



Reflections around the performance of the social enterprise

Mohammed Benlahcen Tlemçani ^{a*}

^a University of Perpignan Via Domitia, France
mbenlahcen@hotmail.fr

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords

Social Enterprise
Expanded Production
Performance, Impacts
Monetary Valuation

In a social enterprise, the notion of "performance" must be understood in a broader sense than just financial profitability. Because this type of company pursues a social mission whose achievement has collective impacts, it is necessary to go beyond what the only indicators provided by the market allow.

This article thus endeavors to construct a definition of the performance of a social enterprise that is as rigorous as possible, by developing an approach defining the performance of a social enterprise not as a "yield", but as an "expanded production" in addition to the traditional definition of production "the impacts", usually not taken into account by the market, on all the individuals concerned, whether or not they are the direct beneficiaries.

By nature, these impacts are not taken into account by the market and their measurement refers to the classic question of the valuation of non-market goods. The author therefore examines the indicators for measuring the performance of social enterprises. The aim is to identify the different techniques for monetary measurement of the value of non-market goods and to indicate whether they are likely to lead to relevant values for the evaluation of the performance of a social enterprise. This reading grid is applied to the technique of social return on investment (SROI).

Introduction

Les mutations structurelles des dernières décennies ont engendré de nouvelles organisations apparentées à l'économie sociale, et communément regroupées sous l'appellation d'**entreprises sociales**, qui se proposent de pourvoir aux besoins insatisfaits des personnes et des communautés locales et de contrecarrer les effets de l'aggravation du chômage et de l'exclusion sociale (Benlahcen Tlemçani et Coutureau, 2000).

Ces nouvelles formes d'organisation socio-économiques (coopératives, associations, mutuelles etc...), ont en commun des principes tels que l'absence du but lucratif, l'autonomie vis-à-vis des secteurs public et privé, la recherche de formes d'organisations plus participatives ou encore le service à la collectivité. Certaines ont pour vocation de pourvoir à des besoins qui ne sont pas satisfaits par les services publics ou par le marché.

Dans une entreprise sociale, la notion de « performance » doit s'entendre dans un sens plus large que la seule rentabilité financière. Parce que ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation a des impacts collectifs, il convient d'aller au-delà de ce que permettent les seuls indicateurs livrés par le marché. Qu'est-ce que la performance sociale d'une entreprise ? Quelles stratégies pour quels objectifs ? Comment s'évalue la performance sociale et quels indicateurs de mesure doit-on utiliser ? C'est autour de ces grandes questions que nous tenterons dans cette contribution, d'amener des éléments de réponse.

La première section de cet article s'attache ainsi à présenter tout d'abord l'entreprise sociale, la différence entre une entreprise classique et une entreprise sociale et à construire une définition de la performance d'une entreprise sociale la plus rigoureuse possible. Notre démarche conduit à définir la performance de l'entreprise sociale non comme un « rendement », mais comme une « production élargie » en ajoutant à la définition traditionnelle de la production « les impacts », d'ordinaire non pris en compte par le marché, sur tous les individus concernés, qu'ils en soient ou non les bénéficiaires directs.

Par nature, ces impacts ne sont pas pris en compte par le marché et leur mesure renvoie à la question classique de l'évaluation des biens non marchands. La seconde section de l'article se penche donc sur les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise sociale. Il s'agit de recenser les différentes techniques de mesure monétaire de la valeur des biens non marchands et indiquer si elles sont de nature à déboucher, pour l'évaluation de la performance d'une entreprise sociale, sur des valeurs pertinentes. Cette grille de lecture est appliquée à la technique du retour social sur investissement (Social Return On Investment – SROI).

1. Qu'est-ce que l'entreprise sociale et sa performance ?

Avant d'analyser la performance de l'entreprise sociale, il faudrait tout d'abord préciser le concept d' « entreprise sociale ». Depuis une vingtaine d'années, la littérature internationale foisonne de travaux conceptuels

* Corresponding author
E-mail address: mbenlahcen@hotmail.fr (M. BENLAHCEN)

autour de la notion d'entreprise sociale (Borzaga et Defourny, 2001 ; Boschee, 1995 ; Dees, 1998 ; Fayolle et Matlay, 2010 ; Kerlin, 2006 ; Leadbeater, 1997 ; Nicholls, 2006 ; Nyssens, 2006). Si la liaison entre la dynamique entrepreneuriale et la finalité sociale est au cœur de tous ces travaux, la grande majorité des écrits sur l'entreprise sociale se rattachent à trois écoles de pensée qui se distinguent par leur propre compréhension de la dimension entrepreneuriale et de la dimension sociale des phénomènes qu'elles étudient (Peredo et McLean, 2006) : l'école de la commercialisation des organisations sans but lucratif, l'école de l'innovation sociale et l'école des dynamiques entrepreneuriales dans l'économie sociale et solidaire.

