

# SECOIA

Social

ECONomy

Impact

Assessment

L'ÉCONOMIE SOCIALE EN PRATIQUES

Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises  
d'économie sociale et analyse des impacts générés

AVRIL  
2017

Rapport WP1 & WP2 du projet SECOIA  
Avril 2017

### **L'ÉCONOMIE SOCIALE EN PRATIQUES**

Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale  
et analyse des impacts générés

Publication rédigée par Charlotte Moreau (CES - HEC ULg) et Quentin Mortier (SAW-B)

#### **L'équipe de recherche SECOIA**

Centre d'Économie Sociale, HEC, Université de Liège  
SAW-B ASBL

Centre de recherches Spiral, Département de Sciences Politiques, Université de Liège  
Ciriec ASBL

Mise en page : Estelle Mahieu (SAW-B)  
Crédit photo : 123rf.com/Stillfx

# TABLE DES MATIÈRES

1.	<b>INTRODUCTION</b>	5
2.	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	7
3.	<b>ANALYSE ET DESCRIPTION des pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et de leurs effets</b>	9
	<b>A. Affectation non capitaliste du surplus</b>	11
	A.1 Affectation explicite du surplus	12
	A.2 Affectation implicite du surplus potentiel	15
	A.3 Effets transversaux liés à l'affectation non capitaliste du surplus	19
	<b>B. Démocratie économique</b>	20
	B.1 Attribution de la qualité de membre (Qui ?)	20
	B.2 Mode de gestion démocratique et pouvoir votal (Comment ?)	22
	B.3 Effets transversaux de la démocratie économique	27
	<b>C. Mixité de ressources</b>	28
	C.1 Capacité à mobiliser des ressources non marchandes (financing-mix)	28
	C.2 Capacité à mobiliser des ressources implicites	33
	<b>Effets transversaux des pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale</b>	36
	<b>Récapitulatif : pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et effets générés par ces pratiques</b>	38
4.	<b>LA RECONNAISSANCE des entreprises d'économie sociale en question</b>	41
5.	<b>PERSPECTIVES</b>	43
6.	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	45
	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	47



# SECO

**Social**

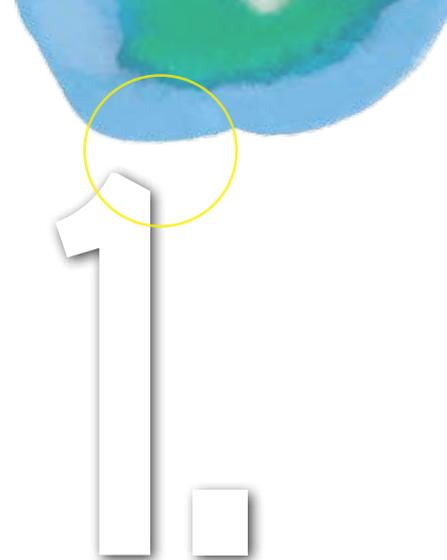
**ECONomy**

**Impact**

**Assessment**

# IA

# INTRODUCTION



Face aux impasses sociales et environnementales auxquelles semblent conduire un système économique s'appuyant sur des entreprises privées exclusivement tournées vers l'intérêt de leurs actionnaires, la notion d'entreprise sociale émerge comme une réponse possible à explorer. Ces initiatives qui articulent, au sein d'une même organisation, un projet de nature économique et la réalisation d'objectifs sociétaux prioritaires suscitent d'ailleurs un intérêt croissant auprès des décideurs publics et privés.

On en veut notamment pour preuve le lancement en 2011 par la Commission Européenne de « L'initiative pour l'entrepreneuriat social » qui vise à créer, au sein des pays membres de l'Union, un écosystème favorable au développement **des entreprises sociales** en améliorant leur accès au financement, en améliorant leur visibilité et en optimisant leur environnement juridique.

En Région Wallonne, dans sa déclaration de politique régionale pour la législature 2014-2019, le Gouvernement a également inscrit le soutien transversal au développement des entreprises de l'économie sociale. Le choix des mots n'est pas anodin. En affirmant vouloir soutenir les entreprises de l'économie sociale, le Gouvernement Wallon rappelle qu'à ses yeux, l'entreprise sociale est une entreprise d'économie sociale. Il choisit dès lors de soutenir des entreprises qui traduisent concrètement la priorité de leurs objectifs sociétaux dans des pratiques spécifiques de gestion, que celles-ci soient relatives à leur manière de créer et de distribuer de la valeur et/ou liées aux modes de gouvernance particuliers qu'elles adoptent.

Cette volonté affirmée de reconnaître les pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale rompt quelque peu avec une autre perspective véhiculée au niveau européen. En effet, à ce niveau, le discours a récemment évolué d'une vision de l'entreprise sociale comme organisation de l'économie sociale (dont les pratiques de gestion sont spécifiques) à une vision de l'entreprise sociale comme organisation capable de générer de l'impact social, quelque soit sa nature organisationnelle. Dans cette nouvelle vision, les pratiques spécifiques de gestion ne sont donc plus mises en avant ; ce qui compte, c'est l'impact social.

