procéder. À l'image de [MicroDON](#) qui a créé un « *killing committee* » permettant à chaque collaborateur de donner ses idées en lien avec le développement de l'entreprise mais également de voter pour ou contre l'une de ces idées. L'entreprise sociale a de ce fait mis en place un « *comité d'éthique* », leur ayant permis de remettre en question le choix de leurs clients du fait de leurs activités.

De plus la remise en question nécessite d'être ouvert à l'idée qu'une action n'est pas sans impact et d'être conscient que l'on n'a pas toujours anticipé toutes les externalités d'une action. C'est notamment ce que [MicroDON](#) met en œuvre en questionnant les externalités négatives de la technologie utilisée dans leur solution. Également, se poser la question « *Suis-je le mieux placé pour répondre à ce besoin ?* » est une bonne manière d'interroger son développement. Il faut donc savoir faire preuve d'une certaine dose d'humilité...

Enfin, la remise en question nécessite de savoir rebondir. Comme l'a fait [Lamazuna](#), marque de cosmétiques zéro déchet, bio, made in France et vegan, pour garder une empreinte carbone neutre. Si le plastique qui emballait les produits au début a été supprimé et que cette mesure semblait évidente, ce n'était pas le cas de la remise en question de la production de leur produit-phare, les lingettes démaquillantes. Inspirées des serviettes microfibrées, elles sont donc directement liées à la polémique actuelle autour de la libération de microparticules plastiques du lavage de ces matières. Ni une, ni deux, [Lamazuna](#) a réfléchi à redesigner ce produit pour qu'il n'ait plus cet impact négatif sur l'environnement !

Toujours chez [Lamazuna](#), l'évolution de la distribution des produits a été rectifiée. Le succès grandissant de l'entreprise l'a poussé à démarrer des exportations à l'international, ce qui s'est avéré incompatible avec une empreinte carbone neutre. Ces exportations sont donc en train d'être abandonnées pour se concentrer sur le marché européen. En somme, pour se remettre en question, il faut également connaître ses limites.

Cette démarche de prise de recul et d'introspection permanente permet à l'entrepreneur et à ses collaborateurs de connaître au mieux l'entreprise et notamment de prendre conscience des limites de cette dernière.

III. 2.3 Connaître ses limites

En effet, ne pas connaître ses limites, ne pas dresser de cap, c'est ne pas anticiper les externalités négatives. Notre interviewé de [MySunnyCare](#) nous disait notamment : « *Pour l'instant on n'a pas de limite, on n'a pas un objectif précis parce que ça dépend du besoin. On navigue à vue.* » avec les conséquences que l'on connaît. Ainsi, déterminer son objectif social et prendre les décisions qui s'imposent en fonction de celui-ci est plus que nécessaire.

L'une de ces décisions peut être de poser des limites au développement de son entreprise. C'est ce que la fondatrice de [Lamazuna](#), Laëtitia VAN DE WALLE, nous rappelle dans son intervention chez « À vous demain ». Ainsi, elle promet que son entreprise ne dépassera jamais le cap des 150 salariés : « *Le jour où on atteint 150 salariés, on va tout faire pour s'y tenir : à 150 tu es un groupe qui n'est pas trop grand pour pouvoir continuer à interagir avec tout le monde, et dans lequel tu n'as pas besoin non plus de règles strictes pour que cela fonctionne bien.* ». Ce qui n'empêche pas l'entreprise de connaître un succès fulgurant sur ces dernières années qui lui permettrait de recruter bien au-delà : [Lamazuna](#) se pose aujourd'hui comme la marque incontournable pour le zéro déchet dans les salles de bains, et leur CA s'élève à plus de 10 millions d'euro.

C'est également le choix qu'à fait [AMETIS](#), SCOPE CAE comprenant 50 entrepreneurs et ayant choisi de ne plus recruter que lorsqu'un membre quitte la SCOPE. Un.e collaborateur/trice nous expliquait au cours de notre interview que c'est pour eux la taille maximale qui leur permet d'offrir à leurs entrepreneurs un accompagnement de qualité.

Si connaître ses limites passe par la taille de l'organisation en termes de collaborateurs ou de bénéficiaires, cela passe également par le fait de s'interroger sur ce que souhaite faire un dirigeant/fondateur.

Laëtitia VAN DE WALLE expliquait notamment dans « À vous demain » qu'elle ne conçoit aujourd'hui pas le développement et la croissance de son entreprise autrement que de manière vertueuse et durable. Pour ça, elle a choisi deux axes : veiller à conserver une empreinte carbone neutre, et construire un lieu de travail en accord avec ces objectifs et les autres valeurs de [Lamazuna](#). L'attention portée à ces axes a évolué au fur et à mesure du développement de l'entreprises et de la prise de conscience de la fondatrice. Et pour cause, les dirigeants jouent un rôle crucial dans ce développement.

Chez [Les Affranchis](#), le rôle des fondateurs est également important. C'est grâce à leurs questionnements que la vision de l'entreprise sociale est si engagée. Mais c'est également de leur fait s'ils souhaitent utiliser l'essaimage pour changer d'échelle plutôt qu'un système de franchise. En effet, on ne peut pas contraindre les dirigeants/fondateurs à faire un métier qu'ils ne souhaitent pas. Cependant, l'objectif social se doit de rester le but principal.

Enfin, connaître ses limites joue également un rôle important dans la décision de s'implanter ou non sur un territoire, puisque ce n'est pas parce que l'on peut qu'on le doit.

Lors de notre interview de l'un.e des collaborateurs/trices de chez [MicroDON](#), nous avons évoqué ensemble les axes de développement de l'entreprise sociale. Sa réponse en une phrase : « *pourquoi s'installer à l'étranger, où d'autres le font déjà très bien ?* »

C'est aussi ce que nous disait le/la collaborateur/trice d'[AMETIS](#) « *l'idée c'est vraiment que chaque CAE (Coopérative d'Activité d'Emploi) puisse avoir un petit territoire et qu'ils ne se marchent pas dessus* » en expliquant son ancrage territorial.

Ancrage territorial qui, comme évoqué plus haut, est primordial pour une entreprise sociale. C'est un élément qui la constitue et qui doit être analysé en permanence...

III. 2.4 S'inscrire dans son environnement/territoire

En effet, lorsqu'une entreprise sociale s'implante sur un territoire, celui-ci n'est pas vierge de tout acteur. De ce fait, il est primordial de se renseigner sur ce qui est déjà réalisé tout en gardant en ligne de mire l'objectif social que l'on souhaite atteindre.

C'est notamment ce que fait [Vitamine-T](#) en travaillant de manière conjointe avec les acteurs du territoire, avec pour objectif l'insertion par l'emploi. Ils sont donc bien plus conscients de tout ce qui se passe autour d'eux parce qu'ils sont en connexion et en articulation très forte avec les autres

acteurs du territoire : *« on sait qu'on va avoir un impact social ou économique, et notamment lorsque l'on s'implante dans une région. On fait très attention à « ne pas jouer au chamboule-tout avec les structures locales »*

Selon le/la collaborateur/trice de chez [Odyssem](#), *« leur point fort c'est leur grande connaissance du terrain sur lequel ils sont implantés. Ils sont donc bien plus conscients de tout ce qui se passe autour d'eux parce qu'ils sont en connexion très forte et en articulation très forte avec les autres acteurs du territoire. »* Cela leur permet de s'implanter et de venir renforcer les acteurs existants sans déséquilibrer l'écosystème existant. Pour notre interviewé.e de chez [Vitamine-T](#), *« il ne s'agit pas de se mettre d'accord sur le prix du beurre mais de voir comment se compléter pour réinsérer au mieux des gens dans la société. »*

S'inscrire dans son territoire c'est aussi favoriser la coopération entre les acteurs d'un territoire. C'est notamment ce que met en place [Les Affranchis](#) en faisant co-finançant les ruches d'un apiculteur bio. Comme ils étaient à la recherche de miel bio, que c'était le seul apiculteur à proximité à en produire mais qu'il avait besoin de fond pour produire en quantité suffisante pour eux, [Les Affranchis](#) l'ont aidé à financer cet investissement. Et pour cause, selon notre interviewé.e de l'entreprise, il est important de *« raisonner avec l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise non pas comme un moyen mais plutôt comme une fin. L'entreprise et le fait de gagner de l'argent c'est le moyen pour avoir un impact. »* Cette entreprise sociale a également dû développer son système d'étiquetage et d'embouteillage, pour cela, ils ont fait appel à une entreprise qui *« emploie des personnes en handicap, leur permettant de se réinsérer par le travail »* ce qui permet à l'entreprise *« de ne pas faire faire ça dans des pays à bas coût à l'autre bout du monde »* et d'avoir un impact économique et social à 1km de chez eux, sur leur territoire.

Cependant, cette coopération ne se limite pas au territoire où l'on évolue : c'est un principe absolu qui vient remettre en question la traditionnelle concurrence.

III. 2.5 Coopérer pour mieux impacter

L'histoire de l'Economie Sociale et Solidaire en France est pleine de rebondissements et connaît des courants de pensée et de idéaux qui peuvent s'entrechoquer. De ce fait, certaines entreprises sociales sont observées de près, voir surveillées. Un.e salarié.e de [MicroDON](#) nous le racontait, *« le monde associatif nous surveille dans nos actions : collecte de données, reversement des dons, etc. »* S'il est bon de savoir que des garde-fous incarnés existent, la conception d'une entreprise sociale de manière globale et les outils évoqués précédemment doivent permettre à



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

chaque entreprise sociale d'être responsable de ses impacts et de la mise en place de ses propres garde-fous.

Cela devrait ainsi permettre de pacifier les relations entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et permettre davantage de coopération.

C'est ce que met en place [MicroDON](#), à travers le Collectif Solutions RSE, en travaillant en collaboration avec des entreprises sociales proposant d'autres initiatives RSE. Par ailleurs, au-delà de la création de partenariat et de rapprochement de différentes sortes. Les entreprises sociales doivent également s'entre aider comme le fait [MicroDON](#) en conseillant une ancienne stagiaire qui se lance sur le système du don à l'arrondi pour les entreprises de moins de 200 salariés. En effet, [MicroDON](#) ne propose à ce jour sa solution qu'aux entreprises de plus de 200 salariés. Cela permet donc à [MicroDON](#) de contribuer à répondre à son objectif social, bien que cela passe par le fait d'aider une autre structure à se développer. Ils vont même jusqu'à lui confier des petits projets qu'ils ne peuvent pas prendre en charge eux-mêmes.