L'objet de cet article n'est pas d'exposer les divergences entre ces écoles de pensée, mais plutôt de s'appuyer sur une caractéristique que toutes mettent en avant : l'entreprise sociale est celle qui, à travers une activité économique de production, poursuit prioritairement et volontairement une finalité sociale dont la réalisation a des impacts sociaux de nature individuelle, mais aussi collective. Qu'elle soit constituée en empruntant un statut de l'économie sociale et solidaire (association, coopérative, mutuelle, fondation) ou d'une entreprise classique (SAS, SARL...) une entreprise sociale créée du changement social au travers d'un modèle économique viable (Benlahcen Tlemçani, 2001).

L'entreprise sociale repose sur trois piliers :

– *Une finalité sociale et/ou environnementale*

La finalité d'une organisation sociale est de répondre à un besoin social, sociétal et/ou environnemental mal ou peu satisfait par le marché. Sa performance se mesure par l'impact social ou environnemental qu'elle crée.

– *Un projet économique viable*

La finalité ne doit pas faire oublier la nécessaire viabilité du modèle économique de l'organisation. L'organisation doit, au même titre qu'une entreprise dite classique, produire de la valeur, dégager des excédents et se développer économiquement.

– *Une lucrativité limitée et une gouvernance démocratique*

La rentabilité est un moyen au service du projet social de l'entreprise. Les organisations de l'économie sociale et solidaire, s'attachent à garantir une répartition équitable des excédents, en donnant la priorité au développement du projet. La plupart des organisations fonctionnent selon des logiques de partage et de redistribution du pouvoir et du capital.

En effet, si la production de ce type d'entreprise est classiquement destinée à un public particulier (ses clients ou, plus largement, ses bénéficiaires), elle engendre également des impacts sur d'autres personnes et, plus généralement, sur la collectivité dans son ensemble (Young, 2006).

C'est précisément cette particularité qui est à la base du questionnement que l'on se doit d'avoir sur la notion de performance.

Dans une entreprise traditionnelle, la performance a généralement une *logique financière*. Elle est le résultat de l'activité et désigne donc, le degré de rentabilité et la capacité à rémunérer les fonds investis. À prix de revient donné, la performance de l'entreprise dépend de la valorisation par le marché (chiffre d'affaires) de la production de l'entreprise.

Pour une entreprise sociale, la performance doit être interprétée autrement, pour une raison fondamentale liée principalement à la nature particulière de son activité : ce type d'entreprise a une *logique sociale* dont la réalisation a des retombées (Brouard et Larivet, 2010) qui ne sont pas capturés par la valeur marchande, soit parce qu'ils échappent à l'échange marchand, soit parce qu'ils sont réfractaires à toute évaluation monétaire (Perret, 2002 ; Mertens et Marée, 2012).

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio *moyens/résultats* des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise (Boving, 2015).

Ainsi, dans le cas de l'entreprise sociale, la rentabilité et le rendement des fonds investis apparaissent davantage comme une contrainte à satisfaire (couvrir le prix de revient en réalisant un excédent suffisant) plutôt qu'un objectif en soi. La performance de l'entreprise sociale ne saurait être comprise dans le sens financier classique.

En fait, ce concept renvoie plutôt aux retombées positives (impacts) engendrées par l'entreprise, non seulement sur les bénéficiaires, mais aussi sur d'autres agents économiques et sur la collectivité dans son ensemble. C'est ainsi qu'on relève depuis quelques années l'existence dans le domaine de l'entreprise sociale d'une série d'outils spéciaux destinés à permettre aux responsables de ces entreprises ainsi qu'à leurs financeurs d'appréhender ces impacts et de les quantifier (Clark, Rosenzweig, David Long et Olsen, 2004 ; Maas et Liket, 2011).

Dans le monde entrepreneurial et dans le domaine de la recherche, des développements récents conduisent à analyser l'activité d'une entreprise d'une manière élargie, qui ne se limite pas au seul indicateur de production. Le mouvement de la « *responsabilité sociale de l'entreprise* » (RSE) s'est accompagné de divers outils (codes de conduite, méthodes de « *reporting* », « *certifications* », « *labels* ») qui visent à rendre compte, dans une optique de développement durable, des impacts sociaux et environnementaux de l'activité d'entreprise.

La prise en compte d'indicateurs sociaux et environnementaux pour appréhender l'activité d'une entreprise conduit donc à s'interroger sur la notion même

de production et sur la manière de la mesurer. Dans une économie de marché, l'activité d'une entreprise donne lieu à un échange valorisé par un prix. Le montant obtenu en multipliant le prix par la quantité, déduction faite des achats intermédiaires, correspond aussi à la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est-à-dire à sa contribution au produit intérieur brut ou PIB, mais cette mesure ne tient pas compte des effets – positifs ou négatifs – qu'engendre l'activité de l'entreprise sur d'autres agents que ses clients et, plus généralement, sur son contexte socio-environnemental.

Ainsi compte tenu du développement croissant du paradigme de la responsabilité des entreprises, tant sur un plan social qu'environnemental, une double interrogation s'est imposée : Ne faut-il pas reconsidérer la notion classique de production d'une entreprise et d'y inclure, dans la mesure du possible, les effets importants sur la collectivité ? Et, dans ce contexte, quelle est encore la pertinence de la valeur d'échange donnée par le prix de marché comme seule base de la mesure de la production d'une entreprise ? Plusieurs travaux ont, depuis maintenant une vingtaine d'années, porté sur les limites du PIB et sur les indicateurs alternatifs de richesse et de bien-être (Cassiers, 2011 ; Gadrey et Jany-Catrice, 2007 ; Méda, 2008).