Ce centrage sur la question de l'impact est soutenu par le développement récent en Europe de la *venture philanthropy* et de l'*impact investing*. Ces nouvelles pratiques de financement privé déployées par des groupes de la finance internationale, des banques d'affaires, des fondations et des acteurs de la nouvelle philanthropie sont des combinaisons variables d'une posture de philanthrope et d'une posture d'investisseur. Il s'agit de poursuivre (plus ou moins prioritairement) l'objectif d'un impact social tout en assurant (parfois et plus ou moins prioritairement) la réalisation d'un rendement financier. Dans la foulée de cette nouvelle tendance, des méthodes d'évaluation de l'impact social se développent. Non encore stabilisées et critiquables, celles-ci cherchent à mesurer et à donner une valeur aux effets des actions des entreprises sur leurs parties prenantes.

Si le Gouvernement Wallon se démarque d'une reconnaissance des entreprises sociales centrée exclusivement sur la démonstration de leur impact, il entend toutefois alimenter les débats en cours et a commandité le projet de recherche SECOIA (Social ECONomy Impact Assessment). Ce projet a été mené en 2016 et 2017 par un consortium de recherche (Centre d'Economie Sociale – HEC Liège ; Spiral – Département de Sciences Politiques, Université de Liège ; SAW-B asbl ; Asbl section belge du CIRIEC). **Il vise deux objectifs :** (1) recenser les pratiques de gestion spécifiquement mises en œuvre par les entreprises d'économie sociale et analyser les impacts de ces pratiques, (2) envisager les manières dont ces pratiques pourraient et devraient être reconnues et évaluées.

Ce document synthétise les résultats du premier objectif du projet SECOIA. En s'appuyant sur une large revue de littérature et sur la rencontre de plus d'une centaine d'acteurs de l'économie sociale et de son écosystème, la recherche a permis d'ouvrir la boîte noire de l'économie sociale et de recenser une grande diversité de pratiques spécifiques aux entreprises qui en font partie. On peut organiser les pratiques observées en trois grandes familles : l'affectation non capitaliste du surplus, la mise en œuvre d'une démocratie économique et la capacité à mobiliser une mixité de ressources. La recherche a également mis en évidence les impacts de ces pratiques.

Si les trois familles de pratiques sont bien présentes dans toutes les entreprises d'économie sociale, leur articulation est propre à chaque entreprise. Par conséquent, la réalité des entreprises d'économie sociale offre un visage multiple. C'est bien la combinaison de pratiques connaissant des degrés d'intensité variable qui fonde la spécificité des entreprises d'économie sociale. Les parties prenantes consultées soulignent combien ces pratiques génèrent effectivement des impacts qui se marquent au niveau des individus, des organisations, mais aussi à un niveau sociétal.