[AMETIS](#) a également utilisé cette pratique, comme expliqué précédemment, en délivrant ses conseils à deux autres CEA au cours des deux dernières années.

C'est aussi ce que souhaite faire [Les Affranchis](#), n'ayant pas l'envie de gérer une franchise qui changerait le métier de ses fondateurs, cette entreprise sociale souhaite utiliser l'essaimage pour transmettre ses valeurs à d'autres entrepreneurs sociaux.

Toutes ces idées rejoignent un projet dont nous a parlé un.e collaborateur/trice de [Ticket for Change](#) : le développement de la Spectre Coalition. C'est un élément qui va devenir central dans le futur de [Ticket for Change](#), bien qu'il n'ait pas encore été dévoilé. L'idée, c'est que [Ticket for Change](#) entre en réseau : que tout changement d'échelle passe dorénavant par une mise en réseau de l'entreprise, pour créer un véritable impact systémique. En nous le présentant, l'intervigné.e nous a confié être convaincu.e de l'impact que peut avoir une collaboration à un tel niveau : la coalition permettrait à ses yeux de véritablement minimiser les externalités négatives car il s'agit non plus de scaler son entreprise, mais de scaler la réponse trouvée au besoin social. Bien que nous n'ayons pas plus d'information sur ce projet, cette idée de faire changer d'échelle une solution plutôt qu'une structure nous est restée en tête.

La coopération est également l'un des chevaux de bataille de la CRESS qui crée des groupes régionaux pour mettre aux acteurs de partager leurs bonnes pratiques et anime des ateliers permettant de développer les synergies entre les entreprises sociales.

Et si ce principe de coopération doit transpirer dans chacune des activités de l'entreprise, il faut s'assurer que chaque collaborateur le perçoive et le comprenne.

III. 2.6 Transmettre les valeurs à chaque recrutement

Le fonctionnement interne et le l'engagement salariés est aussi un sujet important que nous devons aborder, et il repose notamment sur la bonne transmission de la vision et des valeurs de l'entreprise. En effet, même si le/la personne de [Les Affranchis](#) soulignait très justement que « *la vision de l'entrepreneur est importante et déterminante dans la vision de l'entreprise et de la stratégie plus ou moins cohérente avec ses valeurs* » au sein d'une entreprise sociale, les dirigeants et fondateurs ne sont pas les seuls à agir au nom de l'objectif social.

Le/la salarié.e de [Fly The Nest](#), nous a livré plusieurs points intéressants à ce sujet. Le premier point de vigilance lors d'un agrandissement conséquent des équipes se situerait sûrement au niveau d'une nécessaire réorganisation RH, comme ce fut le cas chez [Phenix](#), afin de s'assurer que rien ne se grippe dans les relations au sein de l'entreprise. Un deuxième point intéressant pourrait être de choisir plutôt d'embaucher peu de personnes, mais avec des profils différents (une expertise particulière, plus d'expérience, etc). Ce fut le choix de Laëtitia VAN DE WALLE de [Lamazuna](#), qui a décidé un temps de ne recruter que des profils qui n'avait au premier abord pas l'expérience pour le poste, et qui faisait bouger toute l'équipe de postes fréquemment... De quoi former des équipes particulièrement polyvalentes ! Enfin, et surtout, peu importe l'axe de recrutement que vous choisissiez : il est primordial de réussir à transmettre les valeurs du projet à chaque recrutement. Ce dernier point est particulièrement difficile à mettre en place lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, car comme le soulignait quelqu'un de [MySunnyCare](#), lors de son interview, sans contact direct, la transmission se fait plus difficilement. En effet, il/elle lui avait déjà été particulièrement complexe de transmettre à leur unique collaboratrice leur vision, alors même qu'ils travaillaient tous les jours ensemble. Il/elle redoutait particulièrement le jour où il/elle n'aurait plus le temps d'échanger quotidiennement avec ses employés pour s'assurer qu'ils regardent dans la même direction.

Si nous trouvons cela si primordial, c'est parce que chaque employé d'une entreprise sociale agit pour répondre au besoin social. Si chaque action n'est pas pensée de la meilleure manière, elle aura de fortes chances d'engendrer des externalités négatives comme la non-compréhension du besoin social ou le déplacement de ce dernier vers un autre enjeu... A l'image de l'accompagnement de [Fly the Nest](#) pour [MicroDON](#), il est nécessaire d'impliquer les collaborateurs dans le projet de l'entreprise sociale. C'est d'ailleurs ce que [La Ruche](#) a mis en place. Sophie VANNIER, co-gérante, expliquait dans une interview pour Maddynews « *On a réuni toute l'équipe,*



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

on a dû faire plus de 100 heures de workshop ensemble sur ce qu'on a envie de faire, où est-ce qu'on a envie d'être dans les 10 prochaines années. » Cette façon de procéder a permis à [La Ruche](#) de préparer un nouveau changement d'échelle tout en embarquant ses collaborateurs, eux-mêmes à l'initiative de leurs nouveaux objectifs.

Conclusion

Finalement, le changement d'échelle n'est pas la condition sine qua none à la maximisation de l'impact positif. D'autres stratégies existent, qui ne mettent pas sur un piédestal l'entreprise en elle-même mais bien la façon dont elle contribue à la résolution d'un problème sociétal. Changer d'échelle n'est donc pas l'unique moyen de changer le monde. C'est d'ailleurs cette vision d'une structure qui doit grandir à tout prix qui montre l'addiction de notre système à la croissance. Dans tous les cas, l'entreprise sociale ne peut pas changer le monde seule, contrairement à ce que beaucoup attendent d'elles : elle a un rôle conséquent à jouer en tant que modèle d'entreprise prometteur, mais elle s'inscrit dans un environnement qui doit jouer le jeu également.

En effet, au cours de ce mémoire et grâce aux interviews que nous avons pu réaliser, nous avons compris que les acteurs gravitant autour des entreprises sociales sont souvent influencés par le paradigme de croissance et ne travaillent pas ou peu en coopération et de manière transversale, ce qui a pour conséquence de pénaliser les entreprises sociales dans leur développement et dans le respect de leurs valeurs. De même, l'État ne propose pas suffisamment d'options compatibles avec le fonctionnement des entreprises sociales, que cela soit en termes de statut, de financement, d'aide, de cadre légal, et n'encadre pas suffisamment les entreprises sociales qu'il subventionne. Ces différents acteurs ont pourtant les moyens financiers, temporels, RH et un fort pouvoir de persuasion grâce à l'ampleur de leurs organisations, pour mettre en place un nouveau fonctionnement. Encore faudrait-il qu'ils prennent conscience du rôle qu'ils ont à jouer et qu'ils s'impliquent réellement... Cela nécessiterait une profonde remise en question de leur part et un engagement sur le long terme pour l'engagement d'une véritable transition sociétale.

Malgré un environnement qui ne les avantage pas, les entreprises sociales réussissent à répondre à leur objectif social, à changer d'échelle et à prendre en considération leurs externalités négatives à travers des outils qu'elles ont elles-mêmes conçues. Néanmoins, cela ne suffit pas toujours. La remise en question, le fait de déterminer et de connaître ses limites, s'implanter en connaissance de cause dans son territoire et mettre en place un système de coopération sont des éléments que chaque entreprise sociale doit intégrer pour permettre à l'entrepreneuriat social d'entrer dans un cercle plus vertueux.

De plus, le partage de bonnes pratiques doit se démocratiser, il doit se faire de manière plus systématique entre les entreprises sociales et pourrait parfaitement être accompagné par l'État et certaines structures d'accompagnement en place qui pourraient permettre cet essaimage généralisé.



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

Enfin, le monde dans lequel nous avons débuté nos recherches pour ce mémoire a beaucoup évolué depuis et nous a permis d'observer en temps réel les réactions des entreprises sociales et acteurs qui les entourent. Si les solidarités se sont réveillées en ces temps de crise sanitaire, les entreprises sociales se sont révélées plus qu'indispensables et ont su rebondi, même si toutes n'y ont pas forcément gagné financièrement, certaines ayant même été gravement touchées par cette crise sans précédent... Pour quelques entreprises sociales, c'est l'hybridation de leur activité qui leur a permis de faire preuve de résilience dans ce contexte. En effet, si cela est bien connu des entreprises classiques, pour résister à toute forme d'instabilité, cela semble pouvoir correspondre également aux entreprises sociales. Un.e collaborateur/trice d'[Odyssem](#) nous soulignait d'ailleurs « *l'importance de l'hybridation des activités des entreprises sociales pour leur permettre une plus grande stabilité en temps de crise.* » ... Un point intéressant à étudier pour imaginer des entreprises travaillant pour la transition sociétale, de manière globale, et non pour un objectif social en particulier ? De quoi faire disparaître les notions de concurrence déplacée... Attention pour autant, à ce que cela ne se fasse pas au détriment de la réponse à l'objectif social, éternel fil rouge que doivent suivre les entreprises sociales

Conclusions personnelles

Inès

Au cours de ce mémoire, ce qui m'a le plus marqué, c'est combien les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions étaient intéressées par notre sujet. En interrogeant ces professionnels, nous étions certaines que nous avions beaucoup à apprendre mais nous avions également de hautes attentes vis-à-vis de leur anticipation des externalités négatives.

Ce que l'on a pu constater, c'est que les entrepreneurs comme les acteurs gravitant autour des entreprises sociales ont la volonté de participer à un monde meilleur mais n'ont pas le temps et les outils pour remettre en question leur fonctionnement en profondeur. C'est ce qui peut expliquer, à mon sens, un tel engouement de leur part pour notre travail. Le constater m'a rendu plus compréhensive.

Pour ce qui est de la réalisation d'un mémoire à 3, bien que cela ne m'ait jamais vraiment posé problème, j'avais entendu beaucoup d'écho sur le fait que ce n'était pas une tâche aisée. Mais nous étions préparées. Nous savions dès le départ que nous serions dans un travail de groupe à

distance, le confinement ne nous a donc pas vraiment perturbées dans notre travail. Nous avons rapidement pris en main de nouveaux outils, s'appuyant sur les expériences précédentes de chacune pour mettre en place une organisation rigoureuse. Nous avons appris à travailler ensemble et à se dire lorsqu'on ne sentait pas les choses, ce qui m'a donné l'opportunité de m'épanouir et de me sentir à ma place.

