



Funded by
the European Union



BEYOND CAPITAL
LA PROCHAINE GÉNÉRATION
D'ENTREPRISES SOCIALES
KA220-VET-ECFF84E6

Module 1 :
Entreprises sociales, gestion et fonctionnement

Version:	Author:	Date:
V.1	CBE & MICC	14/11/2022

Module 1 - Social enterprises, management and operation

Introduction

Ce module vise à fournir aux entrepreneurs sociaux les connaissances générales de ce qu'est une entreprise sociale à travers l'Europe, en explorant sa définition et son histoire.

En outre, ce module offre aux nouveaux entrepreneurs sociaux une chance d'en découvrir davantage sur le sujet des Benefit Corporations et de la certification B-Corp. Un objectif clé de cette unité est de guider ces nouveaux entrepreneurs dans l'obtention de la certification.

A travers une analyse de la législation sur les entreprises sociales dans les pays européens, ce module veut assurer la perception des différentes typologies d'entreprises sociales en Europe.

Il est démontré qu'il est important pour les nouveaux entrepreneurs de ne pas se concentrer uniquement sur leur pays, mais de trouver de nouveaux partenaires dans toute l'Europe grâce à une analyse précise des parties prenantes et un bon plan d'affaires.

Enfin, ce module souhaite fournir au lecteur un cas pratique d'une entreprise sociale active depuis plus de 15 ans. De cette façon, les nouveaux entrepreneurs sociaux ont la possibilité de développer les bonnes compétences nécessaires à une croissance au-delà de l'inconnu.

Objectifs d'apprentissage/résultats

Ce module vise à atteindre les objectifs d'apprentissage suivants

- Être capable de reconnaître une entreprise sociale
- Connaître les avantages de la certification B-Corp
- Comment obtenir la certification B-Corp
- Connaître la législation concernant les entreprises sociales dans différents pays européens
- Reconnaître l'importance et les avantages de faire partie d'un réseau international
- Être capable d'interagir avec vos parties prenantes
- Être capable de commercialiser votre produit
- Comment mesurer l'impact social
- Be inspired by a successful social enterprise case study

RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE

Knowledge

Définition d'une entreprise sociale

Comprendre ce qu'est une Benefit Corporation

Avoir une vue d'ensemble du système législatif européen des entreprises sociales

Mettre en relation des individus et des organisations de différentes communautés et des entreprises sociales

Trouver le bon équilibre entre la dimension sociale et économique au sein des entreprises sociales

Savoir comment mesurer l'impact

Skills

Être capable de comprendre ce que fait une entreprise sociale

Comprendre la différence entre les sociétés de bienfaisance et les entreprises sociales

Être capable d'obtenir un certificat B.Corp

Connaître les conditions essentielles à la création de la dimension sociale et économique.

Savoir comment créer un système multi-partenaires

Savoir comment cartographier le système législatif européen des entreprises sociales

Compétences

Apprendre à reconnaître une entreprise sociale

Faire de votre entreprise une Benefit Corporation

Obtenir avec succès un certificat B-Corp

Trouver la législation adéquate dans un pays spécifique pour définir votre entreprise sociale

Créer un réseau et interagir avec les parties prenantes

Savoir comment dépasser le dualisme social et économique

Être capable de comprendre le rôle des parties prenantes et de

Index détaillé

Entreprises sociales, gestion et fonctionnement

1. Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?

- 1.1. Définition
- 1.2. Contexte et historique
- 1.3. Les entreprises sociales aujourd'hui

2. B-Corp et comment obtenir une certification

- 2.1. Qu'est-ce qu'une société de secours ?
- 2.2. Qu'est-ce qu'une B-Corps ?
- 2.3. Les sociétés de bienfaisance en tant que sujets de droit

3. Cartographie de la législation des différents pays sur les entreprises sociales

- 3.1. Espagne
- 3.2. Italie
- 3.3. Allemagne
- 3.4. Chypre
- 3.5. Malte
- 3.6. Belgique

4. Comment construire ou accéder à un réseau et interagir avec vos parties prenante

- 4.1. Pourquoi le réseau d'entreprises sociales est-il important ?
- 4.2. Comment construire un réseau
- 4.3. Comment interagir avec les parties prenantes
- 4.4. Avantages d'un système multi-parties prenantes

5. Synergie et équilibre entre les objectifs sociaux et économiques - Comment commercialiser votre produit ?

- 5.1. Le dualisme économique et social
- 5.2. La dimension économique
- 5.3. La dimension sociale
- 5.4. Le marketing social

6. Comment mesurer l'impact social

- 6.1. Objectif de la mesure
- 6.2. Parties prenantes
- 6.3. Chaîne de valeur de l'impact
- 6.4. Approche de la mesure

7. Best case - Entretien avec Close the Gap

Contenu principal

1. ENTREPRISE SOCIALE

1.1 INTRODUCTION

Ce module explore le concept d'entreprise sociale. Les entreprises sociales sont des opérateurs de l'économie sociale dont l'objectif principal est d'avoir un impact social plutôt que de faire du profit pour leurs propriétaires/actionnaires.

Les entreprises sociales fournissent des biens et des services au marché d'une manière entrepreneuriale et innovante et utilisent leurs bénéfices principalement pour atteindre des objectifs sociaux. Elles sont gérées de manière responsable en impliquant les employés, les consommateurs et toutes les parties prenantes affectées par leurs activités commerciales,

Les entreprises sociales se concentrent sur la réalisation d'objectifs sociaux, environnementaux ou communautaires plus larges.

1.2 DEFINITION OF SOCIAL ENTERPRISE

Le concept d'entreprise sociale est plus compliqué qu'il n'y paraît, chaque pays a un concept différent de l'entreprise sociale en fonction de son contexte historique et culturel.