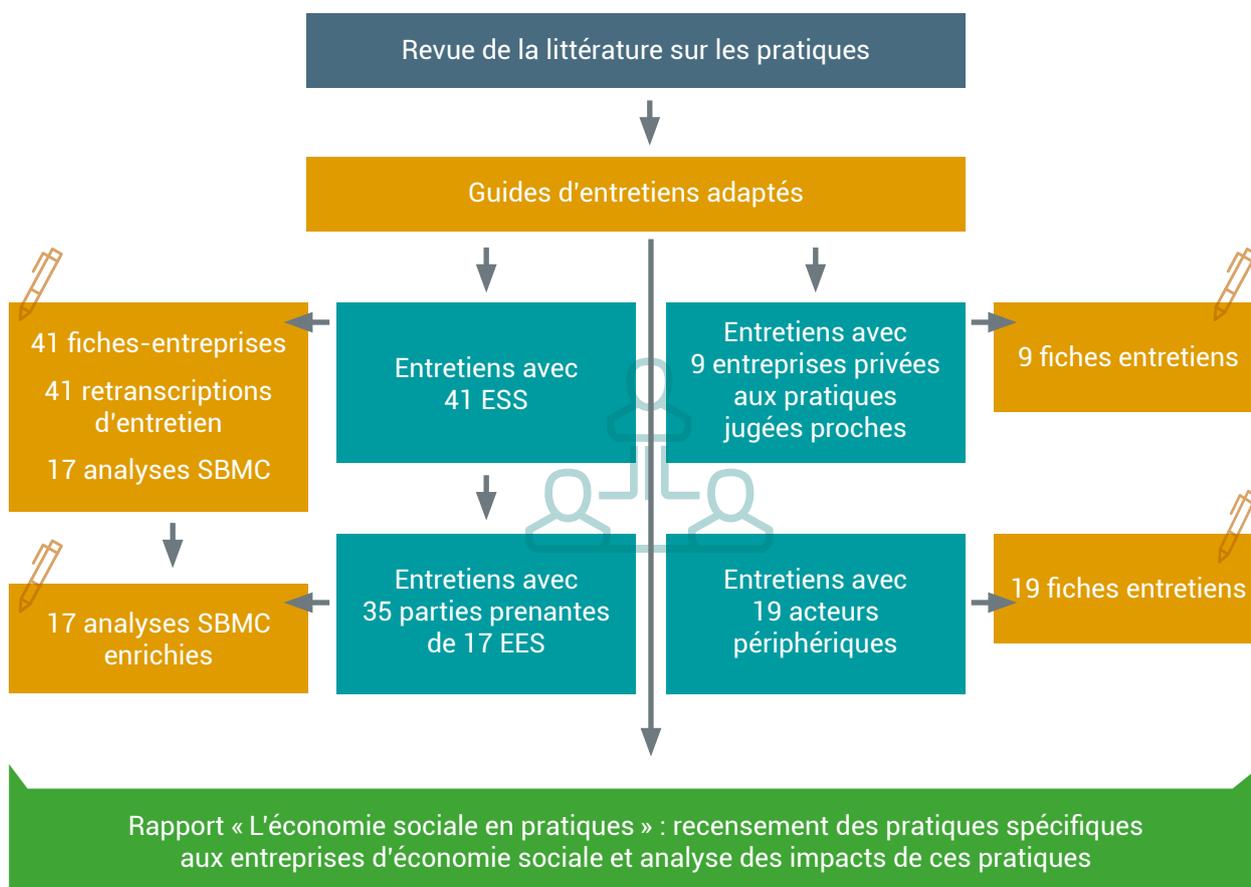


# MÉTHODOLOGIE

# 2.

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude peut être illustrée par le schéma ci-dessous. Au total, c'est plus d'une centaine d'acteurs de l'économie sociale (et de son écosystème) qui ont été rencontrés lors d'entretiens approfondis. On trouvera en annexe une description plus détaillée de la méthode de collecte de données.

Méthodologie adoptée dans le cadre des premières étapes du projet SECOIA



Ainsi, ce document consiste en une analyse des données collectées par la revue de littérature mais surtout par les 104 entretiens menés auprès :

- **d'entreprises sociales** – dont leurs dirigeants et différentes parties prenantes telles que des travailleurs, des coopérateurs, des partenaires, des clients, des bénévoles, des fournisseurs, etc.
- de dirigeants **d'entreprises « classiques privées »**,
- et **d'acteurs dit « périphériques »**, c'est-à-dire issus de l'écosystème des entreprises d'économie sociale, tels que des fédérations d'entreprises d'économie sociale, des agences-conseil, des représentants syndicaux, des financeurs.

Le rapport comprend donc des extraits d'entretiens qui illustrent une pratique ou un effet particulier et des références à la littérature qui sont intégrées au fur et à mesure du rapport.

LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POSE PLUSIEURS QUESTIONS :

**Les pratiques décrites dans la suite de ce document sont-elles présentes au sein de toutes les entreprises d'économie sociale ?** Ce rapport propose un inventaire de la diversité des pratiques et de leurs effets. Il est important de souligner que l'ensemble des entreprises d'économie sociale ne mettent pas en œuvre toutes les pratiques susmentionnées et que ces pratiques sont développées avec des degrés d'intensité très variables. Si les trois grandes familles de pratiques sont présentes dans toutes les entreprises d'économie sociale, leurs niveaux d'intensité varient.

**Les pratiques décrites dans la suite de ce document sont-elles avérées ?** Ce rapport se base principalement sur l'analyse des discours que les acteurs ont sur leur propre réalité, plutôt que sur une vérification des faits. Il s'agit ici de « prendre au sérieux » les acteurs de l'économie sociale, particulièrement leurs arguments, leurs activités critiques, leurs justifications sur leurs propres pratiques <sup>[1]</sup>. Plus que des objets d'études, les acteurs de l'économie sociale sont des « experts d'usage » disposant de connaissances plurielles et personnelles qui sont notre principale source d'information. Les discours sur les pratiques d'une même entreprise (discours du dirigeant et discours de multiples parties prenantes) ont été croisés. Les pratiques qui constituent leur réalité ont donc été collectées, recensées et analysées. Elles ont été ensuite croisées avec un état de l'art de la littérature scientifique. C'est ce croisement de l'état de l'art avec les pratiques analysées qui représente les principaux résultats présentés dans ce document.

**La liste des pratiques décrites dans la suite de ce document est-elle exhaustive ?** Compte tenu de la taille de l'échantillon sélectionné, une saturation des données <sup>[2]</sup> a été constatée. Il est cependant possible que certaines entreprises d'économie sociale non consultées identifient des pratiques supplémentaires.

**La liste des effets identifiés dans la suite de ce document est-elle exhaustive ?** La parole des acteurs portent avant tout sur les effets directs, à savoir les effets sur les parties prenantes (travailleurs, bénéficiaires, ...) directement visées par la pratique. *A contrario*, les effets indirects ou macroéconomiques n'ont été que peu développés par les acteurs de terrain. Peu d'informations sur les effets indirects générés par les pratiques des entreprises d'économie sociale se dégagent des entretiens <sup>[3]</sup>. En outre, les effets que produisent les entreprises d'économie sociale sont identifiés par les parties prenantes, parfois comme étant liés à une pratique précise, parfois comme étant générés par l'entreprise d'économie sociale dans son ensemble. Si certaines pratiques ne semblent pas directement produire des effets à elles seules, ça ne veut pas dire qu'elles n'en génèrent pas. C'est dans leur interaction avec d'autres pratiques qu'elles produisent des effets plus transversaux.

[1] Boltanski, 2002

[2] Saunders, et al., 2012

[3] En effet, il est parfois difficile pour eux de prendre le recul nécessaire pour adopter une vision plus large. En outre, par la méthodologie employée, les questions posées ne se focalisaient pas sur ces effets indirects ou macro, en tout cas pas avec les dirigeants d'entreprises d'économie sociale. Or, ces derniers ont potentiellement des informations quant aux effets macro recherchés au travers de leurs pratiques. Il s'agit donc d'une limite méthodologique.