Notre réflexion sur la particularité de l'entreprise sociale s'inspire de ces travaux, en effet le chiffre d'affaires réalisé par cette entreprise donne une indication de la valeur de sa production. Ses clients ont acquis des biens ou bénéficié de services rendus en échange de quoi ils ont accepté de payer un prix ; mais cette mesure de la production, basée sur le prix, est incomplète.

Prenons le cas d'une entreprise sociale d'insertion. Cet exemple n'a pas la prétention de refléter toute la diversité du champ des entreprises sociales. Il s'agit simplement d'une forme d'entreprise sociale que l'on observe dans différentes régions du monde et qui, à travers une activité économique à vocation commerciale, poursuit une mission d'insertion socioprofessionnelle de personnes exclues du marché du travail :

- En premier lieu, toute la production réalisée dans cette entreprise n'est pas valorisée sur un marché. Une partie de son activité consiste à offrir un service de formation et d'accompagnement social à ses travailleurs. Ces activités sont dites non marchandes, car elles échappent à l'échange marchand. Leur financement est assuré par des ressources de nature non marchandes, le plus souvent apportées par des tiers (aides publiques, dons privés). La valeur du chiffre d'affaires, obtenue par le prix de marché, ne saisit pas cette composante non marchande de l'activité.

- En second lieu, si la mission de réinsertion profite bien sûr d'abord aux personnes engagées, elle engendre également des effets positifs pour la collectivité en termes de cohésion sociale et de fonctionnement du marché du travail. La mesure classique de la production, par le chiffre d'affaires, ne reflète en rien ces « bénéfiques » individuels (pour les personnes réinsérées) et ces «

bénéfiques » sociétaux. Puisque, par nature, l'entreprise sociale poursuit une mission qui la conduit à avoir de tels effets, au-delà de la seule satisfaction des clients-acheteurs, le prix apparaît, plus encore que pour l'entreprise classique, comme inapproprié en tant que mesure de l'activité de l'entreprise.

Il convient donc d'élargir la notion de production de manière à prendre en considération certains impacts (effets) que le marché ne mesure pas et qui, à travers l'activité de l'entreprise sociale, touchent, en tout ou en partie, la collectivité. Il est nécessaire dans l'analyse de ces impacts d'opérer une distinction entre impacts directs et impacts indirects :

- **Les impacts directs** sont les conséquences qui « *apparaissent ou qui perdurent à moyen terme chez les destinataires directs* » (Commission européenne, 1999, vol. 1, p. 107), à l'exclusion de toute répercussion sur d'autres publics. Dans notre cas, les travailleurs bénéficient, par exemple, d'une employabilité accrue, c'est-à-dire d'une plus grande aptitude à trouver un emploi ;

- **Les impacts indirects** représentent « *toutes les conséquences qui affectent, à court ou moyen terme, des personnes ou des organismes qui ne sont pas des destinataires directs* » (Commission européenne, 1999, vol. 1, p. 107).

Dans l'analyse de ces impacts (effets), on utilisera la démarche classique pour l'évaluation d'un projet ou d'un programme d'action, qui revient à établir les effets de ce projet en fonction de différents objectifs. On peut ainsi relever trois catégories d'objectifs auxquels sont associés trois types d'effets qui s'enchaînent : **les réalisations**, **les résultats** et **les impacts** (cf. tableau 1).

Pour illustrer cette chaîne d'effets, reprenons le cas de notre exemple de l'entreprise d'insertion. Les *réalisations* correspondent aux prestations effectuées dans le cadre du projet. Il s'agit donc, dans notre cas concret, non seulement du nombre des travailleurs ciblés, mais aussi des heures de formation et d'accompagnement des travailleurs en processus d'insertion. Les *résultats* du projet représentent les avantages immédiats obtenus par les « destinataires directs » (dénommés aussi « bénéficiaires » ou encore « usagers »), c'est-à-dire les agents qui bénéficient directement des prestations réalisées. Dans le cas de l'entreprise d'insertion, les destinataires sont les travailleurs qui bénéficient d'une resocialisation et d'une qualification accrue grâce à l'accompagnement qui leur est offert.

Tableau 1

Réalisations, résultats et impacts d'un projet	
Objectifs	Effets
Objectifs opérationnels effectuées dans le cadre du projet	Réalizations : prestations
Objectifs spécifiques pour les destinataires directs	Résultats : avantages immédiats
Objectifs globaux	Impacts : conséquences des résultats engendrés par le projet

Source : Commission européenne, 1999, vol. 1, p. 92. La Commission européenne propose plusieurs guides en matière d'évaluation de projets : <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000_en.htm>, consulté en décembre 2012.

