



REPUBLIQUE TUNISIENNE
Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement
Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
Direction de la Documentation et de l'Information



DSI Electronique n°831 du 2 au 20 septembre 2020

ISSN -1737 5703

Stratégies pour le changement d'échelle de l'Economie Sociale et Solidaire



Le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales

Définition de l'entreprise sociale

la définition d'une entreprise sociale repose sur trois dimensions:

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

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

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

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

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

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

peuvent-elles participer à ce processus de maximisation de l'impact social des entreprises sociales?

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

I- Comparaison des schémas de changement d'échelle des entreprises sociales et des entreprises Conventionnelles

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

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

Lorsque le principal objectif d'une organisation est axé sur la maximisation des profits ou la valeur actionnariale, comme c'est le cas pour les entreprises conventionnelles, le changement d'échelle est habituellement synonyme de croissance de l'entreprise, d'expansion des marchés et d'économies d'échelle. À l'inverse, l'objectif principal des entreprises sociales est d'élargir et d'approfondir leur impact social en créant de la valeur pour les citoyens, les communautés et la société dans son ensemble.

Certaines entreprises sociales aspirent à toucher davantage d'utilisateurs ou de bénéficiaires, et donc à élargir leur impact social (approche quantitative). D'autres diversifient leurs activités, soit pour répondre à des besoins naissants sur le plan local, soit pour répondre à un même besoin sous plusieurs angles. Ces entreprises sociales visent à approfondir leur impact social (approche qualitative). De ce point de vue, le changement d'échelle se traduit par une expansion des structures et processus organisationnels, ou par leur duplication associée à leur adaptation. Il peut également amener les entreprises sociales et d'autres acteurs publics ou privés à établir des partenariats et partager des connaissances.

Spécificités des biens et services offerts par les entreprises sociales

Les entreprises sociales exercent leurs activités dans de nombreux domaines et secteurs, des plus traditionnels (par ex. soins à la personne) aux plus innovateurs (par ex. énergie).

Certaines entreprises sociales proposent des services d'intérêt général. Ceux-ci se focalisent sur le contexte local, présentent une forte intensité de main-d'œuvre et sont fondés sur le relationnel, puisqu'ils dépendent fortement de l'interaction entre les prestataires et les utilisateurs ou bénéficiaires. Il peut être délicat de reproduire ailleurs les services que proposent les entreprises sociales de ce type, par exemple les entreprises sociales d'insertion par le travail, et ces services sont donc plus à même de répondre à des enjeux profondément enracinés et/ou propres à un contexte précis. D'autres biens et services sont plus faciles à relocaliser et à commercialiser — notamment via des plateformes en ligne —, ce qui permet à

l'entreprise sociale de produire un impact social plus étendu, voire transnational. Dans les deux cas, les entreprises sociales peuvent servir de source d'inspiration aux entrepreneurs sociaux à d'autres endroits ou dans un contexte différent, qui reproduiront et adapteront leur modèle pour répondre à des difficultés comparables.

Collaboration entre parties prenantes

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

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

II- Stratégies de changement d'échelle pour maximiser l'impact des entreprises sociales

«Réduire les obstacles sociaux et changer l'échelle des activités efficaces»

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

Notamment, les responsables politiques ne peuvent pas prétendre qu'une stratégie unique est la solution miracle pour résoudre les problèmes sociaux à grande échelle. Au contraire, ils devraient tenir compte de ces stratégies dans leur démarche et mettre en avant les réussites, qui peuvent ensuite servir de source d'inspiration aux autres entreprises.

Pour être efficaces, ils doivent être mieux informés de la façon dont les entreprises sociales cherchent à changer d'échelle. Notons que les principales stratégies sont réparties en quatre catégories, en fonction du mode de changement d'échelle retenu: expansion, duplication, partenariat et/ou partage de connaissances.