# ANALYSE ET DESCRIPTION

## des pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et de leurs effets

# 3.

Les entreprises d'économie sociale et les entreprises classiques privées ont en commun certaines caractéristiques. Cependant, l'entreprise d'économie sociale se distingue des autres entreprises présentes dans les mêmes secteurs d'activité par les choix qu'elle pose en termes de finalité et de processus. Ainsi, la plupart des entreprises d'économie sociale interrogées déclarent que leur objectif principal n'est pas la recherche du profit financier. Un dirigeant d'entreprise d'économie sociale explique que *« l'objectif financier n'est pas le seul objectif, on se fixe d'autres objectifs : des objectifs sociaux et souvent aussi environnementaux »*. Beaucoup insistent aussi sur les notions de solidarité et de lien social. Un représentant d'une autre entreprise d'économie sociale explique à ce sujet que *« la finalité n'est pas de faire de l'argent, on essaye dans le soutien aux agriculteurs de ne pas se limiter à une labellisation bio et de pousser à avoir plus de contacts, plus de liens entre agriculteurs et consommateurs de manière à créer une solidarité et un autre mode d'échange qui ne soit pas uniquement marchand »*.

Ces choix dans la gestion de son activité se traduisent concrètement dans la manière de créer et de distribuer la valeur ajoutée et dans les modèles de gouvernance utilisés. Les spécificités des entreprises d'économie sociale ont pu être catégorisées en trois grandes familles de pratiques produisant chacune des effets sur les parties prenantes de l'organisation.

Ces trois grandes familles sont :

- A** l'affectation non capitaliste du surplus
- B** la démocratie économique
- C** la mixité des ressources

**A**

Nous observons, tout d'abord, que **la répartition du surplus** se fait de façon spécifique dans les entreprises d'économie sociale. Notamment par les limites qu'elle fixe à la rémunération des apports en capital, l'entreprise d'économie sociale semble ouvrir la porte à des pratiques différentes qui – *de facto* – consacrent la défense des intérêts d'autres parties prenantes que les apporteurs de capitaux. En cela, cette entreprise s'inscrit dans un modèle non exclusivement capitaliste. Concrètement, l'éventuel surplus peut être consacré à de la distribution indirecte aux travailleurs, aux consommateurs, aux fournisseurs, via le principe de la ristourne. Le surplus peut aussi être affecté sous forme de dons à d'autres organisations, dans le respect de la finalité de l'entreprise d'économie sociale, par exemple la solidarité Nord-Sud<sup>[4]</sup>.

Nous pouvons aussi identifier des pratiques plus discrètes de **distribution implicite d'un potentiel surplus**. Il s'agit des coûts supplémentaires que l'entreprise d'économie sociale prend délibérément en charge, mais

[4] Voir section A.1 – Affectation explicite du surplus.

également des ressources dont elle se prive potentiellement. En effet, en acceptant de couvrir certains coûts plus élevés au nom de la poursuite de sa finalité, l'entreprise d'économie sociale peut réduire son surplus à distribuer. Elle procède, en quelque sorte, à une distribution en amont. C'est ce qui est observé chaque fois que l'entreprise paiera ses fournisseurs à un prix supérieur à celui du marché (commerce équitable) ou vendra des produits moins chers afin qu'ils soient accessibles au plus grand nombre. Par extension, cela couvre toute augmentation des coûts de production justifiée par la poursuite de la finalité sociale. Ainsi, une entreprise qui décide de travailler avec des matériaux moins dangereux pour ses travailleurs, ses consommateurs ou pour l'environnement, ou une entreprise qui mène une politique de GRH ambitieuse en termes de formation et d'*empowerment* procède en réalité à une redistribution implicite d'un surplus vers ses travailleurs, vers ses consommateurs ou vers la collectivité. Dans le même ordre d'idée, elle peut également renoncer à mobiliser des ressources au nom de sa finalité, en pratiquant un prix de vente inférieur à celui du marché. Ce faisant, elle limite également en amont le surplus et favorise l'accès des usagers ciblés à ses biens et services (lutte contre l'exclusion, la pauvreté, etc.). Elle opère une redistribution implicite du surplus vers les usagers/consommateurs <sup>[5]</sup>.

## B

Ensuite, dans l'entreprise d'économie sociale, les droits de contrôle sont alloués aux membres. **Le pouvoir de décision n'est donc pas proportionnel au capital investi dans l'organisation**, contrairement à ce qui se fait habituellement dans les entreprises classiques privées. La démocratie économique peut être observée dans les entreprises d'économie sociale à travers l'attribution de la qualité de membres, qui permet de détecter qui détient le pouvoir de décision <sup>[6]</sup>.

Au-delà de la question du membership, d'autres dimensions de **gestion démocratique et participative** sont est à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale. Ainsi, le principe « une personne - une voix » peut être appliqué au sein des organes de décision de certaines entreprises d'économie sociale. Ce principe est légalement obligatoire en ce qui concerne l'Assemblée Générale (AG) pour les ASBL, les coopératives agréées CNC et pour les Sociétés à Finalité Sociale (SFS). En outre, les entreprises d'économie sociale sont confrontées à une multitude de parties prenantes qui ont des intérêts et objectifs potentiellement différents <sup>[7][8]</sup>.