La Commission européenne définit le terme d'entreprise sociale pour couvrir les différents types d'entreprises

- Entreprise dont l'objectif social ou sociétal de bien commun est la raison d'être de l'activité commerciale, souvent sous la forme d'un haut niveau d'innovation sociale ;
- Entreprise dont les bénéfices sont principalement réinvestis pour atteindre cet objectif social ;
- Entreprise dont la méthode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission de l'entreprise, en utilisant des principes démocratiques ou participatifs ou en se concentrant sur la justice sociale.

Les entreprises sociales opèrent principalement dans 4 domaines :

- Intégration professionnelle - formation et intégration des personnes handicapées et des chômeurs ;
- Services sociaux personnels - santé, bien-être et soins médicaux, formation professionnelle, éducation, services de santé, services de garde d'enfants, services aux personnes âgées ou aide aux personnes défavorisées ;
- Développement local des zones défavorisées - entreprises sociales dans les zones rurales éloignées, programmes de développement/réhabilitation des quartiers dans les zones urbaines, aide au développement et coopération au développement avec les pays tiers ;
- Autres - notamment le recyclage, la protection de l'environnement, les sports, les arts, la culture ou la préservation historique, la science, la recherche et l'innovation, la protection des consommateurs et le sport amateur.

1.3 LES ÉCOSYSTÈMES EN EUROPE

Les entreprises sociales constituent aujourd'hui un élément important de la structure sociale européenne, en raison de leur récente prolifération et de l'intérêt croissant qu'elles suscitent auprès des décideurs politiques, des chercheurs et des praticiens.

La Commission européenne a lancé deux études cartographiques dans le cadre du suivi de sa communication de 2011 sur l'initiative pour les entreprises sociales (SBI).

La dernière cartographie a pris en considération : le contexte historique et les conditions d'émergence des entreprises sociales ; l'évolution du concept et de la politique nationale existante et du cadre juridique de l'entreprise sociale ; l'échelle et les caractéristiques de l'activité des entreprises sociales ; les réseaux et les mécanismes de soutien mutuel ; la recherche, l'éducation et le développement des compétences ; les ressources disponibles pour les entreprises sociales.

Les rapports nationaux confirment que les entreprises sociales ont émergé et se sont développées grâce à l'interaction entre les dynamiques ascendantes (principalement dirigées par la communauté) et descendantes (principalement dirigées de l'extérieur). Alors que la dynamique ascendante trouve ses racines dans la longue tradition des premières formes de coopératives et d'associations, la dynamique descendante est fortement liée au développement des systèmes d'État-providence. Dans les pays qui se distinguent à la fois par un faible degré de couverture des services d'intérêt général et par un fort engagement civique et/ou une tradition coopérative, les entreprises sociales ont été initialement stimulées spontanément par des groupes de citoyens en vue de combler les lacunes dans la prestation des services d'aide sociale et d'intérêt général.

La majorité des États membres de l'UE se distinguent par des écosystèmes plutôt déséquilibrés, qui mettent trop l'accent sur une composante et pas assez sur les autres. Dans la plupart des cas, cela implique de négliger le renforcement des capacités, la

mise en réseau et la coopération entre les entreprises sociales. En termes de ressources disponibles, les rapports nationaux corroborent le fait qu'il ne suffit pas de garantir l'accès aux seules ressources remboursables, dont la demande est d'ailleurs encore limitée. Un écosystème complet devrait également améliorer les pratiques en matière de marchés publics et encourager la stabilisation des ressources génératrices de revenus.

L'entreprise sociale est un phénomène de plus en plus répandu, doté d'un grand potentiel, qui est encore loin d'être pleinement exploité. Les entreprises sociales ont un impact significatif sur les revenus, l'emploi et le bien-être, en particulier dans les pays où elles ont une longue histoire et sont largement reconnues, tant sur le plan politique que juridique.

Comme le soulignent les rapports nationaux, l'entreprise sociale n'est pas une tendance totalement nouvelle. Plutôt que de dériver de modèles commerciaux comme c'est le cas aux États-Unis, en Europe et dans les pays limitrophes, l'entreprise sociale découle principalement de modèles organisationnels et de valeurs fortement ancrées dans les sociétés européennes, notamment la solidarité, l'entraide, la participation et la croissance inclusive et durable. En tant que telle, l'entreprise sociale résulte principalement d'une dynamique collective, et c'est un modèle entrepreneurial collectif.

Dans certains cas, les entreprises sociales peuvent avoir une longue histoire, l'Allemagne, par exemple, a une longue tradition d'organisations à but non lucratif qui, depuis l'époque médiévale, fournissent des services sociaux.

En fait, la plupart des entreprises sociales trouvent leurs racines dans la tradition des associations, des sociétés d'aide mutuelle et de l'engagement coopératif et volontaire qui a précédé la création des organes étatiques contemporains.

Néanmoins, dans d'autres pays, l'histoire et l'origine des entreprises sociales sont étroitement liées aux caractéristiques et à l'évolution de leurs systèmes de protection sociale.

2 B-CORP ET COMMENT OBTENIR UNE CERTIFICATION

2.1 INTRODUCTION

Ce module explore le concept des sociétés de bienfaisance. Les organisations à but non lucratif et les gouvernements ne peuvent pas faire face seuls aux problèmes les plus complexes de la société. Les entreprises et les organisations à but lucratif peuvent et vont faire la différence.

Une société de bienfaisance est une entité commerciale qui a un double objectif : réaliser des bénéfices et promouvoir le bien public. Alors que le seul but d'une société à but lucratif est de faire des bénéfices pour ses actionnaires, et que le but d'un organisme à but non lucratif est de remplir sa mission ou de soutenir ses bénéficiaires (comme la promotion de la durabilité environnementale ou l'aide aux personnes à faible revenu), une société de bienfaisance s'engage dans les deux.

Pour être éligible en tant que société de bienfaisance, votre entreprise doit avoir un objectif d'utilité publique et s'engager à créer des rapports annuels montrant les progrès accomplis dans la réalisation de votre mission déclarée.