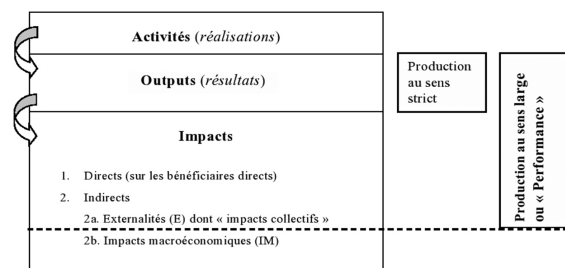
Dans notre cas, les impacts directs représentent l'employabilité accrue des travailleurs qui ont bénéficié de la formation, c'est-à-dire d'une plus grande aptitude à trouver un emploi. L'employabilité accrue des travailleurs se traduit par une amélioration de leur adaptabilité et de leur productivité, qui profite aux entreprises locales, et plus généralement à la collectivité en tant que telle (augmentation en valeur du capital humain et amélioration du marché du travail). Ces effets représentent les impacts directs (Impacts collectifs et impacts macroéconomiques).

Il est important de préciser que les résultats et les impacts d'un projet peuvent être aussi bien positifs que négatifs (externalités positives ou négatives). Si, dans le cas de l'entreprise sociale, on s'attend plutôt à des résultats et impacts positifs en raison du caractère « social » de sa mission, on ne peut toutefois exclure l'existence de certains effets défavorables. Par exemple, une personne bénéficiant d'un parcours d'insertion peut se voir exclure de son groupe social d'origine. Dans la définition de la production élargie que nous proposons, tous les effets, qu'ils soient positifs ou négatifs, devraient être pris en compte.

Il s'agit maintenant d'utiliser les différentes notions présentées ci-dessus pour proposer une *définition élargie* de la performance d'une entreprise sociale. Les différentes réalisations d'une entreprise sociale décrivent son activité. Celle-ci donne lieu, comme on l'a vu, à des résultats qui constituent la production au sens restreint du terme, appelée aussi *output* dans le jargon de l'économiste.

L'évaluation de l'output correspond en principe à la mesure comptable de la valeur ajoutée de l'entreprise et donc à la contribution de l'entreprise au PIB. Mais cet output entraîne à son tour des impacts directs sur les premiers destinataires et des impacts indirects sur d'autres agents économiques et sur le reste de la collectivité. À partir de cette chaîne d'effets, nous pouvons maintenant définir plus précisément la notion de performance telle que nous la construisons dans cet article : *la performance de l'entreprise sociale correspond à sa production élargie, c'est-à-dire à l'ensemble constitué de l'output, des impacts directs et des impacts indirects sous forme d'externalités* (figure 1).

Figure 1 : La performance de l'entreprise sociale



Afin de saisir le sens de la définition élargie de la performance de l'entreprise sociale, la distinction faite au niveau des impacts indirects entre externalités (E) et impacts macroéconomiques (IM) est fondamentale. Tout comme les impacts directs, les externalités (E) ont une incidence sur l'utilité des individus et c'est à ce titre qu'elles doivent être considérées comme étant une dimension à part entière de la performance, c'est-à-dire de la production au sens large de l'entreprise sociale.

Les impacts macroéconomiques (IM) sont, quant à eux, une conséquence de la performance de l'entreprise : ils représentent en effet l'incidence, induite ou dérivée, de la production de l'entreprise sur les grands agrégats économiques. Bien entendu, les impacts macroéconomiques de l'entreprise sociale interviennent dans l'évaluation de son rôle sur le plan socioéconomique. En particulier, les économies de moyens (réduction de coûts, dépenses évitées...) constituent un enjeu d'importance.

Mais définir la performance de l'entreprise sociale implique aussi de déterminer s'il est possible de l'« opérationnaliser » et de mesurer concrètement ses différentes composantes. Les outils qui sont proposés à cet égard depuis quelques années tentent, à côté d'indicateurs en volume, d'impliquer autant que possible des mesures monétaires dans l'évaluation de l'activité de l'entreprise sociale.

2. L'évaluation de la performance de l'entreprise sociale

Quand on élargit la notion de production pour prendre en considération ses impacts, se pose inévitablement la question de savoir si, au-delà de la pertinence du nouveau concept, celui-ci démontre également son opérationnalité. En particulier, il convient de se demander si les impacts que l'on souhaite intégrer dans une vision élargie de la production sont mesurables. En effet, que ce soit dans un but de transparence (informer les parties prenantes et en particulier les financeurs) ou pour la gestion interne (élaboration de tableaux de bord ou d'outils de planification stratégique), l'usage d'outils d'évaluation des entreprises est de plus en plus souvent préconisé. Or, ces outils ne peuvent ignorer l'existence des impacts engendrés, dont la mesure se révèle ainsi nécessaire. Concernant les entreprises classiques, on assiste depuis une vingtaine d'années dans le cadre de la RSE à la mise au point d'instruments de « reporting » ou de tableaux de bord intégrant des mesures quantitatives. Nous n'évoquerons pas ici les outils de mesure de la

performance des entreprises classiques largement décrites dans la littérature.