## C

En outre, pour créer de la valeur ajoutée, il faut proposer à l'échange des biens ou des services dont l'utilité est reconnue et valorisée par un apport de ressources, traditionnellement sous la forme d'un prix. L'entreprise d'économie sociale se caractérise par sa **capacité à mobiliser des ressources de nature non marchande ou quasi-marchande** : aides publiques, dons privés ou encore bénévolat. Cette capacité à s'appuyer sur un financing-mix est largement décrite et expliquée par la « Benefits Theory » <sup>[9]</sup> qui relie ces ressources à la nature des effets positifs reconnus par les bénéficiaires directs (via un prix de vente), par les bénéficiaires publics représentant de l'intérêt général (via des aides publiques), par les bénéficiaires indirects qui valorisent les effets produits sur d'autres personnes que les usagers ou consommateurs (via des dons privés) <sup>[10]</sup>.

L'entreprise d'économie sociale est le lieu où cette redistribution d'un surplus implicite est aussi favorisée par le renoncement de certaines parties prenantes. Pensons aux coûts de production évités par la présence de travailleurs bénévoles ou de travailleurs qui acceptent d'être rémunérés moins que ce que le marché pourrait leur offrir, par les investissements solidaires (qui exigent un rendement uniquement « social » ou un rendement proche de l'inflation), par les dons en nature ou par un régime fiscal favorable. Dans chacun de ces cas, **une partie prenante renonce implicitement à capturer une partie de la valeur ajoutée** pour que celle-ci puisse être attribuée à une autre, dans le respect de la finalité poursuivie. Nous parlerons à ce sujet de ressources implicites. On peut même envisager que des consommateurs qui sont fidèles à une entreprise d'économie sociale réduisent *de facto* ses coûts de marketing et permettent une réallocation en interne de cette partie de la valeur ajoutée <sup>[11]</sup>.

[5] Voir section A.2 – Affectation implicite du surplus potentiel

[6] Voir section B.1 – Attribution de la qualité de membres

[7] Defourny & Nyssens, 2006

[8] Voir section B.2 – Mode de gestion démocratique et pouvoir vital

[9] Young, 2007

[10] Voir section C.1 – Capacité à mobiliser des ressources non marchandes

[11] Voir section C.2 – Capacité à mobiliser des ressources implicites

- Toute cette réflexion sur les ressources des entreprises d'économie sociale est également applicable au passif du bilan de l'entreprise. Aussi bien dans les apports en fonds propres que dans les emprunts contractés par l'entreprise, on peut observer des apports de ressources explicites et implicites spécifiques : capital patient, apport des coopérateurs, emprunt à des taux réduits, subsides à l'investissement. Le financement en capital et le financement courant sont donc bien pris en considération dans cette famille de pratiques qu'est la mixité des ressources.

Chacune des trois grandes familles identifiées est donc déclinée en deux catégories de pratiques. À la fin de chaque section, chacune de ces six grandes catégories de pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale est décrite dans un tableau récapitulatif reprenant la liste des pratiques plus précises. Ainsi, six tableaux permettent de synthétiser notre propos.

Les acteurs rencontrés ont également identifié des effets plus généraux qui sont, soit liés à une famille de pratiques <sup>[12]</sup>, soit aux pratiques des entreprises d'économie sociale dans leur ensemble <sup>[13]</sup>.

# PRATIQUE

A

## AFFECTATION NON CAPITALISTE DU SURPLUS



**DANS UNE ENTREPRISE CAPITALISTE**, la propriété est aux mains des apporteurs de capitaux. Des droits « de propriété » leur sont conférés au prorata de leur contribution au capital de l'entreprise. Ils disposent à la fois du droit de décision et de contrôle, d'un côté (voir section B), et du droit de s'approprier le surplus, de l'autre.

Traditionnellement, le surplus est compris comme suit. Puisqu'on obtient la valeur ajoutée en soustrayant la valeur des achats de nature intermédiaire nécessaires de la valeur de la production, il reste ensuite à affecter le solde à la rémunération des travailleurs, à l'amortissement des investissements, aux charges financières, au paiement des taxes et, s'il reste alors un surplus (profit au sens économique), à l'éventuelle mise en réserve (permettant de renforcer les fonds propres et/ou de prévoir de futurs investissements), aux dons que l'on souhaite effectuer ou à la rémunération des apporteurs en capital (dividendes).



**DANS LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**, des choix différents seront posés en matière d'affectation du surplus. En effet, le surplus est affecté de manière non capitaliste. Comme nous allons le voir dans les deux sections qui suivent, les spécificités en matière d'affectation non capitaliste du surplus se marquent explicitement ou de manière implicite. Mais cette affectation varie, notamment selon les prescrits légaux. Trois formes juridiques se distinguent : les associations sans but lucratif (ASBL), les coopératives et les sociétés à finalité sociale (SFS) <sup>[14]</sup>.

[12] Voir sections A.3, B.3 et C.3

[13] Voir section D

[14] Les entreprises d'économie sociale comprennent également les mutuelles et les fondations. Dans le cadre de cette recherche, ces formes juridiques n'ont pas été étudiées, leur réalité étant très différentes de celle des coopératives, des SFS ou des ASBL de par leur source de financement, leur taille ou leur objectif.



## A.1 AFFECTATION EXPLICITE DU SURPLUS

L'entreprise d'économie sociale pose des choix explicites en matière d'affectation non capitaliste du surplus. Ces choix les distinguent des pratiques à l'œuvre dans les entreprises capitalistes.