Si être à 3 nous a permis d'abattre une charge de travail plus importante et d'aller au bout de notre sujet, c'est le fait de travailler avec Clémentine et Gaëlle en particulier qui a été le plus enrichissant pour moi. Je m'en doutais déjà au moment de choisir les personnes avec lesquelles je souhaitais travailler, je n'aurai jamais pu traiter ce sujet seule. Je pense que j'aurai manqué de connaissances et de recul et je n'avais pas suffisamment de contacts pour mener à bien ces interviews. Gaëlle et Clémentine étaient les coéquipières rêvées car nous sommes complémentaires. Et alors que j'avais la crainte de ne pas pouvoir apporter autant qu'elles à l'avancé de ce mémoire, notre fonctionnement m'a permis de prendre confiance en mes capacités à apprendre rapidement, à me documenter, à questionner mes réflexions et à interroger les informations qui nous ont été communiquées.

Ce mémoire m'aura permis de consacrer une année à la découverte de l'ESS, d'échanger avec de nombreux acteurs, de mieux comprendre les enjeux futurs des entreprises sociales. Bien que je m'intéresse à ces sujets depuis 2 ans, je n'ai pas d'expérience professionnelle dans le domaine. Ainsi, actuellement en recherche de travail, je n'hésite pas à valoriser cette expérience et j'ai moins de doutes quant à ma légitimité de travailler dans ce domaine.

Enfin, cela m'a convaincu de suivre mes convictions. Ce mémoire m'a permis de valoriser mon esprit critique et m'a permis de me sentir d'autant plus responsable face à la transition. Aujourd'hui, malgré la crise sanitaire et la situation économique complexe, je souhaite mettre ma force de travail au service d'une entreprise souhaitant avoir un impact positif. Ce mémoire a élevé mes attentes vis-à-vis des entreprises sociales, puisque j'ai été témoin de ce dont elles sont capables. Mais cela m'a aussi rendu plus consciente du manque de place dédiée aux entreprises sociales dans la société et me rend plus exigeante vis-à-vis des acteurs qui les financent et les accompagnent. Si la réalisation de ce mémoire nous a permis de beaucoup questionner l'existant, c'est maintenant à notre tour d'intégrer le marché du travail et de participer à la transition.

Choisir ce sujet de mémoire a également été pour moi l'occasion d'affirmer mon point de vue auprès de mes proches et des personnes que je rencontrais avec lesquelles j'avais l'occasion d'échanger à ce sujet. Bien que ce que l'on souhaitait étudier était très précis et que ça pouvait sembler complexe à expliquer à des néophytes, beaucoup de ceux à qui j'en ai parlé se sont trouvés très intéressés et ont fait l'effort de comprendre. Je pense que, de plus en plus, chacun se

sent concerné par les enjeux de la transition. Si ce mémoire n'est qu'une petite pierre à l'édifice, et qu'il ne sera pas « le mémoire qui va changer le monde » comme on s'amusait à l'appeler, il aura au moins eu le mérite de me changer moi.

Gaëlle

Cette expérience du mémoire a été d'une richesse considérable et inattendue pour moi, et ce sur plusieurs points.

D'abord, sur le plan professionnel, je me sens plus forte et aguerrie face au monde de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement celui de l'entrepreneuriat social. J'ai le sentiment d'avoir mené une enquête précise et complète, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, me permettant d'avoir un avis construit et légitime sur la sphère de l'ESS et son rôle à jouer dans la transition écologique et sociale. Les interviews m'ont permis de me projeter davantage sur le terrain et un futur poste dans la gestion de projet sociaux et solidaires, avec une plus grande capacité à déjà cerner les réalités du terrain. Je pense avoir davantage compris les rouages de ce secteur et suis plus en confiance pour ma recherche d'emploi reliée.

De plus, le sujet que nous avons choisi, au-delà de nous intéresser profondément toutes les trois, a souvent été relevé comme extrêmement pertinent pas les principaux visés, soit les entrepreneurs sociaux et autres acteurs du secteur. Il me semble que nous avions cette volonté, dès le départ de ce travail, que les résultats de celui-ci soit utile au-delà de l'école. Nous souhaitons interroger la capacité de l'entrepreneuriat social de changer le monde, mais souhaitons aussi y contribuer au travers de nos activités professionnelles et personnelles. Le mémoire nous a permis d'aller dans ce sens, et le travail étant abouti à ce jour, je suis fière de ce que nous avons réalisé.

Avoir choisi un sujet pour lequel je mène un intérêt aussi profond, que partage tout autant Clémentine et Inès, a été une chance et un avantage tout au long de ce travail. Nous avons su trouver l'équilibre entre intérêt personnel et collectif, autant sur le fond (le sujet) que sur la forme (l'organisation du travail). Il n'a pas toujours été évident de mener à bien une enquête aussi complexe, mais le fait de voir ensemble évoluer notre point de vue et chercher à challenger nos nouvelles idées, tout en se soutenant les unes les autres a été d'une grande aide. L'intelligence collective a clairement permis à notre réflexion d'être plus profonde, et nos caractéristiques complémentaires à chacune nous ont permis d'avancer de manière sereine.

D'autre part, sur le plan personnel, je suis ravi d'avoir échangé avec les acteurs du secteur, qui nous ont livré des témoignages forts, passionnés, humbles et sincères. Malgré la complexité et



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

l'urgence des enjeux auxquels ils sont confrontés, les entrepreneurs sociaux et autres acteurs travaillant dans le sens de la transition sont habités d'une telle passion et volonté de faire changer les choses que c'est réellement un autre monde que celui des entreprises classiques que l'on a rencontré. Un monde qui me plaît. Bien que les manières de fonctionner restent encore à améliorer, les personnes cherchent à être transparente, semblent sans cesse en train de s'améliorer, et les échanges sont humains et simples. Une réalité que j'avais déjà noté dans mes précédentes expériences, mais qui ici m'a particulièrement frappé, sûrement parce que nous avons interviewé une vingtaine de personnes et que ceci a presque toujours été vrai.

Ce mémoire a donné beaucoup de sens à ma dernière année de master au sein de GEM. Il a permis de donner plus de contenance à mes connaissances préalables sur le sujet. J'ai trouvé beaucoup de sens dans le travail réalisé, et compte bien m'appuyer sur cette belle aventure pour démarrer une vie professionnelle riche de sens justement. Ce mémoire est une belle note de fin à ces années d'études, que je souhaite maintenant mettre à profit de la transition afin d'en faire complètement partie !

Clémentine

Il va sans dire que ce mémoire et un des travaux qui m'a le plus apporté.

Sur un plan professionnel et académique premièrement. Il a remis en question nombreuses de mes connaissances en matière d'entrepreneuriat social et d'économie sociale et solidaire. C'est un secteur auquel je m'intéresse depuis quelques temps déjà, et j'ai l'impression d'avoir enfin acquis grâce à ce mémoire mon propre point de vue sur ce monde de la transition. J'ai notamment changé de vision concernant les « incontournables » du secteur comme Ashoka, MakeSense, Ticket for Change, etc., ceux auxquels nous faisons parfois référence sous l'acronyme de « mastodontes ». Ce que j'ai appris, je pense que je le dois plus aux interviews et aux échanges avec les professionnels du secteur ; des échanges extrêmement précieux à mes yeux et qui je pense ont énormément contribué à façonner le mémoire et à mettre les mots sur des impressions que nous avons. Je perçois dorénavant différemment la place que doivent prendre l'entrepreneuriat social et l'Economie Sociale et Solidaire dans la transition environnementale et sociale : je la vois plus qualitative que quantitative, et je comprends dorénavant pourquoi je peux penser cela ! Ce mémoire m'a confortée dans l'idée que je voulais travailler dans ce secteur, et m'a donné la confiance nécessaire pour aborder ma recherche d'emploi en connaissances de cause. Il a sûrement contribué à aiguïser mon esprit critique et me permettra sans aucun doute de faire les bons choix dans mon orientation.

En ce qui concerne le travail de groupe avec Gaëlle et Inès, je dois avouer qu'au départ, je redoutais l'écriture d'un mémoire à 3 mains. Je me disais qu'il était impensable de pouvoir écrire une centaine de pages à 3, de se mettre d'accord sur les points de vue et approches, etc. Pour autant, je suis impressionnée par la facilité avec laquelle nous nous sommes entendues sur les sujets et interrogations que nous avons ; tout comme j'ai été impressionnée de voir à quel point le sujet nous a tout de suite passionnées toutes les 3 au point de devoir réfréner nos questions et envies pour diminuer raisonnablement les heures passées à échanger ! Je pense que ce sont surtout ces discussions, plus que tout autre, qui ont permis au mémoire de devenir ce qu'il est aujourd'hui, et à nos points de vue de s'être tant enrichis. Nous avons confronté nos idées sans limite aucune, et nous les avons ainsi fait grandir. Je pense que nous avons réussi à établir un dialogue transparent nous permettant de parler de tout, sans tabou, de dire quand nous n'étions pas à l'aise sur un point ou que nous aurions aimé en approfondir un autre, et je pense que c'est ce qui explique que cela se soit si bien passé pour nous 3. Je crois que nous avons su également jouer de nos complémentarités et composer avec les forces et faiblesses de chacune, sans que l'égo ne vienne jamais s'interposer, ce qui peut malheureusement souvent poser problème en travail de groupe. Par ailleurs, nous avons plutôt bien géré la distance imposée, en quelque sorte, par l'échange d'Inès, ce qui nous a permis d'aborder sereinement la période de crise sanitaire et de confinement, travaillant déjà à distance depuis quelques mois. En somme, si j'avais peur que ce rendu soit le travail de groupe de trop, c'est finalement celui qui m'a le plus apporté sur le sujet du travail collaboratif ! Et je remercie surtout mes coéquipières pour cela, et notamment pour le rythme qu'on a pu tenir grâce à elle et qui a parfaitement contrebalancé ma nature procrastinatrice...

Pour conclure sur un point plus personnel, je suis fière d'avoir pu mener ce projet à bout avec elles, dans le temps que l'on s'était fixé, et d'autant plus avec un tel résultat.