Changement d'échelle par l'expansion

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

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

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

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

La diversification permet aux entreprises sociales de maximiser leur impact en diversifiant les activités liées à leur mission, soit en ajoutant une activité en amont ou en aval à la chaîne de valeur (diversification verticale) ou une nouvelle activité à leur portefeuille dans le secteur où elles sont déjà présentes, exploitant ainsi leur expertise (diversification horizontale), soit en investissant un nouveau domaine ou une nouvelle activité (diversification conglomerale).

Changement d'échelle par la duplication

Pour changer d'échelle, les entreprises sociales peuvent décider de reproduire des modèles ou des méthodes qui ont fait leurs preuves en matière d'impact social dans d'autres contextes géographiques.

Entre autres avantages, la duplication permet de maximiser l'impact sans faire grandir l'organisation, d'assurer une appropriation locale et d'être rapidement adoptée et adaptable par des tiers..

Le recours à la franchise sociale facilite la duplication rapide, à l'identique, du modèle de gestion éprouvé d'une entreprise sociale par d'autres entreprises sociales, conformément à un ensemble de paramètres convenus avec l'organisation mère dans le cadre d'un accord de conformité.. L'organisation mère peut fournir à la nouvelle entreprise sociale (franchisée) un manuel de gestion. Il s'ensuit que les systèmes de prestation et de gestion bénéficient d'un haut niveau de contrôle de la qualité, et qu'une étroite surveillance est exercée pour éviter la dilution de l'image de marque sociale et la dispersion du but social. Grâce à ces deux stratégies (succursales et franchises sociales), la marque est facilement identifiable par les partenaires publics ou privés et par les consommateurs, ce qui peut aider l'entreprise sociale à avoir accès à de nouveaux marchés.

Changement d'échelle par les partenariats

L'établissement de partenariats stratégiques avec d'autres organisations (par ex. pouvoirs publics, entreprises privées et autres entreprises sociales) est une autre méthode permettant de maximiser l'impact social, en donnant accès à des marchés, capacités et compétences supplémentaires plus rapidement qu'à l'aide des autres stratégies..

Premièrement, les entreprises sociales peuvent exploiter les retombées de contrats de prestation de services de protection sociale et/ou unir leurs forces pour répondre à des appels

d'offres. Deuxièmement, elles peuvent tirer profit de l'infrastructure de leur partenaire (public ou privé), qui peut également servir de circuit de distribution de leurs biens ou services et leur permettre de toucher de nouveaux clients. Troisièmement, les pouvoirs publics peuvent avoir intérêt à systématiser une approche innovatrice de la prestation des services sociaux. Quatrièmement et dernièrement, les entreprises privées peuvent bénéficier de retombées positives en termes de réputation.

Changement d'échelle par le partage de connaissances

Les entreprises sociales peuvent aiguillonner ou compléter leur processus de changement d'échelle grâce au partage de connaissances, qui leur permet de tirer des enseignements pertinents de leur interaction avec les entreprises conventionnelles. Par exemple, elles peuvent affiner leurs compétences commerciales — pratiques de gestion, mesure des performances, génération de recettes — et les appliquer ensuite au changement d'échelle. Elles peuvent également bénéficier d'interactions avec d'autres entreprises sociales susceptibles de leur transmettre de nouvelles pratiques, par exemple concernant la prestation de services sociaux.

De la même manière, certaines entreprises sociales peuvent transmettre leur culture et leurs connaissances organisationnelles (par ex. en termes de processus) à d'autres entreprises sociales souhaitant reproduire leur modèle. Elles peuvent également partager leurs connaissances sur les conditions contextuelles particulières dans lesquelles elles opèrent avec d'autres entreprises sociales désireuses de s'implanter sur le même marché ou dans la même localité.