- **Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière d'affectation explicite du surplus**
  - Redistribution du surplus inexistante ou limitée
  - Ristournes coopératives
  - Importante mise en réserve
  - Dons à d'autres entreprises d'économie sociale ou projets « sociaux »
  - En cas de fin de la relation de propriétaire, règles empêchant l'enrichissement personnel et règles d'affectation du surplus envers d'autres entreprises d'économie sociale/projets « sociaux »

### Redistribution du surplus inexistante ou limitée

Selon la forme juridique, une rémunération des apports en capitaux est possible ou non.

Dans les ASBL, il n'y a **pas de distribution** envers ceux qui contrôlent ou dirigent l'entreprise.

Les SFS et les coopératives agréées par le CNC peuvent, quant à elles, redistribuer le surplus aux apporteurs en capitaux. Lorsqu'une redistribution est autorisée, elle est cependant **limitée** légalement à un taux

[15] Dans les associations, il n'y a pas à proprement parler de détenteurs du droit sur le surplus. Les droits de contrôle sont alloués aux membres de l'association de manière démocratique. Nous reviendrons sur ce point dans la section B.

[16] Bauwens & Mertens (2015) expliquent : « Cette notion fait référence à la double identité des sociétaires de ces organisations ; ils sont à la fois membres (apporteurs de capitaux) et usagers (utilisateurs des services de l'organisation). Autrement dit, dans ces organisations, l'acte d'investissement ne suffit plus pour obtenir le statut de propriétaire et jouir des droits conjoints afférents à la propriété. Les droits de propriété reviennent aux sociétaires en leur qualité d'usagers plutôt qu'en leur qualité d'apporteurs de capitaux ».

[17] La politique d'affectation du surplus doit, en outre, être conforme aux finalités et aux statuts de l'entreprise. Article 661, §3, Code des sociétés

[18] De nombreuses coopératives ne rémunèrent pas du tout leurs apporteurs de capitaux, même si elles peuvent le faire.

de rendement annuel maximal de 6%. Dans les faits, on constate souvent qu'elle est encore moindre<sup>[18]</sup> : « *Souvent, les projets ont tellement d'ambitions, avec une vision à long terme, que les entreprises sociales préfèrent investir dans leur projet que de rémunérer leurs coopérateurs* » explique un représentant de fédération. Cette limitation de la distribution de dividendes peut même être inscrite dans leurs statuts (le taux de rendement annuel maximal peut être statutairement fixé entre 0 et 6). Les coopératives vont alors au-delà de la limite imposée légalement.



### Quels effets ?

Tout d'abord, par la contrainte qu'elle s'impose dans la distribution du surplus, l'entreprise d'économie sociale semble plus digne de **confiance**. « *Il y a davantage de confiance dans le service, car ce n'est pas pour l'enrichissement* » souligne un représentant de fédération. En effet, la tentation de favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres est moindre/restreinte par la redistribution limitée aux apporteurs en capitaux<sup>[19]</sup>. Les comportements opportunistes<sup>[20]</sup> en sont limités.

Ensuite, la rémunération limitée des apports en capitaux semble agir sur l'**adéquation de la solution apportée**. Un représentant de fédération explique : « *il y a une meilleure adéquation entre les attentes réelles du client et le service rendu. C'est notamment permis parce qu'il n'y a pas de pression des actionnaires même si les entreprises sociales font face à d'autres pressions aussi !* ».

Plus largement, la prise de distance par rapport à l'objectif de rentabilité permet « de dégager des marges de manœuvre pour favoriser des activités économiques qui optimisent les effets positifs sur la collectivité en termes de **cohésion sociale**, d'**équité** ou de **protection de l'environnement** »<sup>[21]</sup>.

En outre, la perception par les acteurs de la **fiabilité de l'entreprise** est plus grande. Un financeur souligne : « *la distribution limitée garantit une certaine pérennité pour l'entreprise d'économie sociale [...] C'est rassurant* ».

De plus, la redistribution limitée aux apporteurs de capitaux permet d'**attirer des travailleurs** dont les objectifs et les valeurs sont alignés avec la mission de l'organisation<sup>[22]</sup>. « *Travailler pour une cause et pour l'impact social et pas pour enrichir d'autres, ça donne un sens, une motivation, un rendement supérieur* » renchérit un financeur.

Par contre, la rémunération limitée des apports en capitaux peut amener des difficultés, notamment pour les entreprises d'économie sociale à fort besoin en capital. « *L'effet pervers, c'est qu'aucune structure à forte demande de capital ne fonctionne en économie sociale* » explique un représentant de fédération.

## Ristourne coopérative

Dans le cas des coopératives, celles-ci peuvent chercher à valoriser les relations avec leurs membres (consommateurs, travailleurs, producteurs...) par la **pratique de la ristourne coopérative**. Il s'agit pour la coopérative de redistribuer le surplus en fonction de la relation entretenue avec ses membres. Une ristourne

---

[19] Il est traditionnellement admis que l'information ne circule pas parfaitement entre les agents (clients, entreprise) qui effectuent des transactions. Ces problèmes d'information peuvent être liés soit à la nature du produit – il est difficile d'évaluer la qualité de services multidimensionnels ou de services à haut contenu relationnel ou technologique – soit aux circonstances de la transaction – spécifiquement lorsque l'acheteur n'est pas le bénéficiaire du service, ce qui arrive lorsque les pouvoirs publics ou des donateurs privés interviennent dans le financement d'un service au bénéfice d'autrui. Ces problèmes d'information peuvent engendrer des comportements opportunistes de la part du prestataire de services, qui peut chercher ainsi à augmenter ses profits. Vu la limitation de la distribution du surplus, l'entreprise d'économie sociale a moins « d'incitants à profiter de problèmes informationnels pour réduire la qualité de sa production » (Mertens, 2010). La redistribution limitée aux apporteurs en capitaux agit alors comme un signal de confiance.