Bibliographie

Dans cette bibliographie se trouvent les références des différentes sources que nous avons utilisées et citées précédemment, qu'il s'agisse d'ouvrage, de revue académique, de mémoire, de thèse et d'étude, d'article de presse et d'institution, de site internet ou de support vidéo et audio.

Dans chaque catégorie, les sources sont énoncées par ordre alphabétique en fonction de la première lettre du nom de l'auteur.

Cette bibliographie suit le *Harvard reference system*.

OUVRAGES

- Andreas HEINECKE et Judith MAYER, 2012). *Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship*.
- Dominique GAGNOT, 2020. *Comprendre la tragédie capitaliste, Imaginer le système d'Après !* [e-book] Available through: Amazon website <<https://www.amazon.fr/Comprendre-tragédie-capitaliste-Imaginer-système-ebook/dp/B084D8SXWW>> [Accessed 22 March 2020].
- Dov SEIDMAN, 2017. *HOW*. Edition John Wiley & Sons.
- E.F. SCHUMACHER, 1973. *Small is beautiful*. [pdf] Available at: <<https://pdfs.semanticscholar.org/aff5/c5df585715d752854267aca9f6526a5918b2.pdf>> [Accessed 22 March 2020].
- Jeffrey HOLLENDER, Stephen FENICHELL, 2004. *WHAT MATTERS MOST*. Edition Basic Books
- Marie TRELLU-KANE, Thierry SIBIEUDE, 2011. *L'Entreprise Sociale aussi a besoin d'un business plan*.

- Olivier KAYSER et Valérie BUDINICH, 2016. *Changer d'échelle. L'entreprise au service de l'innovation sociale*.
- Philippe COLOMBIE, Erik PILLET, 2011. *Entreprise sociale et solidaire*. Editions d'Organisation.

REVUES ACADÉMIQUES

- Bjørn, A., 2016. *Is Earth recognized as a finite system in corporate responsibility reporting?* [pdf] Available at: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.095>> [Accessed 27 February 2020].
- Giorgos KALLIS, Christian KERSCHNER, Joan MARTINEZ-ALIER, 2012. *The economics of degrowth*. [pdf] Available at: <<https://www.sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0921800912003333>> [Accessed 10 February 2020].
- Margaret LYONS, Jennifer BARTLETT, Paula MCDONALD, 2016. *Corporate social responsibility in junior and mid-tier resources companies operating in developing nations – beyond the public relations offensive*. [pdf] Available at: <<https://www.sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0301420716300629>> [Accessed 18 February 2020].
- Mark Whitehead, 2013. *Degrowth or regrowth?* [pdf] Available at: <<https://www.ingentaconnect.com/content/whp/ev/2013/00000022/00000002/art00002;jsessionid=rf3mdtove7ks.x-ic-live-02>> [Accessed 3 March 2020]
- Nadia JOHANISOVA, Tim CRABTREE, Eva FRAŇKOVÁ, 2013. *Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth*. [pdf] Available at: <<https://degrowth.org/wp-content/uploads/2012/11/Johanisova-Crabtree-Frankova-2013.pdf>> [Accessed 27 February 2020].

- OECD, 2016. *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales*. [pdf] Available at: <<https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf>> [Accessed 27 February 2020].
- O.K MONT, 2002. *Clarifying the concept of product - service system*. [pdf] Available at: <<https://www-sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0959652601000397>> [Accessed 10 February 2020]
- Salvador PUEYO, 2018. *Growth, degrowth, and the challenge of artificial superintelligence*. [pdf] Available at: <<https://www-sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0959652616322016>> [Accessed 18 February 2020].
- Thomas TARO LENNERFORS, 2013. *Vintage Book Review. Small is Beautiful: Economics as if People Mattered, E.F.Schumacher, Harper Perennial, New York(1973/2010), 324 pp.* [pdf] Available at: <<https://www-sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0956522113000365>> [Accessed 22 February 2020].
- Thomas TSALIS, Alexandra AVRAMIDOU, Ioannis E.NIKOLAOU, 2017. *A social LCA framework to assess the corporate social profile of companies: Insights from a case study*. [pdf] Available at: <<https://www-sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0959652617314245>> [Accessed 22 February 2020].
- Tim JACKSON, 2017. *Prosperity without growth?* [pdf] Available at: <http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/prosperity_without_growth_report.pdf> [Accessed 27 February 2020].
- Yaryna KHMARA, Jakub KRONENBERG, 2018. *Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?* [pdf] Available at: <<https://www-sciencedirect-com.proxy.grenoble-em.com/science/article/pii/S0959652617331669>> [Accessed 27 February 2020].

MÉMOIRES, THÈSES ET ÉTUDES

- Agence Phare, 2015. *Pourquoi et comment évaluer son impact social ?* [online] Available at: < <https://agencephare.com/2015/03/15/pourquoi-et-comment-evaluer-son-impact-social/> > [Accessed 18 April 2020].
- Alexandre LOURIÉ, 2015. *Du mythe de l'économie sociale et solidaire à la mesure de la performance sociale*. [pdf] Available at: <https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EYd4wLSjtzllmz6hglbW1NkBst6tu7oONsBthomsLalP7A?e=xPKpNn> [Accessed 22 March 2020].
- Anne-Claire PACHE, Géraldine CHALENCON, Chaire « Entrepreneuriat social », Essec Business School, 2007. *Changer d'échelle : Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales*. [pdf] Available at: <https://d27f77c9-a-cb4d25ad-s-sites.googlegroups.com/a/essec.edu/pole-entrepreneuriat-social/Les%20typologies%20de%20changement%20déchelles%20pour%20les%20entreprises%20sociales.pdf?attachauth=ANoY7cp2qcsKHkVlvhb5AMDDkVIQ5UZFEICULwtOFMV4uQf8LujPhGHdqHv9NfzWqESrvqA7YP3vdh62GjN4yHuSOow5_3GaXozMUU59wis4m-zlzLLNh-xow4KQkiArmm5TcC2MIVf5z9XWUchO1HY2OVitw_iFj_K29ZYwoFGzslIB4dCLgW2Qi-owR28xZVRUAWwaN3d_hhFggn_h4rNQXwC8g-OxWdxHYwIw3UOhbANo9euteFHjAB47D_7hLO5wTcGcx9R2A_3EgnMQWf2vA9n5EPGHaIXC_S_vWM-3lq9BaLiQ9dDCJVYtYIzXcLVwD-v_LEFV&attredirects=1> [Accessed 25 February 2020].
- Mathilde CASTADOT, 2017. *Etude de cas de l'entreprise MobilWood*. [pdf] Available at: <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A11059/datastream/PDF_01/view> [Accessed 25 February 2020].
- McKinsey, 2012. *Etude d'impact de l'entrepreneuriat social*. [pdf] Available at: <https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EX4Svq6puS5Nkj1OCdTC_NwBf57Bt39mEh-7uw6a6yvZiQ?e=hzci8d> [Accessed 22 March 2020].

- Mirova, 2019. *Accompagner les entreprises créatrices d'emploi en France - Second rapport d'impact du fonds Insertion Emplois Dynamique*. [pdf] Available at: <<https://www.mirova.com/sites/default/files/2019-11/RapportImpact%20IED2019.pdf>> [Accessed 19 June 2020].
- Planètes d'entrepreneurs, 2013. *SOCIAL IMPACT ASSESSMENT Gawad Kalinga – Center for Social Innovation*. [pdf] Available at: <https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:p:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EenhHesMnQNLhYmZSkSw_20BD2MYmolhGnl1sH6vgBkDqg?e=AVK93L> [Accessed 22 March 2020].
- UDES, 2020. *VALOR'ESS. Mode d'emploi : Mesurer votre impact social*. [pdf] Available at: <https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EWSnfn5k-QxljlbwaL9NhrkBQiT88n-ijmLTirhWAYkwSg?e=nunfyg> [Accessed 5 June 2020].

PRESSE ET INSTITUTIONS

- Alain RUELLO, Les Echos, 2020. *Economie sociale et solidaire : un nouvel outil pour mesurer l'impact des entreprises*. [online] Available at: <<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/economie-sociale-et-solidaire-un-nouvel-outil-pour-mesurer-limpact-des-entreprises-1207667>> [Accessed 5 June 2020].
- Alban AGNOUX, Aurélien FABRE, Bastien MARCHAND, Usbek & Rica, 2020. *“Il faut renoncer aux futurs déjà obsolètes”*. [online] Available at: <<https://usbeketrica.com/article/il-faut-renoncer-aux-futurs-deja-obsolètes>> [Accessed 2 June 2020].
- Avise, 2014. *Stratégies pour changer d'échelle : Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. [pdf] Available at: <http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf> [Accessed 25 February 2020].

- BENISI-TRANSITION, 2015. *Scaling Social Innovation: Experiences and First Success Stories of the Two European Networks of Incubators for Social Innovation*. [pdf] Available at: <http://transitionproject.eu/wp-content/uploads/2013/11/Scaling-Social-Innovation_BENISI-TRANSITION-experiencesfirst-success-stories.pdf> [Accessed 25 February 2020].
- Caisse des Dépôts, 2016. *La Caisse des Dépôts, en partenariat avec le Groupe BNP Paribas et des investisseurs privés et publics, lance NovESS - Le Fonds ESS, une nouvelle initiative de place pour faire changer d'échelle l'Economie Sociale et Solidaire*. [pdf] Available at: <https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_et_dp/cp_novess.pdf> [Accessed 3 March 2020].
- Commission européenne, 2014. *Une cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes Europe : Résumé exécutif*. Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. [pdf] Available at: <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiZj5GP-_HnAhUOlosKHUGXD40QFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D12988%26langId%3Dfr&usg=AOvVaw3rGBb0_VcU4t_tQmToHe5u> [Accessed 27 February 2020].
- CRESS Occitanie, 2013. *L'Economie Sociale et Solidaire, actrice des territoires et du développement local en Midi-Pyrénées*. [pdf] Available at: <http://www.cressoccitanie.org/wp-content/uploads/ORESS_MP_FOCUS_4_ESS_Developpement_Local.pdf> [Accessed 20 February 2020].
- Delphine CHAUFFAUT, Caroline LENSING-HEBBEN, Antonella NOYA, OECD publishing, 2013. *L'entrepreneuriat social en France. Réflexions et bonnes pratiques* [online] Available at: <https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/l-entrepreneuriat-social-en-france_9789264202245-fr#page5> [Accessed 27 February 2020].