Conclusions

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

- Le fait d'encourager les autorités nationales et locales à avoir recours à des clauses sociales et à des marchés protégés est l'une des façons qui permet d'élargir les débouchés des entreprises sociales et de favoriser leur pérennité financière, puisque cela améliore la viabilité de leur modèle économique, condition indispensable à leur changement d'échelle.*
- La mobilisation des entreprises conventionnelles en les incitant à adopter une attitude socialement responsable en matière d'achats peut également permettre aux entreprises conventionnelles d'avoir accès à un marché quasiment inexploité et contribuer à créer un terrain favorable au changement d'échelle.*
- L'accompagnement des entreprises sociales dans leur trajectoire de changement d'échelle, grâce à des financements sur mesure (notamment hybrides), et l'appui à la création d'intermédiaires faisant le lien avec les investisseurs et les préparant à recevoir des investissements garantissent leur pérennité.*
- La sensibilisation est indispensable pour maximiser l'impact des entreprises sociales et présente de nombreux avantages pour elles. Les politiques et initiatives (campagnes, récompenses, labels, exposition médiatique) ne font qu'améliorer la visibilité des entreprises*

sociales — ce qui peut les aider à générer des ressources — mais peuvent également amener d'autres entreprises à reproduire leur modèle.

• Enfin, les responsables politiques peuvent aider les entreprises sociales à surmonter leur retenue à changer d'échelle, et à choisir la stratégie la plus appropriée en promouvant les sources libres et les réseaux, en stimulant le transfert de connaissances et en soutenant les projets pilotes. Les nouvelles TIC peuvent jouer un rôle important à cet égard.

C'est à cela que participe le projet RESTART, dont le CITET est un principal acteur, en donnant aux dirigeants et à ceux qui les entourent des clés pour développer leurs modèles, en créant une plate-forme numérique multilingue interactive favorisant les liens vertueux entre les nouvelles entreprises, les centres de recherche/formation et les acteurs institutionnels, ainsi qu'en activant une plateforme multimédia pour l'innovation et le redéveloppement durable du territoire.

A savoir, le projet RESTART promeut le développement économique durable en Tunisie et le soutien au micro-entrepreneuriat et favorise l'autonomisation socio-économique des jeunes à travers la création d'au moins 50 entreprises sociales et écologiques au profit des jeunes de cinq régions de la Tunisie. (Jendouba, Sidi Bouzid, Gabès, Mahdia et Sousse) ainsi que la création conjointe de plans de mise en valeur territoriale, d'activation de partenariats entre des organisations sociales publiques et privées et de renforcement de leurs relations avec les communautés, les institutions et les autorités locales.

Notamment, RESTART envisage d'agir au niveau micro, en soutenant directement le développement des compétences des jeunes pour la création d'entreprises sociales et écologiques, au niveau méso, en soutenant le développement d'un écosystème de services adéquats pour l'accompagnement et le financement de l'entrepreneuriat des jeunes, au niveau macro, en favorisant les synergies entre entreprises sociales, institutions et autorités locales.

Référence bibliographique: <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf>

Elaboré par : **Lobna ZOUAOUI**, Ingénieur Data, chargée de veille stratégique environnementale ✉ veille@citnet.nat.tn

Vérifié par : **Noura KHIARI**, Chef du Service Documentation, Information, Edition et Marketing ✉ cdi1@citnet.nat.tn

Validé par : **Faouzi HAMOUDA**, Directeur de la Documentation et de l'Information ✉ cdi@citnet.nat.tn

Boulevard du Leader Yasser Arafat – 1080 – Tunis

☎ 00216-71.206.482 / 71.206.647 * Fax : 00216-71.206.642 *  <http://www.citnet.nat.tn/>



En devenant partenaire du CITET vous êtes automatiquement enregistrés et abonnés à sa DSI hebdomadaire. La Direction de Documentation et d'Information (DDI) vous remercie de votre assiduité et recevra avec vif intérêt toute suggestion ou demande d'information de documentation de votre part que vous voudriez bien envoyer à : cdi@citnet.nat.tn. Pour se désabonner, SVP envoyez le message suivant « Je désire me désabonner », à la même adresse.