Cependant, qu'en est-il des entreprises sociales ? Une vaste littérature se rapportant aux entreprises sociales évoque depuis une quinzaine d'années la « valeur sociale » (*social value*), les « résultats (ou changements) sociaux » (*social outcomes*) ou encore les « impacts sociaux » (*social impacts*) engendrés par l'activité de ce type d'entreprises. Bien qu'il n'existe pas de définitions bien établies de ces diverses expressions (Maas, 2009), elles ont en général une acception assez large et sont supposées correspondre aux « bénéfiques » non monétaires d'une activité productive, à savoir les effets au niveau du bien-être individuel et collectif, du capital social et de l'environnement (Wood et Leighton, 2010). Le mot « social » est utilisé par opposition à « économique » ou « financier » pour distinguer ces effets de ce qui est mesuré monétairement dans la comptabilité classique.

Le retour social sur investissement (*Social Return On Investment – SROI*) constitue certainement l'outil de mesure le plus emblématique de ces notions. Proposé en 2001 par le REDF (Roberts Enterprise Development Fund – Chun, 2001), et inspiré de l'analyse coûts-bénéfices sur laquelle nous reviendrons plus loin, le SROI est une adaptation du retour sur investissement (*return on investment – ROI*) visant à prendre en compte, dans le calcul du rendement d'un investissement, des effets échappant au calcul comptable classique.

Dans notre conception de la performance au sens large, la mesure de celle-ci rend nécessaire la quantification des impacts directs et des externalités. On ne peut bien entendu compter seulement sur le marché pour dériver un prix permettant de refléter la valeur des impacts ressentis par les bénéficiaires et, moins encore, par d'autres agents ou dans la collectivité.

La présente section s'attache à passer brièvement en revue les techniques d'évaluation monétaire appliquées aux dimensions non marchandes de la performance de l'entreprise sociale (2.1), avant de s'interroger sur la pertinence du SROI, qui s'appuie exclusivement sur ces techniques (2.2).

2.1 Les techniques d'évaluation monétaire d'un bien non marchand

Deux grandes catégories de mesures de la production non marchande existent : *la mesure comptable* et *la mesure économique*.

- *La mesure comptable* : est basée sur le montant des ressources mobilisées (facteurs de production, financements) pour réaliser cette production. Nous n'évoquons pas ici ces techniques, largement décrites dans la littérature (Mertens, 2002), si ce n'est pour dire qu'elles ne parviennent pas réellement à valoriser tous les impacts engendrés par une production ;

- *La mesure économique* de la production des biens hors marché s'inspire quant à elle d'une démarche d'optimisation qui distingue la mobilisation des ressources nécessaires, d'une part, et la production proprement dite

qui en résulte, d'autre part. Cette production fait alors l'objet d'une valorisation monétaire par des méthodes dites « indirectes » ou « par les préférences ».

Comme il n'existe pas de prix de marché pour un bien non marchand, on peut tenter de remplacer cette absence de prix par une méthode qui s'inspire du fonctionnement du marché : celle de l'optimisation économique qui repose directement sur la théorie du bien-être social (Marée, 2006). Dans cette approche, on peut attribuer une valeur monétaire aux biens non marchands et celle-ci doit en principe reposer sur les préférences individuelles traduites en consentement à payer. Il s'agit en quelque sorte de demander aux individus d'exprimer, en termes monétaires, l'effet du bien non marchand sur leur utilité.

Mais calculer un consentement à payer pour un bien non marchand est une démarche souvent complexe dont la mise en œuvre peut s'avérer difficile. Aussi, certaines techniques de mesure, cherchent-elles plutôt à approcher la valeur d'un bien non marchand par des méthodes indirectes.

Nous distinguerons ainsi deux modes de valorisation possible des biens non marchands, auxquels correspondent deux types de valeur monétaire que nous désignerons ici par valeur monétaire indirecte et valeur monétaire par les préférences.

► *Approche économique : la valeur monétaire indirecte*

La valeur monétaire dite indirecte d'un bien non marchand est une estimation monétaire qui ne résulte pas directement des préférences des agents concernés par ce bien. Elle est basée sur des méthodes alternatives telles que la comptabilisation de revenus supplémentaires engendrés ou de dépenses évitées (Garrod et Willis, 2000). Ces méthodes de valorisation font cependant l'objet de nombreuses critiques, en particulier parce qu'elles proposent seulement un ordre de grandeur indicatif et relativement arbitraire de la valeur des biens hors marché.

► *Approche économique : la valeur monétaire par les préférences*

La valeur monétaire « par les préférences » d'un bien non marchand correspond au consentement à payer des individus tel qu'il peut être estimé à partir de leurs préférences pour ce bien, soit que ces préférences sont « révélées » au travers du prix de biens substitués ou complémentaires, soit qu'elles sont « exprimées » dans le cadre d'enquêtes simulant un marché fictif (méthode dite « évaluation contingente »).

Les techniques basées sur les préférences révélées cherchent à déterminer la valeur d'un bien non marchand non pas à partir des préférences pour ce bien, mais en observant les préférences pour des biens marchands substitués ou complémentaires telles qu'elles se manifestent sur les marchés (Fuguitt et Wilcox, 1999 ; Garrod et Willis, 2000).

L'évaluation contingente a été utilisée dans un premier temps dans le secteur de l'environnement, elle est depuis quelques années utilisée dans d'autres secteurs que

l'environnement, à savoir la santé, la culture et l'action sociale.