- François LORIN, Ouest France, 2019. *Loi Pacte. Les patrons de Danone, Engie et Coriolis composites plébiscitent l'entreprise à mission.* [online] Available at: <<https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/loi-pacte-les-entreprises-mission-6273413>> [Accessed 20 February 2020].
- Haut Commissariat à la Vie Associative, 2017. *Les associations et l'entrepreneuriat social.* [pdf] Available at: <https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170626/rapport_du_hcva_avril_2017.pdf> [Accessed 15 April 2020]
- Jean Louis LAVILLE, Isabelle HILLENKAMP, Philippe EYNAUD, Jose Luis CORAGGIO, Adriane FERRARINI, Genauto CARVALHO DE FRANÇA FILHO, Luis INÁCIO GAIGER, Kenichi KITAJIMA, Andrea LEMAÎTRE, Youssef SADIK, Marilia VERONESE, Fernanda WANDERLEY, 2016. *Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire.* [online] Available at: <<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2771#tocto2n2>> [Accessed 25 February 2020].
- La Croix, 2014. *Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?* [online] Available at: <<https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Qu-est-ce-qu-une-entreprise-sociale-2014-02-11-1104819>> [Accessed 22 February 2020].
- Le Monde, 2016. *L'entreprise au secours du social.* [online] Available at: <https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/17/l-entreprise-au-secours-du-social_4884465_3232.html> [Accessed 25 February 2020].
- Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [online] Available at: <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>> [Accessed 2 April 2020]

- Ministère de l'Économie et des Finances, 2016. *Economie Sociale et Solidaire. Synthèse des textes législatifs et réglementaires*. [pdf] Available at: http://www.esspace.fr/files/pdf/livret_ess.pdf [Accessed 04 March 2020].
- Ministère de l'Économie et des Finances, 2016. *Tout savoir et tout comprendre sur la loi économie sociale et solidaire*. [pdf] Available at: <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf#page=6>
- Olivier DE LA CHEVASNERIE, Réseau entreprendre, 2020. *Nous vivons un moment de doute inédit pour les chefs d'entreprises*. [online] Available at: https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EUWvhXNQYtxLuAuvSALcrxYB3vD1sePKkpEiavxCQ_du5A?e=I5SvNf > [Accessed 13 April 2020].
- PWC Experience Center, Usbek & Rica, 2020. *Une entreprise doit-elle forcément servir à quelque chose ?* [online] Available at: <https://podcasts.usbeketrica.com/article/une-entreprise-peut-elle-encore-exister-sans-raison-d-etre> [Accessed 2 June 2020].
- UNIOPSS, 2019. *L'ENTREPRISE SOCIALE*. [online] Available at: <https://www.place-publique.fr/index.php/economie-2/jean-marc-borello-groupe-sos-l/> [Accessed 22 February 2020].

SITES INTERNET

- Arthur DE GRAVE, 2015. *L'holacratie décryptée - Entretien avec Bernard Marie Chiquet*. [online] Available at: https://www.ouishare.net/article/lholacratie-decryptee-entretien-avec-bernard-marie-chiquet?locale=en_us [Accessed 12 February 2020].
- Ashoka, 2017. *La promotion d'entrepreneurs sociaux 2017*. [online] Available at: <https://www.ashoka.org/fr/histoire/la-promotion-d%27entrepreneurs-sociaux-2017> [Accessed 24 February 2020].

- Avise, 2020. *Les coopérations, outil du développement des SIAE*. [online] Available at: <<https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/les-cooperations-outil-du-developpement-des-siae>> [Accessed 25 February 2020].
- Avise, 2020. *Se faire accompagner*. [online] Available at: <<https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner>> [Accessed 22 February 2020].
- Ben SANDERS, Geoff MULGAN, Rushanara ALI, Simon TUCKER, The Young Fondation, 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. [online] Available at: <<https://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>> [Accessed 27 February 2020].
- Bill DRAYTON, 2019. *Vivre dans un monde d'acteurs du changement nécessite de nouveaux processus de réflexion et d'action*. [online] Available at <<https://www.ashoka.org/fr/story/new-reality>> [Accessed 24 February 2020].
- BNP, 2018. *Mesurer l'impact social, BNP Paribas accompagne ses clients*. [online] Available at: <<https://group.bnpparibas/actualite/mesurer-impact-social-bnp-paribas-accompagne-clients>> [Accessed 3 March 2020].
- BNP, 2020. *Act for Impact, le dispositif en faveur des entrepreneurs sociaux*. [online] Available at: <<https://banqueentreprise.bnpparibas/fr/focus-entreprises/entrepreneuriat/act-for-impact-dispositif-pour-entrepreneurs-sociaux>> [Accessed 19 June 2020].
- BNP, 2020. *BNP Paribas mise sur l'entrepreneuriat social*. [online] Available at: <<https://group.bnpparibas/tempsforts/entrepreneuriat-social/act-for-impact>> [Accessed 3 July 2020].

- C3D, 2020. *Gestes barrières climat : adoptons-les pour sauver des vies*. [online] Available at: <<http://www.cddd.fr/gestes-barrieres-climat-entreprises-citoyens-c3d/>> [Accessed 19 June 2020].
- Centre Français de Sociocratie, 2018. *Quelles différences entre la sociocratie et l'holocratie ?* [online] Available at: <<http://www.sociocratie-france.fr/2018/05/quelles-differences-entre-la-sociocratie-et-l-holocratie.html>> [Accessed 20 February 2020].
- Christophe EVERAERE, 2011. *Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale*. [online] Available at: <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-8-page-15.htm>> [Accessed 20 February 2020].
- David BULL, Sarah HEDLEY, Jessica NICHOLLS, NPC, 2018. *Growing pains: Getting past the complexities of scaling social impact*. [online] Available at: <<https://www.thinknpc.org/resource-hub/growing-pains-getting-past-the-complexities-of-scaling-social-impact/>> [Accessed 27 February 2020].
- DIESS, 2019. *Loi sur l'Economie Sociale et Solidaire*. [online] Available at: <<http://www.esspace.fr/loi-ess.html>> [Accessed 28 February 2020].
- Eqosphere, 2020. *Nos Valeurs*. [online] Available at: <<https://www.eqosphere.com/nos-valeurs/economie-sociale-et-solidaire-ess/entreprise-sociale/>> [Accessed 28 February 2020].
- Give 3, 2019. *Fiche de lecture, Livre : Changer d'échelle. L'entreprise au service de l'innovation sociale*. [online] Available at: <<https://give3.fr/revue-changer-dechelle-lentreprise-au-service-de-linnovation-sociale/>> [Accessed 25 February 2020].
- Hugues SIBILLE, 2016. *Petite histoire de l'entrepreneuriat social en France*. [online] Available at: <<https://blogs.alternatives-economiques.fr/sibille/2016/04/22/petite-histoire-de-l-entrepreneuriat-social-en-france>> [Accessed 20 February 2020].

- Julie Auffray, Ashoka, 2018. *Quelle vision de l'entrepreneur social derrière la sélection des Fellows Ashoka ?* [online] Available at: <<https://www.ashoka.org/fr-fr/quelle-vision-de-lentrepreneur-social-derriere-la-selection-des-fellows-ashoka>> [Accessed 22 February 2020].
- Kévin ANDRÉ, Clémentine GHEERBRANT, Anne-Claire PACHE, 2017. *Changer d'Echelle, manuel pour maximiser l'impact social*. [pdf] Available at: <<https://www.avise.org/ressources/changer-dechelle-et-maximiser-limpact-social>> [Accessed 25 February 2020].
- Kilian BAZIN, 2018. *Qu'est-ce que l'Holacratie ?* [online] Available at: <<https://edgarpeople.com/formes-de-management-plus-viables/>> [Accessed 22 February 2020].
- Librairie Jean Calvin, 2020. *Une question de taille, approche du dernier essay d'Olivier Rey*. [online] Available at: <<https://www.librairiejeancalvin.fr/index.php/ljc/Actualites/Une-question-de-taille-approche-du-dernier-essai-d-Olivier-Rey>> [Accessed 25 February 2020].
- Lucia LIZARZABURU, 2014. *Économie sociale et solidaire : les enjeux actuels d'un secteur en plein essor*. [online] Available at: <<http://www.bsi-economics.org/423-economiesociale-solidaire-ess>> [Accessed 20 February 2020].
- Madeleine GABRIEL, Nesta, 2014. *Making It Big: Strategies for scaling social innovations*. [pdf] Available at: <https://media.nesta.org.uk/documents/making_it_big-web.pdf> [Accessed 25 February 2020].
- Maike GOSSEN, Florence ZIESEMER, Ulf SCHRADER, 2019. *Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review*.

[online] Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146719866238>> [Accessed 27 February 2020].

- Mickaël GROS-PRUGNY, Eldorado, 2020. *Les 10 fonds les plus actifs en 2019*. [online] Available at: <<https://eldorado.co/blog/2020/02/11/les-10-fonds-les-plus-actifs-en-2019>>
- Mirova, 2020. [online] Available at: <<https://www.mirova.com/fr>> [Accessed 19 June 2020].
- Mouvement Up, 2020. *Mouvement Up, programme collaborateurs "Responsible Mindset"* [pdf] Available at: <https://mailboxgrenobleem-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ines_ryckeboer_grenoble-em_com/EYOhzN_8fepEl3hShx2tnLoByuD3fTDuCfTqNYDb5z61ww?e=PpJCyb> [Accessed 22 March 2020].
- Mouves, 2016. *Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*. [pdf] Available at: <<http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2016/06/LivreBlanc-HD.pdf>> [Accessed 27 February 2020].
- Muriel JAOUËN, 2012. *Economie sociale et entreprise sociale : petits débats en famille*. [online] Available at: <<https://www.place-publique.fr/index.php/economie-2/articleeconomie-sociale-et-entreprise/>> [Accessed 20 February 2020].
- Nicolas LOCHET, Xavier CAMBY, 2016. *Crash du rêve holacratique : le groupe américain qui avait fait le pari de supprimer toute hiérarchie s'en mord sérieusement les doigts*. [online] Available at: <<https://www.atlantico.fr/decryptage/2917428/crash-du-reve-holacratique-le-groupe-americain-qui-avait-fait-le-pari-de-supprimer-toute-hierarchie-s-en-mord-serieusement-les-doigts-nicolas-lochet-xavier-camby-zappos->> [Accessed 22 February 2020].