Vos documents de constitution doivent inclure une déclaration d'un ou plusieurs objectifs d'intérêt public, par exemple :

- servir les personnes ou les communautés à faible revenu
- la durabilité environnementale
- la promotion des arts ou de la musique
- partage des bénéfices avec des organismes de bienfaisance
- les contributions à la recherche scientifique
- promotion de l'éducation publique, ou
- un objectif général d'intérêt public

2.2 QU'EST-CE QUE LES B-CORPS?

Les B-Corps certifiés sont ceux qui œuvrent "à la réduction des inégalités, à la diminution des niveaux de pauvreté, à un environnement plus sain, à des communautés plus fortes et à la création d'un plus grand nombre d'emplois de qualité, dignes et utiles".

(<https://bcorporation.eu/about-b-corps>)

Les affaires et les profits ne sont pas le but des Benefit Corporations, ils sont plutôt le moyen d'atteindre une fin plus grande, à savoir le bien-être de leurs employés, des communautés et de l'environnement qui les entourent.

Les B-Corps équilibrent les intérêts des actionnaires avec les intérêts des travailleurs, des clients, des communautés et de l'environnement.

Le mouvement B-Corp est né aux Etats-Unis en 2006 grâce au travail de B-Lab, une ONG dont la mission est de diffuser une nouvelle culture internationale basée sur l'impact social et la responsabilité de toute entreprise dans le monde.

Les B-Corps peuvent être considérées comme une extension du concept de benefit corporation.

Suite à la pertinence mondiale du mouvement B-Corp, de nombreux gouvernements développent leur propre législation afin de valider les B-Corporations en tant que sujets légaux.

Les Benefit Corporations ont acquis un statut légal dans les pays suivants :

- Italie ("società Benefit")
- France
- Colombie
- Equateur
- Etats-Unis (36 Etats)

Le processus de légalisation se déroule en outre dans 5 nouveaux pays des États-Unis et 12 autres pays dans le monde.

L'objectif de B-Lab est de construire "une communauté mondiale de B-Corporations certifiées qui répondent aux normes les plus élevées en matière de vérification, de performance sociale et environnementale globale, de transparence publique et de responsabilité légale".

Comme nous l'avons expliqué précédemment, être une B-Corp exige une certaine norme ; fonctionner de manière transparente, responsable et durable entraîne des coûts ultérieurs pour l'entreprise.

Pourquoi devenir une B-Corp ?

Devenir une B-Corp a de nombreux avantages. Les B-Corp sont plus attrayantes pour les employés potentiels, selon la Harvard Business Review, les milléniaux, qui représentent environ 50% de la main-d'œuvre mondiale, recherchent un travail qui les relie à un objectif plus large.

Sur le plan économique, être une B-Corp apporte un retour remarquable en termes de réputation, les revues de presse et d'utilisateurs ont tendance à prendre en considération le côté social de l'entreprise.

Les sociétés B ont également un avantage concurrentiel en raison d'une plus grande attractivité pour les investisseurs, basée sur une grande visibilité, et de la présence d'une législation favorable dans la majorité des pays.

2.3 B-IMPACT ÉVALUATION

LoreB Lab a développé l'évaluation B-Impact, qui est disponible gratuitement pour toute entreprise souhaitant mesurer son niveau d'engagement envers les communautés et l'environnement.

Utilisée par plus de 150 000 entreprises, l'évaluation B-Impact peut aider à mesurer, gérer et améliorer les performances d'impact positif pour l'environnement, les communautés, les clients, les fournisseurs, les employés et les actionnaires. L'obtention d'un score minimum vérifié de 80 points à l'évaluation est également la première étape vers la certification B Corp.

1. Faites le test gratuitement: <https://bimpactassessment.net/>
2. Si votre note est égale ou supérieure à 80/200, validez vos résultats avec B- Lab
3. Souscrivez à la Déclaration d'interdépendance de C-Corp !

L'évaluation d'impact B contient une série de questions sur les pratiques et les résultats de l'entreprise dans cinq catégories : gouvernance, travailleurs, communauté, environnement et clients.

2.4 CONTEXTE

Après un long parcours, la figure des entreprises a changé, l'idée initiale d'une entreprise qui poursuit l'intérêt classique des actionnaires est remplacée par un horizon plus large qui prend en compte toutes les parties prenantes ; le 1er janvier 2016, l'Italie est devenue le premier État européen et le deuxième pays au monde à créer un nouveau statut juridique pour les entreprises, appelé "Società Benefit" (aux États-Unis, Benefit Corporation).

Une "Società Benefit" est une entreprise qui combine l'objectif de profit avec celui de créer un impact positif pour la société et l'environnement et qui opère de manière transparente, responsable et durable.

3 MAPPING DE LA LÉGISLATION DES DIFFÉRENTS PAYS SUR LES ENTREPRISES SOCIALE

3.1 INTRODUCTION

Ce module explore le concept d'entreprises sociales, en particulier le mappage de la législation dans différents pays.

Les entreprises sociales sont des opérateurs de l'économie sociale dont l'objectif principal est d'avoir un impact social plutôt que de faire du profit pour leurs propriétaires/actionnaires.

Les entreprises sociales dans les différents pays ont une forme différente en raison des différences dans le contexte historique et l'environnement culturel, il y a donc plusieurs divergences entre les législations nationales sur les entreprises sociales.

3.2 ESPAGNE

La situation en Espagne montre un écosystème d'entreprises sociales émergeant qui témoigne d'un contraste entre institutionnalisation et innovation.

Les réseaux d'entreprises sociales sont considérés pour leur double mission : d'une part, ils défendent les intérêts collectifs et professionnels des entreprises sociales et, d'autre part, ils promeuvent et mettent en œuvre tous les types de services qui servent les intérêts et les besoins des entreprises sociales.