2.2. Les limites de l'évaluation monétaire d'un bien non marchand : le cas particulier du SROI

L'évaluation contingente, qui recourt aux préférences exprimées par des enquêtes sollicitant le consentement à payer, qui constitue l'outil de référence dans la théorie économique du bien-être, est davantage préconisée sur le papier que réellement mise en œuvre. Il apparaît en effet irréaliste de recourir systématiquement à des échantillonnages de population et à des enquêtes de terrain pour évaluer les impacts d'une entreprise sociale.

Cette technique d'évaluation devrait en fait être réservée à des situations présentant une certaine ampleur, comme l'évaluation d'un projet public ou encore l'estimation de dommages environnementaux. Ainsi, on peut s'interroger sur la pertinence des évaluations monétaires de biens non marchands obtenues à partir des préférences (révélées ou exprimées).

On constate que les évaluations monétaires des impacts de l'entreprise sociale réalisées depuis quelques années à l'aide des différents outils proposés dans la littérature, recourent en pratique aux seules techniques effectivement disponibles, à savoir essentiellement les méthodes indirectes et, dans une moindre mesure, celles basées sur les préférences révélées. Compte tenu des limites de ces techniques, la question est alors de savoir quel est le degré de pertinence des évaluations ainsi obtenues. Nous prendrons l'exemple devenu classique du SROI, dans la mesure où cet outil est le seul à proposer une estimation monétaire globale des impacts, synthétisée en un seul chiffre ; de plus, son utilisation par les entreprises sociales est largement encouragée.

L'approche du SROI, basée sur l'analyse coûts-bénéfices, qui consiste à mesurer le rendement des fonds investis dans l'entreprise sociale par les différentes parties prenantes, soulève nombre de questions (Arvidson, Lyon, McKay et Moro, 2010 ; Mertens et Marée, 2012), et on se limite ici à évoquer celles qui sont en lien direct avec notre démarche, à savoir l'identification des impacts de l'entreprise sociale et leur mesure en termes monétaires.

Le SROI présente un certain nombre de limites, on se contente ici de lister les plus importantes (ESSEC, 2011):

■ Identification des effets (impacts)

Le *Guide du retour social sur investissement*, le « Guide SROI », évoque le terme de « changement » pour désigner les effets qu'il convient de considérer dans le calcul du SROI. Ces changements correspondent en fait en grande partie par ce que l'on désigne par impacts dans cet article. On trouve au cœur de la méthode du SROI l'ambition de valoriser les changements touchant toutes les parties prenantes de l'entreprise sociale.

L'un des problèmes importants réside dans l'identification de ces parties prenantes. Selon le Guide SROI, celles-ci « sont définies comme des personnes ou

des organisations qui connaissent des changements, positifs ou négatifs, induits par les activités analysées ». Cette définition des parties prenantes conduit à deux remarques :

- En mettant l'accent sur des organisations, la méthode s'éloigne d'un des principes de base de la théorie du bien-être selon lequel la valeur d'un bien dérive de la somme des changements observés chez les individus. Il s'agira donc, dans le calcul du SROI, d'additionner des grandeurs relatives à diverses catégories d'agents, y compris des organisations.

- Parmi les types de parties prenantes énumérées, on trouve le contribuable, les membres de la collectivité locale, etc. Cependant, il est suggéré de ne retenir que les « parties prenantes utiles » et ce, en fonction de l'intensité du changement observé et des possibilités de mesure de ce changement. Par exemple, dans le cas concret décrit dans le Guide SROI, la collectivité locale ne peut en fait être prise en compte en raison des « bénéfices probablement trop diffus pour être mesurés dans cette analyse ». Ainsi, d'une façon plus générale, le SROI ignore le plus souvent dans son calcul les impacts collectifs de l'entreprise sociale, pour la raison que ceux-ci présentent un caractère d'intangibilité et ne sont pas facilement mesurables.

■ Mesure monétaire des effets (impacts)

Dans la technique du SROI, les changements se voient attribuer une valeur monétaire, appelée « proxy », qui, comme son nom l'indique, est censée être une approximation de la valeur recherchée. Le Guide SROI distingue deux types de proxys :

- **Les proxys « aisés à trouver »** : ils se présentent sous la forme d'« économies » (dépenses à éviter) ou d'« augmentation de revenus ». Ce sont des mesures monétaires indirectes qui, ne résultent pas des préférences en tant que telles et ne mesurent donc pas des variations d'utilité. C'est par exemple le cas des dépenses publiques évitées grâce à l'action de l'entreprise ou de recette fiscale supplémentaire. Ces dépenses évitées ne mesurent pas en soi le bénéfice pour la collectivité, mais plutôt l'effet sur le budget public, c'est-à-dire ce que nous avons qualifiés d'« impacts macroéconomiques » (IM). Ainsi, les évaluations effectuées dans le cadre du SROI prennent en compte des grandeurs qui ne relèvent pas, *a priori*, de la mesure du bien-être collectif.

- **Les proxys « plus problématiques »** : sont ceux pour lesquels il convient de recourir à d'autres modes d'évaluation. Le Guide SROI propose à cet égard un tableau récapitulatif des proxys déjà utilisés dans des analyses SROI et qui relèvent des méthodes indirectes ou des préférences révélées, citées plus haut.