- ONU, 2020. *17 objectifs pour sauver le monde*. [online] Available at: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>> [Accessed 19 June 2020].
- Pascal GLEMAIN, 2008. *Entreprise d'insertion et développement « durable »*. [online] Available at: < <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2008-2-page-114.htm> > [Accessed 25 February 2020].
- Roger L. MARTIN, Sally OSBERG, 2007. *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. [online] Available at: <https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition#> [Accessed 27 February 2020].
- Sally R. OSBERG, Roger L. MARTIN, 2015. *Two Keys to Sustainable Social Enterprise*. [online] Available at: <<https://hbr.org/2015/05/two-keys-to-sustainable-social-enterprise>> [Accessed 26 February 2020].
- Sauveur FERNANDEZ, 2016. *L'entreprise libérée et holacratie : bien-être au travail avec l'intelligence collective*. [online] Available at: <<https://www.econovateur.com/entreprise-liberee-holacratie-biologique-economie-sociale-et-solidaire/>> [Accessed 12 February 2020].
- Thierry SIBIEUDE, 2007. *La création d'entreprise dans l'économie sociale*. [pdf] Available at: <<https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2007-n305-recma01087/1021508ar.pdf>> [Accessed 25 February 2020].
- Véronique BON, Corinne VAN DER YEUGHT, 2018. *L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur*. [online] Available at: <<https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2018-v31-n2-ipme03869/1049964ar/>> [Accessed 26 February 2020].

SUPPORTS VIDÉOS & AUDIO

- France-Inter, 2018. *Nicolas Hulot : "Je prends la décision de quitter le gouvernement"*. [Online] Available at: <<https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-28-aout-2018>> [Accessed 5 November 2019]
- France TV, 2019. *Travail, Salaire, Profit* » – Episode 1 « Travail » . [online] Available at: <https://tv-programme.com/paris-premiere/replay/travail-travail-salaire-profit-episode-1-arte_5dae4d1cc5f7a> [Accessed 20 November 2019].
- Maddyness, 2020. *Lever des fonds après 10 ans de croissance organique : retour sur le pari réussi de La Ruche*. [online] Available at: <<https://www.maddyness.com/2020/04/27/panorama-saison-3-episode-2-comment-lever-des-fonds/>> [Accessed 8 May 2020].
- On a testé le futur, Usbek & Rica, Grenoble Ecole de Management, 2020. *Le futur de l'entreprise : partie 2*. [online] Available at: <<https://podcast.ausha.co/on-a-teste-le-futur/le-futur-de-l-entreprise-partie-2>> [Accessed 8 May 2020].
- TEDx Université de Tours, 2020. *Redéfinir la réussite des entreprises*. Julia Faure. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=Fr8-gK2a5TE&feature=emb_title> [Accessed 10 April 2020].

Annexes

Questionnaire structure d'accompagnement

Le développement d'une entreprise sociale

Qu'est-ce qu'une entreprise sociale d'après vous ?

Quelles sont les étapes clés du développement d'une entreprise sociale ?

Qu'est-ce que vous inspire la notion de changement d'échelle pour une entreprise sociale ?

Pensez-vous que le changement d'échelle des entreprises sociales puisse être problématique ?

Le changement d'échelle chez XXXX

Chez XXXXX, comment est envisagé l'accompagnement des entrepreneurs concernant le développement de leur projet ?

Quelles sont les stratégies de changement d'échelle que vous privilégiez et pourquoi ?

Comment est mesurée la réussite d'un projet ?

Comment mesurez-vous les externalités positives d'un projet ?

Quelles sont les potentielles externalités négatives du changement d'échelle ?

Exemples d'externalité négative :

- *Utiliser des techniques des entreprises classiques sans penser aux externalités négatives :*

Une franchise de distribution de produits alimentaires biologiques qui n'adapte pas ses produits et sa supply chaine lorsqu'elle s'exporte sur un nouveau territoire au détriment de l'empreinte carbone de ses produits.

- *Utiliser des stratégies de développement dédiées mais pas de la bonne manière, ce qui génère des externalités négatives*

Une personne détient le savoir, souhaite changer d'échelle en transmettant son savoir à d'autre mais n'aura pas anticipé combien elle était indispensable pour la structure d'origine et va donc délaisser celle-ci en tentant de changer d'échelle.

- *Utiliser des stratégies de développement dédiées mais qui génère des externalités négatives dû aux activités de la structure*

Développement d'un nouvel axe qui met en péril l'activité d'artisans locaux par une trop forte pression concurrentielle tandis que l'enjeu est le développement de l'insertion et de l'emploi

Comment les porteurs de projet envisagent le changement d'échelle ?

Êtes-vous toujours sur la même longueur d'onde ?

Comment le changement d'échelle d'un projet est discuté, anticipé, outillé ?

Quelles sont les thèses, théories, paradigmes utilisés ?

De manière plus générale

Quelles pourraient être les forces et faiblesses d'avoir ou de ne pas avoir changé d'échelle en cette période de crise ?

Globalement, pensez-vous que le contexte actuel est favorable aux entreprises sociales ? (Politique, juridique, formation, mentalité, etc.)

Quelle place les nouvelles technologies peuvent détenir dans les projets de changement d'échelle des entreprises sociales ?

Relance : Est-ce selon vous un levier de changement d'échelle vertueux et/ou à l'inverse, source d'externalités négatives ?

Questionnaire entreprises sociales

L'entreprise sociale : présentation et historique

Connaître l'entreprise, ce qu'elle cherche à achever, ses valeurs et son fonctionnement

Commencer par interroger sur le besoin adressé

Quelles sont les activités de l'entreprise ?

Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés pour remplir votre mission ?

Quel est le statut juridique de votre entreprise ? Pourquoi ce choix ?

Vous identifiez-vous au terme d'entreprise sociale ? Pourquoi ?

Quelles ont été et/ou seront les étapes-clés du développement de l'entreprise ?

Comment mesurez-vous votre impact social ?

[Avoir un état des lieux d'aujourd'hui : combien de salariés ? Quel impact ? Quel scope (régional/national/international) ? Etc.]



Est-ce que vous avez été accompagné dans votre développement et + précisément pour votre changement d'échelle ?

Relance : Quelle vision du CDE la structure qui vous a accompagné vous a transmis ?

Relance : Pensez-vous que cela vous a permis d'aborder sereinement le CDE ?

Relance : Pourquoi ?

Relance : Cette structure vous a-t-elle parlé des potentielles externalités négatives du CDE ?

Avez-vous eu besoin d'un financement extérieur dans le cadre de votre activité ? Pourquoi ?

Relance : Comment l'avez-vous obtenu ?

Relance 2 : Quels sont les indicateurs demandés par les financeurs ?

Avez-vous déjà mesuré votre impact ?

Relance : Est-ce que l'on vous a accompagné pour cela ? Qui ?

Relance 2 : Sur quels critères avez-vous été "mesuré" ?

Relance 3 : Pour quelles raisons avoir souhaité mesurer votre impact ?

Le changement d'échelle de X.X.X

Considérez-vous avoir changé d'échelle ?

3 types d'entreprises possibles :

- ★ Celles qui ont changé d'échelle et qui ont cherché à gérer les potentielles externalités négatives
- ★ Celles qui envisagent le CDE / sont sur le point / ont entamé le truc
- ★ Celles qui ne compte pas CDE

Ensuite, par type d'approche

- ★ Celles qui ont changé d'échelle et qui ont cherché à gérer les potentielles externalités négatives

Quel changement d'échelle avez-vous mis en place ?

Depuis quand avez-vous changé d'échelle ?

Pourquoi avez-vous décidé de changer d'échelle ?

Considérez-vous que le changement d'échelle entrepris soit une réussite ?

Comment le mesurez-vous ?

Relance : Sur quels critères l'avez-vous évalué ?

Avez-vous identifié des externalités négatives en amont, pendant ou en aval de la stratégie de changement d'échelle ?

De quelle manière les avez-vous identifiés ?

Avez-vous cherché à les minimiser et de quelle manière ?

Aurait-il été envisageable de renoncer au CDE si trop d'externalités négatives avaient été identifiées ?

Pensez-vous qu'il est toujours possible de connaître l'impact direct ou indirect que l'on produit, qu'il soit positif ou négatif ?

Connaissez-vous des outils permettant de mesurer de manière plus précise cet impact ?

Les utilisez-vous ? Pourquoi ?

★ Celles qui envisagent le CDE / sont sur le point / ont entamé le truc

Quel CDE envisagez-vous ?

Pourquoi ?

Quels sont les objectifs (précis : quanti ? Quali ?)

Comment comptez-vous mesurer la réussite de ce changement d'échelle ?

Avez-vous anticipé quels seraient les impacts de ce CDE ?

Avez-vous anticipé quelles pourraient être les externalités négatives engendrées par celui-ci ?

Quelles sont-elles ?

De quelle manière les avez-vous identifiés ? (Étude concurrentielle, pure théorie, de manière empirique...)

Pensez-vous les minimiser, voir les supprimer, et de quelle manière ?

★ Celles qui ne comptent pas CDE

Pour votre entreprise, qu'est-ce que c'est changer d'échelle ?



Pourquoi ne pas vouloir CDE ?

Relance : Est-ce que vous pensez que changer d'échelle à nécessairement des externalités négatives ?

Quel est le risque de ne pas CDE ?

Relance : Est-ce dangereux économiquement ?

Relance 2 : Est-ce plus compliqué pour attirer les talents ?

Relance 3 : Est-ce que plus compliqué pour trouver des financements ?

Y-a-t-il une pression lorsque l'on ne souhaite pas CDE ?

De la part de quels acteurs ?

Pensez-vous pouvoir maximiser votre impact positif sans CDE ?

Relance : Est-ce prévu dans ce cas ? Comment ?

Peut-on survivre sans changer d'échelle ?

Que mettez-vous en place pour cela ?

Influence du contexte extérieur

Globalement, pensez-vous que le contexte actuel est favorable aux entreprises sociales ?
(Politique, juridique, formation, mentalité, etc.)