L'Espagne présente fondamentalement deux approches opposées des entreprises sociales, prévues à la fois dans les formes traditionnelles de l'économie sociale et dans les nouveaux modèles d'entreprise qui équilibrent les objectifs économiques et sociaux, d'un côté l'entreprise sociale est considérée comme faisant partie de l'économie sociale, de l'autre les entreprises sociales sont considérées comme un nouveau domaine.

3.3 ITALIE

L'histoire de l'entreprise sociale en Italie est étroitement liée aux caractéristiques et à l'évolution de son système de protection sociale.

Elle s'étend sur près de 40 ans, englobant diverses tendances à travers les différents types d'organisation qui composent le spectre de l'entreprise sociale. Il s'agit de :

- Coopératives sociales,
- Associations et fondations d'entrepreneurs,
- les sociétés à responsabilité limitée,

- les coopératives traditionnelles et les sociétés de secours mutuel

L'entreprise sociale s'est développée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les organisations bénévoles et les coopératives sociales étaient les acteurs essentiels. Ensuite, les associations et les fondations, qui ont évolué vers une position plus entrepreneuriale, ont commencé à jouer un rôle de plus en plus important. Enfin, les sociétés à responsabilité limitée qualifiées d'entreprises sociales parce qu'elles poursuivent des objectifs sociaux explicites et adoptent une gouvernance inclusive sont entrées en jeu.

Des changements clés ont récemment été introduits par la loi 106/2016 réformant le "troisième secteur" et les décrets législatifs 117/2017 et 112/2017.). Comme l'a déclaré le gouvernement, l'objectif de la loi 106/2016 était double : premièrement, fournir un cadre commun au secteur en vue de surmonter sa fragmentation selon différentes perspectives, en termes de types d'organisation (induite par les différentes formes juridiques qui ont été introduites au cours des décennies précédentes sur les associations volontaires, la promotion sociale.

3.4 ALLEMAGNE

Les entreprises sociales allemandes sont fortement ancrées dans plusieurs traditions : de l'action associative et philanthropique aux coopératives, mutuelles et autres groupes d'entraide, en passant par les traditions d'intégration au travail, communautaires et commerciales.

Les entreprises sociales actuellement actives en Allemagne s'ancrent dans plusieurs précurseurs historiques. Il s'agit notamment de fortes racines associatives ainsi que de traditions coopératives, mutuelles et d'autres traditions d'entraide de groupe.

Aucune des conceptions allemandes ne met l'accent sur les dimensions de gouvernance et de propriété inclusive de l'UE.

Il n'existe pas de législation spécifique sur l'entrepreneuriat social en Allemagne, ni même de définition formelle, de sorte que les organismes publics divergent encore dans leur compréhension du concept.

Il semble qu'aucun projet ne soit prêt à introduire de telles lois dans un avenir proche.

3.5 CHYPRE

La réglementation juridique sur l'entreprise sociale à Chypre est assez récente, basée sur une loi de 2019, approuvée en 2020, elle établit le cadre juridique décrivant les critères spécifiques qui doivent être remplis par les entités juridiques afin d'obtenir le statut d'entreprise sociale.

L'article 5 établit deux catégories d'entreprises sociales :

- Entreprise sociale à vocation générale : son objectif est atteint grâce à une mission sociale qui promeut des actions sociales et/ou environnementales

positives dans l'intérêt de la société, et fournit des services ou des biens sur la base d'un modèle économique. La plupart des revenus de l'entreprise proviennent de l'activité commerciale, elle investit au moins 70% de ses bénéfices dans la promotion de sa mission sociale et sa réalisation.

- Entreprise d'insertion sociale : elle a pour objectif principal de remplir une mission sociale en employant au moins 40% de la main-d'œuvre de son entreprise, en embauchant des personnes appartenant à des groupes vulnérables de la population, elle fournit des services ou des biens sur la base d'un modèle d'entreprise, et elle est gérée comme une entreprise, de manière responsable et transparente ; en particulier avec la participation des membres et/ou des employés et/ou des clients et/ou d'autres parties prenantes concernées par ses activités commerciales et ne constitue pas une entreprise d'État.

3.6 MALTE

Malte est une petite économie de marché avec une longue histoire et tradition d'associations volontaires (VO) et de coopératives. Avant d'être officiellement reconnues, les associations volontaires relevaient du droit à la liberté d'association, qui est inscrit dans la constitution du pays, mais la loi maltaise ne contient aucune définition officielle de l'entreprise sociale, bien qu'une définition figure dans le projet de loi sur l'entreprise sociale (2015).

Le projet de loi sur l'entreprise sociale définit deux types différents d'entreprises sociales :

- société d'entreprise sociale, (limitée aux sociétés à responsabilité limitée)
- organisation d'entreprise sociale (envisagée pour toutes les autres formes juridiques).

Toutes deux sont alignées sur la définition opérationnelle des SE de l'UE, sauf qu'il n'y a pas de référence à la participation des parties prenantes. Les entreprises sociales doivent se conformer à des critères supplémentaires (par exemple, des limitations sur les salaires et les bénévoles, des exigences spécifiques sur l'acte constitutif).

3.7 BELGIQUE

En Belgique, il n'existe pas de législation spécifique englobant entièrement le champ d'application de l'entreprise sociale. Il existe plutôt un ensemble de lois, de décrets (au niveau régional) et de dispositions publiques liées à des formes juridiques, des secteurs d'activité et des types de missions sociales spécifiques. Un large éventail de politiques et de dispositions légales s'applique potentiellement aux entreprises sociales dans divers secteurs et il est impossible de fournir une liste exhaustive de toutes ces mesures.

Dans le contexte de la loi sur les sociétés, le cadre des sociétés à finalité sociale a été créé en 1995. Ce cadre n'était pas, à proprement parler, une nouvelle forme juridique ; en fait, tous les types d'organisations pouvaient adopter le statut de société à finalité sociale, à condition qu'elles ne soient "pas dédiées à l'enrichissement de leurs membres" et que leurs statuts respectent une série de conditions.