D'après le Guide SROI, « différentes parties prenantes peuvent avoir des perceptions différentes de la valeur qu'ils tirent de différents biens. En estimant cette

valeur par le biais de proxys financiers et en combinant ces valorisations, on arrive à estimer la valeur sociale totale créée par une intervention ».

Si l'on résume ce qui précède, on constate que la méthodologie préconisée dans le cadre du SROI se heurte à quatre limites importantes.

- Elle revient finalement à additionner différentes grandeurs qui concernent des acteurs de nature différente (individus, organisations, autorité publique...);
- Ces grandeurs ne prennent pas en compte les changements difficiles à évaluer et, en particulier, les impacts collectifs ;
- Elles incluent en revanche des dépenses évitées que nous considérons comme des impacts macroéconomiques ;
- La méthodologie recourt à diverses techniques de mesure monétaire dont certaines sont sans lien direct avec les préférences et le bien-être collectif, tandis que d'autres, bien que liées aux préférences (révélées), ne font pas l'unanimité parmi les économistes.

Ainsi, on peut s'interroger sur la signification économique précise de la valeur totale ainsi obtenue, qui présente à la fois un caractère partiel et hybride. Comme le SROI est principalement destiné aux différentes parties prenantes, certains auteurs estiment plus judicieux de scinder le SROI en mesures particulières destinées à chaque partie prenante, plutôt que de proposer une mesure unique agrégée (Westall, 2009, 2012, Mertens et Marée, 2012).

Une autre remarque porte sur le fait que dans une analyse SROI, une bonne part d'arbitraire peut également présider au choix des changements à mesurer ainsi qu'à celui des techniques d'évaluation monétaire. Un changement peut ainsi faire l'objet d'une évaluation pour une entreprise donnée, mais considéré comme « inutile » pour une autre. Souvent, un même type de changement peut donner lieu à des modes d'évaluation monétaire très différents selon l'entreprise considérée.

En résumé, il apparaît que les tentatives de mesure du SROI sont toujours spécifiques à l'entreprise évaluée et ne peuvent certainement pas permettre des comparaisons entre entités différentes (Arvidson *et al.*, 2010). Les auteurs du Guide SROI eux-mêmes l'avouent : « *il est peu probable que la comparaison des ratios de retour social soit pertinente* ».

Conclusion

Nous avons défini la performance de l'entreprise sociale comme une « *production élargie* » incluant non seulement la production au sens strict (ou output), mais aussi les impacts directs sur les bénéficiaires ainsi que les impacts indirects que constituent les externalités engendrées par l'entreprise sociale sur le plan social, sociétal ou environnemental. Nous avons, ainsi opéré une distinction entre ces externalités, qui sont une part constitutive importante de la performance, et les impacts dits « *macroéconomiques* » (économies de dépenses,

recettes fiscales supplémentaires, etc.) que l'activité de l'entreprise provoque sur le reste de l'économie.

La définition de la performance de l'entreprise sociale implique aussi de déterminer s'il est possible de l'« opérationnaliser » et de mesurer concrètement ses différentes composantes dans une démarche d'évaluation. Les outils qui sont proposés à cet égard depuis quelques années tentent, à côté d'indicateurs en volume, d'impliquer autant que possible des mesures monétaires dans l'évaluation de l'activité de l'entreprise sociale. Ces mesures techniques soulèvent, parmi les économistes, nombre de questions quant à la validité et à la pertinence des mesures obtenues, tout impact n'étant pas nécessairement réductible à une valeur monétaire.

Dans notre conception de la performance au sens large, la mesure de celle-ci rend nécessaire la quantification des impacts directs et des externalités. C'est-à-dire de l'évaluation monétaire des impacts sur les bénéficiaires et sur le reste de la collectivité. Nous avons constaté que les évaluations monétaires des impacts de l'entreprise sociale réalisées depuis quelques années à l'aide des différents outils proposés dans la littérature, recourent en pratique aux seules techniques effectivement disponibles, à savoir essentiellement les méthodes indirectes et, dans une moindre mesure, celles basées sur les préférences révélées.

Parmi ces indicateurs, l'approche du SROI, basée sur l'analyse coûts-bénéfices, qui consiste à mesurer le rendement des fonds investis dans l'entreprise sociale par les différentes parties prenantes, présente un certain nombre de limites que nous avons exposés. En raison des limites que présentent ces évaluations monétaires, ne convient-il pas de reconnaître que la complexité des questions en jeu exige une réponse également complexe, que seule une analyse « multicritères », constituée d'un ensemble ordonné d'indicateurs complémentaires, quantitatifs et qualitatifs, monétaires et non monétaires, sectoriels et transversaux, semble en mesure d'apporter.