Relance : Quel est son degré d'influence ?

Quelles pourraient être les forces et faiblesses d'avoir ou de ne pas avoir changé d'échelle en cette période de crise ?

Questionnaire cabinets d'évaluation d'impact

Définition des termes

Qu'est-ce qu'une entreprise sociale d'après vous ?

Comment définiriez-vous l'impact d'une entreprise sociale ?

Pensez-vous, qu'en vue de maximiser son impact, une entreprise sociale puisse de fait générer des externalités négatives ?



Est-ce que maximiser son impact lorsque l'on est une entreprise sociale signifie nécessairement changer d'échelle ?

Relance : Peut-on maximiser son impact social sans CDE ?

La mesure d'impact en général

Toutes les entreprises sociales mesurent-elles leur impact ?

Relance : Quels sont les différents moyens qui s'offrent aux ES pour le faire ?

A quel moment du développement de l'entreprise intervient la mesure d'impact en général ?

Relance : Avant / après grosse croissance/CDE ?

Pourquoi est-ce qu'une entreprise sociale souhaiterait-elle mesurer son impact ?

Relance : n'est-ce pas indispensable de prendre conscience de son impact ?

Quels sont les acteurs qui utilisent ces mesures d'impact et à quelles fins ?

L'existence de la mesure d'impact influence-t-elle l'entreprise sociale dans son développement et les objectifs qu'elle se fixe ? Exemples ?

Relance : plus particulièrement, la manière de mesurer cet impact a-t-elle une influence ?

Relance 2 : par exemple si l'on pense aux attentes de potentiels investisseurs pour pouvoir avoir accès à des fonds d'investissement

Relance 3 : pensez-vous que certaines ES puissent chercher surtout à répondre aux critères posés, faisant passer la réponse à leur objectif sociétal au second plan ?

La mesure d'impact chez X.X.X

Comment est mesuré l'impact des entreprises sociales chez XXXX ?

Relance : Utilisez-vous des outils en particulier ?

Relance 2 : Qualifiez-vous votre approche de quanti, de quali, des deux ? Pour quelle raison utilisez-vous cette méthode ?

Mesurez-vous précisément les externalités négatives du changement d'échelle ? (APRES CDE)

Relance : Comment ? Quels outils, méthodes ?

Relance 2 : Avez-vous des exemples d'externalité négative générée par un CDE ?

Connaissez-vous des outils/d'autres outils incluant les externalités négatives des entreprises sociales dans leur calcul de la mesure d'impact ?

Lorsque que vous détectez des externalités négatives, que recommandez-vous à l'entreprise sociale concernée ?

Quelle est la différence entre la mesure d'impact d'un projet en phase de lancement et un projet en phase de changer d'échelle ?

Réalisez-vous des mesures d'impact permettant d'anticiper les impacts d'un changement d'échelle ? Pourquoi ? (AVANT CDE)

Relance : Comment ? Quels outils, méthodes ?

Avez-vous déjà mesuré l'impact d'une entreprise qui ne souhaite pas changer d'échelle ?

Relance : Y-a-t-il des différences notoires avec les autres entreprises sociales ? Lesquelles et pourquoi ?

La création d'outil de mesure d'impact pour les financeurs

Partie spécifique à KIMSO : Dans le cadre de votre activité, vous créez des outils pour les financeurs

Quels sont les usages pour les financeurs de la mesure d'impact des projets ?

Quels sont les indicateurs, pour les financeurs, qu'un projet est une réussite / est viable ?

Comment les financeurs envisagent le changement d'échelle des entreprises sociales ? Êtes-vous toujours sur la même longueur d'onde ?

Relance : Si non, pourquoi ?

Pensez-vous qu'il existe, chez les acteurs financiers, différentes manières de mesure l'impact ?

Relance : Y-a-t-il des outils dont les visions s'opposent ?

Relance 2 : Quelle vision de la mesure de l'impact prime aujourd'hui et pourquoi ?

Fiches identité des structures d'accompagnement

Vous trouverez ici des éléments de compréhension sur les entreprises que nous avons interviewées, ainsi que celles que nous avons étudiées dans notre étude.

Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS)

Qu'est-ce que c'est ?

Depuis la loi ESS de 2014, les CRESS sont les associations mandatées par l'Etat pour représenter tous les acteurs de l'ESS.

16 réparties sur l'ensemble du territoire français, regroupées autour d'une instance nationale créée en 2004 : le Conseil national des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES)

La CRESS AURA, celle que nous avons approché, fédère, représente et accompagne l'ensemble des acteurs de l'ESS autour du déploiement de l'Economie Sociale et Solidaire en région Auvergne-Rhône-Alpes. Pour cela, elle intervient sur 3 axes majeurs :

- **Politique** : en représentant les intérêts des acteurs de l'ESS auprès des institutions publiques pour les intégrer dans leur stratégie de développement local,
- **Stratégique** : en facilitant et dynamisant les coopérations territoriales,
- **Économique** : en permettant aux structures de l'ESS d'élargir leurs réseaux et de dynamiser leurs projets à travers de l'accompagnement personnalisé, des rencontres d'affaires et des formations.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Grenoble Alpes Initiative Active (GAIA)

Qu'est-ce que c'est ?

GAIA a pour objectif d'accompagner toute initiative créatrice d'emploi sur le département de l'Isère : financement, accompagnement, mise en réseau

C'est une association qui cherche à « donner aux entrepreneurs engagés les moyens pour transformer la société. C'est [leur] projet politique et associatif. »

Extrait de l'interview de Marion PERROY :

« On pense que par l'économie et l'entrepreneuriat, on peut porter des valeurs de solidarité, d'inclusion, développer des activités dans le social et l'environnement. Nous souhaitons donner les moyens d'agir pour transformer la société. »



2020

Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

Nous fournissons les moyens d'accompagnement, de financement, et nous créons des liens, des coopérations dans l'intérêt général

Depuis 1998 sur l'Isère, Gaïa appartient au réseau France Active et Initiative France (sur une partie du territoire). Pour Initiative France, il y a 6 ou 7 autres acteurs, donc nous sommes responsables du Sud Isère et de Grenoble. Cette responsabilité incombe de délivrer des prêts d'honneur et d'être opérateur de la garantie bancaire.

On accompagne les acteurs de l'ESS, mais aussi les cibles historiques que sont les personnes en précarité qui créent leur entreprise donc pas forcément dans l'ESS mais on favorise l'insertion par l'entrepreneuriat. »

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Fly the nest

Qu'est-ce que c'est ?

Ils accompagnent « les entrepreneurs et leurs équipes pour qu'ils réussissent leur changement d'échelle. Concrètement, ce que nous recherchons à la fin d'un accompagnement, c'est que toute l'équipe soit performante et épanouie, soudée derrière une culture commune et engagée sur les objectifs de l'entreprise. Notre conviction est que, pour réaliser un changement d'échelle, une équipe doit s'appuyer sur trois piliers. »

Ils ne sont pas uniquement sur les entreprises de l'ESS mais partageaient les bureaux avec MakeSense, ce qui leur a beaucoup apporté. Ils ont beaucoup partagé leurs expériences sans échange monétaire pour enrichir chaque structure l'une de l'autre et profiter de la richesse d'être ensemble.

Mais surtout, ils ont envie d'aider des gens et regardent donc au-delà de l'entreprise qu'ils accompagnent.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Ronalpia

Qu'est-ce que c'est ?

« *Entreprendre pour les fragilités* »

RONALPIA est un incubateur de la région AURA destiné aux entrepreneurs sociaux et aux entreprises sociales.

Ils les accompagnent à la création, à l'implantation, au développement, à la coopération :
« *RONALPIA se donne pour mission de détecter, sélectionner et accompagner ceux qui, chaque jour, travaillent à construire des réponses aux besoins sociaux et environnementaux.* »

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Scale changer

Qu'est-ce que c'est ?

Scale Changer est un cabinet qui accompagne les entrepreneurs sociaux dans leur changement d'échelle : « *Nous accompagnons tout type d'organisations portant des solutions à impact social et/ou environnemental éprouvées à changer d'échelle, de manière souple et adaptée.* »

Ils accompagnent également le changement d'échelle des entreprises sociales à l'international.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Odysem

Qu'est-ce que c'est ?

C'est un collectif de plusieurs personnes qui souhaitent travailler auprès des entreprises à impact en les accompagnant sur le changement d'échelle plutôt que sur la création, comme le font trop d'acteurs. C'est une structure associative et collective mobilisée pour accompagner le développement et l'essaimage des initiatives et entreprises sociales :

- Repérer les bonnes idées et en favoriser le développement et l'essaimage



- Identifier les leviers permettant aux entrepreneurs sociaux de démultiplier leurs impacts
- Favoriser les échanges et les coopérations au service du développement des projets et entreprises sociales

Qui a-t-on interviewé ?

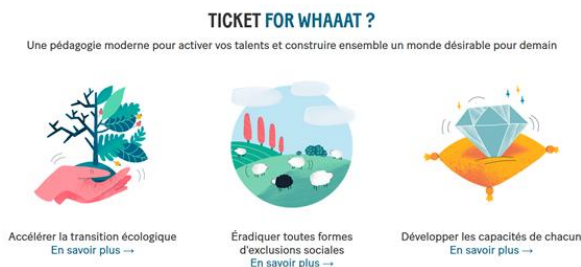
XXXX

Ticket for change

Qu'est-ce que c'est ?

Une « école nouvelle génération pour acteurs du changement. »

Ticket for Change propose plusieurs contenus pour les acteurs du changement : MOOC, podcasts, parcours intrapreneurs, parcours inspirationnels, et parcours entrepreneurs lorsque l'on veut lancer son idée



Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Fiches identité des entreprises sociales

MicroDON

Qu'est-ce que c'est ?

C'est une entreprise sociale qui démocratise la pratique du MicroDON.

« Fondée en 2009, microDON est une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) qui propose des solutions innovantes pour faciliter l'engagement solidaire et le faire ensemble au service de l'intérêt

général. Nos solutions de mobilisation favorisent et simplifient l'implication de vos parties prenantes dans votre démarche d'engagement solidaire pour démultiplier votre impact. »

Ils ont deux activités principales :

1- L'Arrondi sur paiement : proposez à vos clients d'ajouter un MicroDON pour une association au moment de régler leurs achats en magasin ou en ligne

2- une solution RH : une plateforme pour gérer tous les engagements solidaires des collaborateurs (don sur salaire, don de temps, etc)

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Vitamine-T

Qu'est-ce que c'est ?