Tout en renforçant l'évolution des associations vers une posture entrepreneuriale, les récents changements juridiques ont également reconnu l'inclinaison des coopératives à poursuivre des objectifs d'intérêt général. Depuis 2019, seules les coopératives peuvent être accréditées en tant qu'entreprises sociales grâce à un nouveau système d'accréditation. Une coopérative doit remplir un ensemble de conditions pour être accréditée en tant qu'"entreprise sociale".

4. COMMENT CONSTRUIRE OU ACCÉDER À UN RÉSEAU ET INTERAGIR AVEC VOTRE INTERLOCUTEUR

4.1 POURQUOI LA MISE EN RÉSEAU DES ENTREPRISES SOCIALES EST-ELLE IMPORTANTE ?

Les entreprises sociales ont pour principal objectif de créer une valeur sociale en plus de la valeur économique. Cette double finalité limite l'accès aux ressources, car les entreprises sociales sont moins attrayantes pour les investisseurs externes.

En général, six conditions jouent un rôle fondamental dans le lancement de l'activité des entreprises sociales : le leadership, les nouvelles connaissances, le financement, le talent et les services de soutien, y compris la mise en réseau.

Pour les entrepreneurs, il est essentiel de créer un réseau de contacts pour réussir à entrer sur le marché et passer aux phases suivantes du parcours de vie de l'entreprise. Les réseaux permettent d'accéder au capital social et apportent de la crédibilité aux nouvelles entreprises qui n'ont pas encore une forte réputation sur le marché. Il est important de trouver une approbation ou une association avec des acteurs et des organisations qui ont une certaine autorité ou qui travaillent dans le même domaine.

4.2 COMMENT CONSTRUIRE UN RÉSEAU

Les réseaux d'entreprises sociales peuvent mettre en relation des individus et des organisations issus de différentes communautés, entreprises sociales et lieux, au sein de réseaux de soutien.

Pour rejoindre un réseau, vous devez :

- trouver des partenaires qui partagent les mêmes valeurs fondatrices ;
- partager des informations
- se soutiennent mutuellement ;
- promouvoir des opportunités commerciales qui profitent aux deux parties.

La manière dont le réseau est créé change en fonction de la phase de vie de l'entreprise, ainsi que des parties prenantes qui en font partie. Dans ce processus, en fait, on passe des "réseaux personnels" aux "réseaux professionnels".

Dans les premières phases de la vie de l'entreprise, le réseau sert à faciliter l'accès à des ressources "tangibles", telles que le capital initial, les actifs tangibles ou les locaux commerciaux.

Dans la phase de croissance des entreprises, l'importance des réseaux demeure, mais leur utilisation passe de l'accès aux ressources financières et à la crédibilité à l'accès à des connaissances avancées et à de nouveaux marchés.

Il devient important de construire un réseau avec d'autres entreprises sociales et de créer des partenariats stratégiques, de partager les coûts de recherche et de développement ou d'ouvrir l'accès à de nouveaux marchés.

Il est possible de créer un réseau local, régional, national ou international et la raison de la connexion peut être : la situation géographique, le thème, la mission sociale ou une combinaison de ces éléments.

Rejoindre un réseau local peut vous aider à vous mettre en relation avec des entreprises sociales et des entrepreneurs de la même région. Ce processus peut contribuer à influencer les décideurs locaux, notamment les représentants politiques, les conseillers municipaux, les fonctionnaires de la ville et les médias locaux, afin de les sensibiliser aux succès, aux besoins et aux idées des entreprises sociales.

Il est nécessaire de souligner les liens entre l'entreprise sociale et le bien-être communautaire.

Sur la base de ce lien, les entreprises sociales peuvent participer à des événements organisés spécifiquement pour ce type d'entité afin de créer de nouvelles relations ou contacter directement une entreprise avec laquelle elles souhaitent créer une collaboration, élargissant ainsi le réseau.

Pour créer un nouveau réseau, il peut être utile d'organiser des événements de mise en réseau dans votre localité et d'inviter des organisations à y participer.

Ces événements de mise en réseau peuvent aider les organisations et les entrepreneurs à identifier les possibilités de collaboration ou de partenariat. Par exemple, il peut être important d'avoir une présentation prête de votre entreprise afin de pouvoir trouver des partenaires partageant les mêmes idées qui seront inclus dans votre réseau.

Dans ce contexte, il devient important de conserver une liste de contacts afin que la communication soit plus simple et plus immédiate.

Le manque de ressources ou de temps limite souvent la possibilité de participer à des événements de réseau.

Une solution pourrait être d'organiser des événements en ligne pour encourager la participation d'un plus grand nombre d'entreprises sociales.

4.3 COMMENT INTERAGIR AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les entreprises ne peuvent se limiter aux activités des seuls actionnaires et à la maximisation de la valeur des actions, mais doivent satisfaire les attentes de plusieurs sujets - c'est-à-dire de ceux qui influencent une entreprise - en essayant de satisfaire les attentes de ceux qui apportent une contribution utile au développement efficace de l'activité économique. Nous passons donc à une perspective multi-acteurs, c'est-à-dire à un système de gouvernance ouvert capable de concilier les intérêts des différentes parties prenantes et d'affirmer sa responsabilité sociale. C'est le passage d'une perspective mono-acteurs à une perspective multi-acteurs.

L'entreprise sociale est communément considérée comme une organisation **multi-acteurs**, avec une gouvernance participative, qui prévoit une participation directe à la gestion, afin d'assurer le partage et la transparence des décisions.

La relation avec les parties prenantes peut prendre différentes formes : **écoute, consultation, co-planification**, implication directe dans la base de l'entreprise et les conseils d'administration.

Le fil conducteur des différentes formes et méthodes de relation avec les parties prenantes est identifié dans l'objectif d'encourager l'innovation du concept de gouvernance, en le rendant ouvert et participatif.