[20] Hansmann, 1996 ; Spear, 2000

[21] Perret, 2015, paraphrasé par Bauwens & Mertens, 2015

[22] Rose-Ackerman, 1996

est alors opérée sur les transactions réalisées entre le membre et la coopérative. Citons par exemple une entreprise active dans le secteur de l'agriculture biologique, qui accorde une réduction de 5% sur le prix de ses produits pour ses coopérateurs et travailleurs. Dans le cas d'une coopérative de travailleurs, des bonus salariaux octroyés aux travailleurs sont une forme de ristournes coopératives, de redistribution non capitaliste du surplus. Celle-ci est réalisée avant d'arriver au surplus, mais peut être considérée comme une pré-affectation visant à valoriser la relation du travailleur à l'entreprise d'économie sociale. Une coopérative de producteurs pratiquera une forme de ristourne en payant les biens produits à un prix considéré comme juste, plus élevé que le prix du marché. <sup>[23]</sup>



### Quels effets ?

Ces différentes formes de ristournes coopératives produisent des effets multiples selon la catégorie d'acteurs : **motivation** des travailleurs dans le cas d'une coopérative de travailleurs, **loyauté** des consommateurs dans le cas d'une coopérative de consommateurs, **fidélité** des fournisseurs dans le cas d'une coopérative de producteurs, etc. La fidélisation des coopérateurs que renforce la ristourne coopérative est particulièrement importante dans les coopératives où il s'agit d'intéresser les usagers aux résultats de l'entreprise. Ceux-ci doivent « utiliser » l'entreprise pour que les résultats soient positifs.

## Mise en réserve

Lorsqu'il y a un surplus, une pratique courante dans les entreprises d'économie sociale est de mettre d'importants montants en réserve. La mise en réserve est une pratique également observée dans les entreprises classiques privées <sup>[24]</sup>. Néanmoins, cette pratique de mise en réserve a été très largement soulignée par les acteurs de terrain. La mise en réserve peut répondre à **différents objectifs** :

- Renforcer ses fonds propres afin de pouvoir faire face à d'éventuels imprévus (baisse des financements publics ou de l'activité par exemple). « *On cherche à investir dans le futur. On va mettre des moyens pour réinvestir, ou réorienter l'activité si à un moment, on ne rencontre plus la demande. On a les moyens de recréer autre chose* » souligne un représentant de fédération.
- Envisager de futurs investissements dans l'infrastructure (pour une rénovation par exemple ou l'achat de nouveaux bâtiments) ou dans l'achat d'équipements.
- Développer l'activité en permettant, par exemple, l'engagement de davantage de personnel. Un financeur explique que « *constituer des réserves importantes, ça permet de mener à bien ces différents objectifs sans devoir se tourner vers d'autres financeurs* ». Cela fait écho à la réticence idéologique des entreprises d'économie sociale à emprunter, soulignée par l'étude de Marée & Mertens (2012).



### Quels effets ?

Cette mise en réserve importante agit comme un **signal de confiance** vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise d'économie sociale, comme le souligne un financeur : « *Pour les autres parties prenantes, sur le long terme, ça devrait être rassurant de savoir qu'on a un partenaire qui est à même de résister à des chocs et d'avoir des fonds propres suffisamment importants* ».

[23] Si la pratique de la ristourne coopérative peut également être observée dans les entreprises classiques privées (par exemple, auprès de certaines pharmacies), le contexte et l'esprit dans lesquels elle est pratiquée en entreprise d'économie sociale sont foncièrement différents. Par exemple, une coopérative dans le secteur énergétique peut aussi bien être lancée par de grands groupes issus de l'économie classique, que par des citoyens. Dans le premier cas, l'objectif sera avant tout financier et éventuellement en termes d'amélioration de l'image de l'entreprise alors qu'une coopérative citoyenne vise avant tout l'émancipation et la sensibilisation. Les ristournes prendront alors un sens tout différent. La pratique de la ristourne, au fondement des coopératives, est d'ailleurs inscrite dans l'arrêté royal du 8 janvier 1962 régissant l'agrément au CNC des sociétés coopératives.

[24] Le code des sociétés (art 319) impose d'ailleurs la constitution d'un fond de réserve d'un vingtième au moins des bénéfices nets jusqu'à ce que le fond de réserve atteigne le dixième du capital social.

## Don, soutien à des projets externes

Une autre pratique spécifique concerne les **dons** qui sont faits à d'autres organisations porteuses de projets sociaux que l'entreprise d'économie sociale souhaite soutenir. Cette forme de mécénat n'est, à nouveau, pas spécifique aux entreprises d'économie sociale mais est très largement soulignée par les acteurs rencontrés.