Le groupe Vitamine-T est un groupe leader de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)

« Le Groupe VITAMINE T a pour objectif de remettre à l'emploi, dans les conditions réelles du marché, des hommes et des femmes agréés par Pôle Emploi relevant des dispositifs d'insertion (chômeurs de longue durée, bénéficiaires des minimas sociaux, personnes sans ressources, décrocheurs scolaires, seniors en difficultés de reconversion...). »

VITAMINE-T est une entreprise qui est historiquement basée dans le nord de la France. Leur zone d'intervention se situe donc principalement dans le nord, le nord pas de calais, la Picardie et aussi les Ardennes depuis peu.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Les Affranchis

Qu'est-ce que c'est ?

Les Affranchis est une entreprise sociale fabriquant des cosmétiques « *propres* », sains et zéro déchet.



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

« Les Affranchis c'est une entreprise dans le secteur des cosmétiques qui fabrique des produits sains et pas de la mauvaise manière. Notre volonté : remettre du sens dans l'inversion du sens et des moyens. Notre société se caractérise par la profusion des moyens et la confusion des intentions. On a oublié quel été le sens premier des choses et des outils sont devenus des objectifs. Pour nous, les affranchis, en créant des cosmétiques (on a commencé par faire du vrai savon solide et liquide), c'était de pouvoir utiliser l'outil qu'est l'entreprise mais il y en a d'autre, à la fin que nous souhaitons avoir : avoir un impact sociétal et environnemental. »

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

We are Phenix

Qu'est-ce que c'est ?

Phenix c'est une entreprise qui accompagne la grande distribution et tous les pros de l'alimentaire (grossistes, GMS, hyper/supermarchés, magasins de proximité, producteurs) à limiter le gaspillage ou le stopper en donnant une seconde vie à ces produits-là. Ils le font à travers plusieurs actions :

- Valorisation animale (éleveurs, zoos, fermes pédagogiques pour que les produits aillent à l'alimentation animale)
- Sensibilisation du client à ces démarches anti-gaspi
- Application pour vendre produits à prix cassés

Sur tout le cycle de vie du produit leurs services permettent de faire en sorte que le produit ne finisse jamais à la poubelle. Ils sont présents dans 25 villes, et même à l'international : Portugal (Lisbonne, Porto), Espagne

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Ametis

Qu'est-ce que c'est ?

Ametis est un collectif en SCOPE de 50 entrepreneurs qui existe pour mutualiser les moyens entre entrepreneurs.

Leur but, c'est d'accompagner les porteurs de projet à développer une activité tout en étant sécurisé par le statut de salariat et dépasser la précarité de l'autoentrepreneuriat. Cela permet



Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

aux entrepreneurs de s'épanouir au sein d'un collectif et de s'appuyer sur un réseau d'entrepreneurs qui ont les mêmes valeurs. Ils ont atteint leur objectif maximal avec les 50 entrepreneurs et ne comptent plus grossir.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

MySunnyCare

Qu'est-ce que c'est ?

MySunnyCare est une entreprise sociale qui cherche à lutter contre les cancers de la peau en distribuant de la crème solaire écoresponsable sur leurs bornes qui sensibilisent aux bons gestes.

« Chez SunnyCare, nous avons à cœur de traiter de la problématique de santé publique que représentent les cancers cutanés, et ce, de la manière la plus globale possible. C'est pourquoi notre objectif principal est d'apporter, au plus proche des zones d'expositions, un outil de prévention et de protection face à cette recrudescence des cancers cutanés. »

Pendant la crise COVID, ils ont transformé leurs bornes de prévention « solaires » en bornes de prévention « sanitaire » pour distribuer du gel hydro-alcoolique et des messages de préventions sur les gestes barrières.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Fiches identité des cabinets de mesure d'impact

Evaluation & Mesure d'Impact Social (E&MIS)

Qu'est-ce que c'est ?

Centre de recherche sur l'impact social qui se positionne sur un plus long terme qu'un cabinet de mesure d'impact classique

Le Laboratoire « *Évaluation & Mesure d'Impact Social* » (E&MIS) fait partie de la chaire entrepreneuriat social Antropia de l'ESSEC. Il a été créé en partenariat avec l'admical et KiMSO



2020

Les entreprises sociales doivent-elles changer d'échelle pour changer le monde ?

« Le Laboratoire E&MIS réalise des travaux de recherche action auprès de nombreux partenaires de l'innovation sociale, qui permettent la publication d'articles et de rapports autour du sujet, tels que le récent article sur l'Évaluation d'Impact Social et l'Impact Investing écrit pour la SFAF en Mai 2019 (Société Française d'Analystes Financiers). »

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

KiMSO

Qu'est-ce que c'est ?

C'est un cabinet d'études et de conseils spécialisé en impact social. Réalisent des évaluations internes, externes, du conseil, de la formation, etc. Ils cherchent à accompagner les entreprises qui souhaitent améliorer leur impact.

Qui a-t-on interviewé ?

XXXX

Fiches identité des entreprises cas d'étude

BNP

Qu'est-ce que c'est ?

BNP Paribas est une banque française qui « finance de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et a souhaité se doter d'une méthodologie d'évaluation de l'impact social et environnemental, afin notamment d'enrichir la relation avec les clients de ce secteur. » (BNP, 2018)
La banque met en effet à disposition plus de 400 indicateurs « organisés par domaines d'action social et autour de trois questions clés : qui sont les bénéficiaires ? Qu'est-ce qui est fait pour eux ? Quels sont les résultats obtenus pour eux ? » (BNP, 2018)

La BNP a été accompagnée par le cabinet d'évaluation d'impact [KiMSO](#) dans la création de ces indicateurs.

Mirova

Qu'est-ce que c'est ?

Mirova est un fond d'investissement spécialisé en investissement durable, c'est une « *société de gestion qui propose à ses clients des solutions d'investissement permettant d'allier recherche de performance financière et impact environnemental et social.* » (Mirova, 2020) C'est un fond sélection ESG (critère environnementaux, sociaux et de gouvernance), qui utilise le Label ISR (investissement socialement responsable). Il est affilié de Natixis Investment Managers et soutenu par le groupe BPCE.

Ashoka

Qu'est-ce que c'est ?

Ashoka est une association internationale fondée aux Etats-Unis dans les années 80 par Bill Drayton afin de démocratiser le concept d'entrepreneur social ainsi que d'accompagner et de mettre en réseau ceux qui se reconnaîtraient comme tels.

Sans avoir créé le concept, ils sont considérés comme les pionniers du secteur car ils ont grandement aidé à le faire connaître et à le développer dans le monde. Ils constituent pour beaucoup aujourd'hui une référence en matière d'entrepreneuriat social.

La Ruche

Qu'est-ce que c'est ?

Ils cherchent à « *accompagner la naissance et le développement de projets responsables sur l'ensemble du territoire et dans les grandes entreprises.* »

Ils possèdent pour cela des espaces de co-working pour structures de l'ESS partout en France, ainsi que des programmes d'accompagnement et d'incubation.

Ils ont réalisé deux levées de fonds à succès et sont en plein développement aujourd'hui.

Loom

Qu'est-ce que c'est ?

Loom c'est une entreprise française de textile qui propose de réinventer la manière dont nous consommons des vêtements pour « *limiter leur obsolescence programmée* ». L'entreprise s'engage dans une production plus durable, lui permettant de proposer des produits qui seront plus durables à leur tour. Julia FAURE et Guillaume DECLAIR en sont les co-fondateurs.

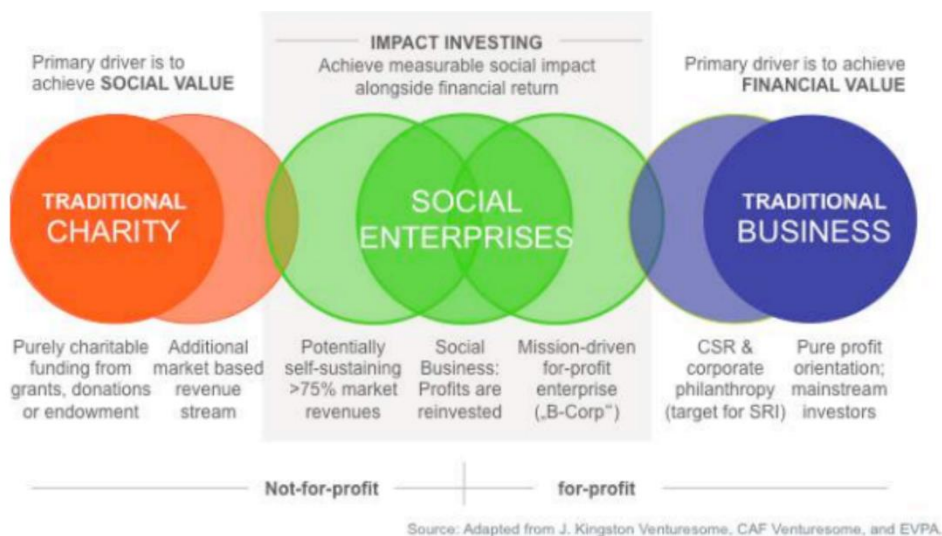
Lamazuna

Qu'est-ce que c'est ?

Lamazuna est une entreprise sociale créée en 2010, une marque de cosmétiques zéro déchet, bio, made in France fondée par Laëtita VAN DE WALLE dont la vision est extrêmement inspirante.

L'idée de base, c'est vraiment de proposer des cosmétiques qui permettront de rendre la salle de bain zéro déchet : savons, shampoings, crèmes, dentifrices, etc, solides, entre autres.

Convergence des organisations



Echelle des opinions de développement durable

Figure 9: Échelle des opinions de développement durable



Source : Mirova

La performance globale de développement durable de la poche cotée d'IED est un préalable à toute décision d'investissement.

Mesure de l'empreinte carbone du fond

Figure 11: Évolution de la performance de développement durable du fonds de fin 2015 à fin 2018



Les perspectives mentionnées reflètent l'opinion de MIROVA à la date du présent document et sont susceptibles d'évoluer sans préavis
Source : Mirova