L'implication des parties prenantes est définie comme le mécanisme de consultation ou de participation par lequel les travailleurs, les utilisateurs et les autres sujets directement intéressés par les activités sont placés en position d'exercer une influence sur les décisions de l'entreprise sociale, avec une référence particulière aux questions qui affectent directement les conditions de travail et la qualité des biens ou des services.

Il pourrait être utile de procéder à des **consultations périodiques** telles que les consultations télématiques (consultation en ligne des utilisateurs).

Outre le fait qu'elle doit être périodique, la consultation doit être réalisée d'une manière qui la rende "effective" et fonctionnelle pour promouvoir la participation des travailleurs et des utilisateurs.

La consultation peut trouver diverses déclinaisons dans les lois ou règlements, comme par exemple:

- la création de **commissions**
- la création **d'assemblées spéciales** représentant les travailleurs ou les usagers ;
- la participation de représentants des catégories concernées à **l'organe d'assemblée**, de
- l'administration et le **contrôle** ;
- l'adoption d'autres **procédures**.

4.4 AVANTAGES D'UN SYSTÈME MULTIPARTENAIRES

Pour les entreprises sociales, l'implication des différentes parties prenantes dans la gouvernance de l'organisation est un élément important capable de générer des avantages compétitifs significatifs :

- réduction des écarts d'information entre l'organisme producteur et les utilisateurs des services
- augmentation de l'efficacité et de l'efficacé de la production
- augmentation de la capacité de contrôle, dans les secteurs où il est difficile de confier la responsabilité à des parties externes

- stimulation de l'apprentissage, grâce à plusieurs points de vue, avec une plus grande capacité d'innovation et de réflexion ;
- capacité de générer des ressources supplémentaires externes à l'organisation, grâce à des échanges accrus avec l'environnement.

En mettant en œuvre des politiques et des actions d'engagement des parties prenantes, des facteurs de force peuvent se développer dans le domaine de la gestion stratégique, tels qu'un développement social plus équitable et durable dans le temps, une gestion plus appropriée des risques et de la réputation, une croissance de la confiance dans l'entreprise et sa légitimité sociale.

Afin d'appliquer ce type de gouvernance complexe, les entreprises sociales doivent être en mesure de valoriser la présence des différentes parties prenantes, d'élaborer leurs stimuli et de respecter les attentes générées. L'organisation doit se doter d'une forte flexibilité, d'une capacité d'adaptation et de résolution de problèmes pour être à la hauteur des besoins à satisfaire.

5. SYNERGIE ET ÉQUILIBRE ENTRE LES OBJECTIFS/SERVICES SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES - COMMENT COMMERCIALISER VOTRE PRODUIT

5.1 LE DUALISME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

L'entreprise sociale est une qualification juridique qui peut être obtenue par des entreprises, des associations et des fondations et qui devient de plus en plus populaire dans toute l'Europe. Les raisons de cet intérêt découlent des caractéristiques que revêt ce modèle d'entreprise : une organisation dans laquelle parviennent à coexister une nature entrepreneuriale, visant la production et la fourniture de produits et de services, et des activités sociales, qui ne sont pas motivées par la maximisation du profit, mais plutôt par la poursuite d'objectifs sociaux.

Ce dualisme peut donner lieu à des tensions dans la gestion des objectifs sociaux et économiques, entraînant des problèmes au sein de l'organisation. Ces sources de tension peuvent provenir aussi bien de sous-groupes internes que de parties prenantes externes. L'incapacité à trouver un équilibre entre la demande de ces deux objectifs est associée à la dérive de la mission, un terme donné lorsque l'entreprise sociale met davantage l'accent sur l'un ou l'autre de ses doubles objectifs. Une trop grande attention portée aux objectifs économiques peut éloigner l'organisation de ses objectifs sociaux, tandis qu'une trop grande attention portée aux objectifs sociaux peut finir par affecter la viabilité financière de l'organisation.

Dans ce nouveau scénario difficile, les entreprises sociales pourraient représenter une réponse émergente aux problèmes économiques et sociaux, en devenant des promoteurs du changement. Elles sont capables d'apporter des solutions aux nouveaux besoins des personnes et des communautés. Elles peuvent concevoir, développer et introduire des transformations dans les relations entre les individus et les institutions et, de cette façon, redéfinir les objectifs et les priorités du développement socio-économique.

L'entreprise sociale est donc une organisation qui apporte des réponses entrepreneuriales à des besoins de nature sociale et c'est une entité qui parvient à combiner la dimension économique, représentée par l'approche entrepreneuriale, avec la dimension sociale, relative à la résolution de problèmes qui se posent dans des contextes sociaux et territoriaux spécifiques.

5.2 DIMENSION ÉCONOMIQUE

Ce qui définit une entreprise comme sociale, ce sont les objectifs et la manière dont la production est réalisée. La définition s'articule autour de deux dimensions : la dimension économique-entrepreneuriale et la dimension sociale. La dimension économique-entrepreneuriale requiert l'existence de quatre exigences

- une production de biens et/ou de services sous une forme continue et professionnelle ;
- un degré élevé d'autonomie tant dans la création que dans la gestion de l'entreprise ;
- la prise en charge par les fondateurs et propriétaires d'un niveau significatif de risque économique ;
- la présence, aux côtés des bénévoles ou des utilisateurs, d'un certain nombre de travailleurs rémunérés.

5.3 DIMENSION SOCIALE

La dimension sociale, quant à elle, requiert la possession des caractéristiques suivantes:

- avoir pour objectif explicite de produire des bénéfices pour la communauté dans son ensemble ou pour des groupes défavorisés
- être une initiative collective, promue par un groupe de citoyens
- avoir une gouvernance confiée exclusivement ou majoritairement à des parties prenantes autres que les propriétaires du capital
- assurer une large participation aux processus décisionnels, capable d'impliquer tous ou presque tous les groupes intéressés par l'activité
- ne pas prévoir la distribution de bénéfices, même indirectement, ou tout au plus une distribution limitée.