Pour contribuer à l'émergence des analyses de performance multicritères, notre souhait est que, les perspectives de recherche s'orientent en autres vers deux pistes de recherche essentielles :

- Développer, à partir de travaux empiriques ciblés, des indicateurs spécifiques à chaque secteur d'activité, en recherchant des consensus parmi les différents producteurs, qu'ils soient ou non à finalité sociale. Ce travail doit s'appuyer sur une approche multidisciplinaire, regroupant des chercheurs et spécialistes des champs concernés (économistes, gestionnaires, médecins, biologistes, agronomes, psychologues, sociologues, etc.). L'utilisation de telles batteries d'indicateurs permettrait alors de démontrer empiriquement que l'évaluation d'un projet ou de la performance d'une entreprise par une méthode multicritères mène à un classement parfois radicalement différent de celui auquel mènerait une évaluation monétaire.

- Approfondir la réflexion en intégrant le fait que les questions d'évaluation de la performance ne se posent pas de manière identique dans tous les types d'entreprises

sociales. À cet effet, les recherches doivent prendre en compte des variables aussi importantes que la nature de la production, la configuration des droits de propriété, ainsi que la nature des ressources mobilisées.

Bibliographie

- Arvidson, M., F. Lyon, S. McKay et D. Moro (2010), *The ambitions and challenges of SROI*, Document de travail 49, Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Benlahcen Tlemçani, M. et Coutureau, G (2000), *Développement local solidaire et alternatif*, revue "Critique Economique", n°2. Été.
- Benlahcen Tlemçani, M (dir.) (2001), *Economie plurielle, économie solidaire, l'emploi en question*, (sous la direction), Némésis n° 3, Presses Universitaires de Perpignan.
- Borzaga, C. et J. Defourny (dir.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge.
- Boschee, J. (1995), *Social entrepreneurship*, Across the Board, mars, p. 20-25.
- Brouard, F. et S. Larivet (2010), *Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship*, dans A. Fayolle et H. Matlay (dir.), *Handbook of Research in Social Entrepreneurship*, Cheltenham, R.-U., Edward Elgar Publishing, p. 29-56.
- Boving, M. (2015), *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*, Académie des entrepreneurs sociaux, HEC-Ulg, Liège.
- Cassiers, I. (dir.) (2011), *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, LaTour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.
- Chun, S. (2001), *Social Return on Investment Methodology : Analysing the Value of Social Purpose Enterprise Within a Social Return on Investment Framework*, San Francisco, The Roberts Foundation.
- Clark, C., W. Rosenzweig, D. David Long et S. Olsen (2004), *Double Bottom Line Project Report : Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*, Double Bottom Line Project Report Series, RISE, Durham.
- Commission européenne (1999), *Évaluer les programmes socio-économiques*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, coll. « MEANS ».
- Dees, G. (1998), *The Meaning of « Social Entrepreneurship »*, Stanford University, Mimeo.
- ESSE C (2011), *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les Cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, Cergy Pontoise (traduction et adaptation en français de J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert et T. Goodspeed(2009), *A Guide to Social Return on Investment*, Liverpool, The SROI Network).
- Fayolle, A. et H. Matlay (dir.) (2010), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Cheltenham, R.-U., Edward Elgar Publishing.
- Fuguitt, D. et S.J. Wilcox (1999), *Cost-Benefit Analysis for Public Sector Decision Makers*, Londres, Quorum books.
- Gadrey, J. et F. Jany-Catrice (2007), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte.
- Garrod, G. et K.G. Willis (2000), *Economic Valuation of the Environment : Methods and Cases Studies*, Cheltenham, R.-U., Edward Elgar Publishing.
- Kerlin, J. (2006), *Social enterprise in the United States and Europe : understanding and learning from the differences*, Voluntas, vol. 17, no 3, p. 247-263.
- Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, Londres, Demos.
- Maas, K. (2009), *Corporate Social Performance. From Output Measurement to Impact Measurement*, Thèse de doctorat, Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Maas, K. et K.C. Liket (2011), *Social impact measurement : a classification of methods*, dans R. Burrit (dir.), *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management and Corporate Responsibility Accounting*, NewYork, Springer, p. 171-202.
- Méda, D. (2008), *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*, Paris, Flammarion, coll. « Champs Actuel ».
- Mertens, S. (2002), *Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique*, Thèse de doctorat, 2 vol., Université de Liège.
- Mertens, S. et Marée, M. (2012), *La « performance » de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire*. Revue internationale P.M.E., Volume 25, numéro 3-4, Presses de l'Université du Québec.

- Nicholls, A. (dir.) (2006), *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press.
- Nyssens, M. (2006), *Social Enterprise : At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, Routledge.
- Peredo, A.M. et M. McLean (2006), *Social entrepreneurship : a critical review of the concept*, Journal of World Business, vol. 41, no 1, p. 56-65.
- Perret, B. (2002), *Indicateurs sociaux, état des lieux et perspectives*, Rapport pour le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERC), Paris.
- Westall, A. (2009), *Value and the third sector. Working paper on ideas for future research*, Document de travail 25, Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Westall, A. (2012), *Measuring social value, social impacts and outcomes*, NAVCA Local commissioning and procurement unit, disponible uniquement sur <<http://navca.org.uk/lcpu>>, consulté en décembre 2012.
- Wood, C. et D. Leighton (2010), *Measuring Social Value. The Gap Between Policy and Practice*, Londres, Demos
- Young, D. (dir.) (2006), *Financing Nonprofits : Putting Theory into Practice*, Lanham, Altamira Press.