Cette définition configure l'entreprise sociale comme une entité juridique privée, autonome de l'administration publique, qui réalise des activités productives selon des critères entrepreneuriaux (continuité, durabilité, qualité), mais qui poursuit, à la différence des entreprises conventionnelles, une finalité sociale explicite qui se traduit par la production de bénéfices directs en faveur de toute une communauté ou d'individus défavorisés. Il s'agit donc d'une entreprise qui peut impliquer plusieurs types de parties prenantes (des bénévoles aux financiers) dans sa propriété et sa gestion, et qui maintient des liens forts avec la communauté territoriale dans laquelle elle opère.

5.4 SOCIAL MARKETING

Afin d'atteindre le succès économique, les entreprises sociales doivent s'appuyer sur la communication, en particulier sur le marketing, pour diffuser et faire connaître leur message et leur propre mission au sein de la société, à tel point que l'on parle dans ces cas de marketing social.

Les critères suivants sont les points de référence pour reconnaître les approches marketing qui peuvent légitimement se placer sous l'étiquette de marketing social :

- l'objectif du programme de marketing doit être le "changement volontaire de comportement" ;
- les projets de marketing doivent faire un usage cohérent des "études d'audience" ;
- le programme procède à une segmentation minutieuse du public cible.

L'élément central de toute stratégie d'influence est la création d'échanges attrayants et motivants avec le public cible. La stratégie marketing cherche à utiliser les 4P (produit, prix, promotion et lieu ou distribution) du marketing mix traditionnel. Ce critère permet de s'assurer que le programme n'est pas seulement de la publicité ou de la communication.

Le succès d'une campagne dépend du bon développement du produit, du lieu, de la promotion, etc. Commercialisez-vous d'abord en tant qu'entreprise, puis utilisez votre histoire d'impact social pour compléter et amplifier votre message marketing. Faites une étude de marché, identifiez votre marché cible. Lorsque vous définissez votre public pour les entreprises sociales, vous devez à la fois définir votre client et la communauté sur laquelle vous avez un impact - une entreprise traditionnelle ne doit comprendre que son client. Le modèle de revenus et le modèle d'impact sont tous deux la clé du succès.

Dans un document de recherche intitulé "Social Marketing : An Approach to Planned Social Change", Kotler et Gerald (1971) affirment que des problèmes sociaux spécifiques nécessitent des solutions et des approches innovantes pour attirer l'attention et le soutien du public et que ces causes sociales peuvent bénéficier de la réflexion et de la planification marketing. Entre-temps, cependant, ils ont fait valoir qu'il existe une distinction suffisante entre le marketing social et le marketing commercial.

Le marketing social nécessite généralement de traiter certaines croyances et valeurs fondamentales, alors que le marketing commercial traite souvent de préférences et d'opinions superficielles. Les pouvoirs et les limites du marketing social ne peuvent être appris qu'en lui appliquant d'autres outils et concepts de marketing. Enfin, à partir de l'union des éléments analysés, nous pouvons arriver à la conclusion que, dans le cadre du processus commercial, il est important de trouver une clé pour répondre aux différents besoins requis tant par l'entreprise que par les autres acteurs externes. En particulier, il est essentiel de trouver une double connexion entre les dimensions économique et sociale, ce qui est crucial tant pour une gestion correcte de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs que pour une relation d'interconnexion correcte avec les parties prenantes.

6. COMMENT MESURER L'IMPACT SOCIAL

Le rapport de durabilité d'une entreprise est l'un des outils utilisés par les parties prenantes pour développer leurs propres analyses.

Le processus de mesure de l'impact social d'une entreprise est nécessaire pour analyser et redéfinir les objectifs et les stratégies de l'entreprise par les parties prenantes qui peuvent ainsi avoir une vision complète de l'avancement du projet.

6.1 OBJECTIF DE LA MESURE

Le processus de mesure a deux objectifs :

- interne : permet d'identifier des stratégies plus efficaces pour les projets que l'entreprise entend développer.
- externe : permet d'informer les parties prenantes de l'efficacité de ses interventions.

Pour surmonter les obstacles du processus de mesure, il est proposé d'adopter un processus commun, divisé en plusieurs phases :

- **définition de la portée de l'analyse**
- **engagement et participation des parties prenantes**
- **compréhension du processus de changement**
- **mesure et choix des indicateurs**
- **évaluation de l'impact**
- **communication des résultats**

L'objectif de la mesure a également trois buts :

- **prise de décision** : poursuivre un projet ou l'abandonner
- **apprendre** : comment modifier ou adapter un projet à des besoins différents
- **informer** : sur les avantages que les financeurs peuvent tirer du projet ou du programme.

6.2 STAKEHOLDERS

Les parties prenantes sont les sujets sur lesquels les activités de l'entreprise ont un impact et une influence sur l'entreprise elle-même. Leur implication est essentielle pour deux raisons : d'une part pour comprendre leurs besoins et leurs attentes par rapport au projet, d'autre part pour mesurer l'impact social.

L'engagement des parties prenantes est une activité transversale qui suit tout le parcours du processus de mesure ::

- **dans la phase de planification d'un programme ou d'un projet**
- **pendant le déroulement du projet**
- **dans la phase d'évaluation consécutive**

Pour la mesure, il est crucial de comprendre ce qu'il faut inclure dans le périmètre de mesure. Dans certains cas, il peut être utile de réaliser une analyse de matérialité, qui permet de comprendre ce qui est important pour l'organisation et les parties prenantes.

Une fois que les parties prenantes ont été identifiées et que les changements ont été définis, il devient opportun de formuler une analyse logique qui permet de comprendre de manière adéquate comment le changement a été ou sera effectué par l'organisation.

6.3 VALUE CHAIN

Cette méthodologie est appelée chaîne de valeur de l'impact, qui nous permet de comprendre les différentes étapes par lesquelles un projet génère un changement dans la vie des gens.

La chaîne de valeur est utile pour déterminer quel est l'impact social qu'une intervention génère et comprendre pourquoi un changement s'est produit ou non et enfin établir ce qui peut être mesuré. Plus précisément, l'adoption de cette approche peut aider:

- comprendre comment les objectifs identifiés sont atteints ;
- reformuler l'objet de l'évaluation ;
- comprendre les interactions entre les éléments de la chaîne de valeur, tels que les produits et les résultats ;
- identifier les éventuelles conséquences inattendues et les risques potentiels ;
- évaluer l'efficacité d'une intervention, en faisant le lien entre les coûts engagés et les bénéfices attendus.

6.4 APPROCHE DE LA MESURE

Aujourd'hui, comme il n'existe pas de méthodologie ou d'outil pour mesurer l'impact social, trois macro-catégories peuvent être reconstruites sur la base d'une approche différente de la mesure :

Les méthodes de processus : Il s'agit des méthodes qui contrôlent l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels, en mesurant et en comparant les entrées, les activités et les sorties. Elles ne sont pas en mesure de fournir une mesure absolue du rendement social, c'est-à-dire du résultat final souhaité.

Méthodes d'impact : Ce sont les méthodes qui identifient et mesurent à la fois les résultats opérationnels (output) d'une intervention et le bénéfice social qui en découle (outcome). La mesure conduit ensuite à l'identification des impacts produits par une initiative.

Méthodes de monétisation : Ce sont les méthodes qui prévoient une phase finale de monétisation des impacts générés. Ces méthodes, qui attribuent une valeur monétaire

aux bénéfiques générés, sont parmi les plus accréditées pour leur application sans effort dans des contextes commerciaux et financiers.

Toutefois, l'application pratique des différentes méthodes de mesure de l'impact social s'est heurtée à des obstacles qui ont limité leur diffusion, notamment

- Faible réglementation au niveau national et international
- Toute évaluation souffre, par les axiomes sous-jacents au modèle, de la nécessité de procéder à une évaluation subjective
- L'application de modèles, conçus à un niveau théorique, génère de nombreuses difficultés dans la réalité lorsqu'il s'agit de traduire l'impact en indicateurs quantitatifs synthétiques.
- La détermination de l'impact, dans la phase de mesure, nécessite souvent des données qui ne sont pas facilement disponibles ou identifiables.

Dans la mesure où la Commission européenne considère la question de la mesure de l'impact social au niveau européen, pour qu'une mesure soit efficace, elle doit être :

- **pertinente** : liée aux résultats qu'elle mesure et en découlant ;
- **utile** : pour répondre aux besoins des parties prenantes, tant internes qu'externes ;
- **simple** : pour la façon dont la mesure est effectuée et présentée ;
- **naturelle** : résultant du déroulement normal des activités dans le sens du résultat ;
- **certain** : pour la façon dont la mesure est obtenue et pour la façon dont elle est présentée ;
- **comprise et accepté** : par toutes les parties intéressées concernées
- **transparente et bien exposée** : afin que la méthode par laquelle la mesure est effectuée et la manière dont elle se rapporte aux services et aux résultats concernés soient claires ;
- **fondée sur des preuves** : afin qu'elle puisse être vérifiée, validée et serve de base à une amélioration continue.

En définitive, nous pouvons conclure en affirmant que la mesure de l'impact social d'une entreprise est un aspect à prendre en considération, comme un outil capable de comprendre les différentes caractéristiques du projet, nous permettant ainsi d'identifier les zones à risque et d'intervenir pour un changement de stratégie.

La mesure est un excellent outil pour créer une relation avec les parties prenantes qui deviennent capables de comprendre le fonctionnement du projet avec la possibilité d'influencer positivement le développement du projet lui-même.

7 BEST CASE: ENTRETIEN AVEC CLOSE THE GAP

7.1 LA MISSION

Close the Gap est une entreprise sociale internationale qui vise à réduire la fracture numérique en offrant des appareils informatiques d'occasion de haute qualité, donnés par des entreprises européennes, à des projets éducatifs, médicaux et sociaux dans les pays en développement et émergents.

7.2 CÔTÉ ÉCONOMIQUE

Close the Gap n'est pas une entreprise à but lucratif, l'objectif économique de l'entreprise est la durabilité.

Bien qu'étant une association à but non lucratif, Close the Gap ne dépend pas de dons, d'œuvres de charité ou de fonds publics ou européens.

Close the Gap monétise son activité sur le marché de l'occasion numérique, tous les appareils récupérés ne correspondent pas à la mission de l'entreprise et ceux qui ne le peuvent pas, après avoir été reconditionnés, sont vendus.

Il est également important de souligner que malgré son objectif social, le service fourni par Close the Gap n'est pas entièrement gratuit, les entités bénéficiaires paient pour le matériel d'occasion fourni par Close the Gap, ce qui a une double motivation :

1. Durabilité économique
2. Vérifier l'intérêt réel du bénéficiaire

7.3 STATUT LÉGAL

Close the Gap est une organisation internationale structurée comme un groupe de sociétés. Le statut juridique de Close the Gap est varié, la société est née en tant qu'organisation à but non lucratif de droit belge.

Dans d'autres pays, par exemple au Kenya, le statut d'organisation à but non lucratif est très limité et, par conséquent, lorsque la société a commencé ses activités dans ce pays, "Close the Gap Kenya" a été créée sous la forme d'une entreprise ordinaire, mais pour continuer à montrer ses objectifs sociaux, la société a presque immédiatement entamé le processus pour devenir une B-Corp.

Close the Gap possède plusieurs sites dans le monde, ce qui lui permet d'obtenir différentes certifications B-Corp. Jusqu'à présent, Close the Gap a réussi à en obtenir une pour son entité juridique belge et une au Kenya.

https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#

<https://www.close-the-gap.org/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/>