### Quels effets ?

Ce soutien à d'autres projets « sociaux » participe à renforcer la **fierté** des travailleurs et des bénévoles d'être impliqués dans une telle entreprise d'économie sociale. En outre, le soutien et la participation à des projets externes augmentent la possibilité de partenariat et la **croissance d'un secteur**.

## Règles relatives à la cession de parts

Dans certaines coopératives, des règles relatives à la cession de parts de capital sont clairement actées, **empêchant par-là l'enrichissement personnel** de quelques-uns. Les parts de capital sont alors vendues à la valeur nominale, sans possibilité de plus-value.

## Règles relatives à la liquidation de l'entreprise

En cas de dissolution de l'entreprise, il peut être prévu dans les statuts que l'actif restant soit **affecté à d'autres entreprises d'économie sociale ou projets « sociaux »**.<sup>[25]</sup>

## A.2 AFFECTATION IMPLICITE DU SURPLUS POTENTIEL

La pratique d'affectation implicite du surplus désigne les coûts supplémentaires que l'entreprise d'économie sociale prend délibérément en charge, mais également les ressources potentielles dont elle se prive. Un représentant de fédération explique : « *ce n'est pas tant la distribution du bénéfice qui est importante pour moi, mais la création de ce bénéfice qui l'est !* ». Si les entreprises d'économie sociale n'avaient pas pris en charge ces coûts supplémentaires ou si elles n'avaient pas renoncé à ces ressources, le surplus aurait été supérieur. Par exemple, en choisissant d'offrir ses services à certains publics fragilisés, l'entreprise d'économie sociale renonce à des ressources financières potentielles. « *Ça affecte la distribution des bénéfices de proposer un salaire décent, mais aussi des vêtements de travail de qualité, des outils de travail de qualité, etc. Ce sont des éléments qui représentent un coût supérieur, donc une marge plus faible, donc un bénéfice plus faible à distribuer* » renchérit le même représentant de fédération. **Une partie du surplus n'est donc pas rendue visible**<sup>[26]</sup>. **Traditionnellement, ces coûts supplémentaires ou ces ressources auxquelles l'entreprise d'économie sociale renonce ne sont pas considérés comme de l'affectation du surplus.**

[25] Dans les ASBL, les règles relatives à la liquidation de l'entreprise peuvent être inscrites dans les statuts. Dans la loi est inscrit que « les liquidateurs donneront à l'actif une affectation qui se rapprochera autant que possible du but en vue duquel l'association a été constituée » (Art. 19. de la loi du 27 juin 1921 modifiée par l'Art. 29. de la loi du 2 mai 2002). Pour les SFS, il est prévu que « le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société » (Art. 661 §9, du Code des Sociétés).

[26] Gui, 1999

- **Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière d'affectation implicite du surplus potentiel**
- - Politique RH en faveur des travailleurs
- - Politique d'achat en cohérence avec les valeurs de l'entreprise d'économie sociale (local, bio, équité pour les fournisseurs...)
- - Politique de vente de biens et/ou services de qualité
- - Politique d'accessibilité des biens et/ou services proposés
- - Politique de développement d'activités annexes de formation, de sensibilisation, de lobby, etc.
- - Politique de soutien à la dynamique participative

## Politique RH en faveur des travailleurs

Tout d'abord, certaines pratiques impliquant des coûts concernent directement les travailleurs et la **politique RH** développée dans l'entreprise d'économie sociale. Certaines entreprises d'économie sociale cherchent à tout prix à pérenniser les emplois offerts aux travailleurs. Il peut s'agir de la proposition d'un emploi pérenne à des travailleurs en réinsertion socioprofessionnelle après leur période de formation ou du maintien de l'emploi malgré d'importantes évolutions technologiques. Ces choix ont un coût pour l'entreprise, tout comme la volonté de développer un cadre et un environnement de travail adapté et agréable. L'entreprise d'économie sociale cherche alors à proposer de meilleures conditions de travail. Cela passe, par exemple, par le refus d'avoir recours aux horaires coupés, pratique pourtant courante notamment dans l'horeca. Le refus d'avoir recours à des travailleurs intérimaires, à des étudiants aux statuts plus précaires ou, plus largement, au travail au noir répond à cette même logique. Le suivi des travailleurs s'avère également plus développé. Travailler avec des personnes en réinsertion, des bénévoles, des coopérateurs demande une plus grande adaptabilité aux différents profils. Gérer la diversité de ces travailleurs, leurs besoins spécifiques, mais aussi leurs interactions représente un coût qui ne devrait pas être négligé.

## Politique d'achat en cohérence avec les valeurs de l'entreprise d'économie sociale

Ensuite, la sélection des produits proposés, la **politique d'achat**, révèle souvent des choix forts et des coûts implicites. La plupart des entreprises d'économie sociale interrogées insistent sur la qualité de leurs produits. Par exemple, l'une d'entre elles déclare que le chocolat qu'elle vend, « *ce n'est pas du "bête chocolat", il s'agit d'anciennes variétés de fèves de cacao, du chocolat 100% traçable ; on sait que ça vient de telle coopérative, telle variété et avec tel projet derrière* ». Beaucoup d'entreprises d'économie sociale cherchent à produire, acheter ou sélectionner des produits et/ou services d'une plus grande qualité, répondant à leurs critères éthiques, correspondant à leur projet social. Se fournir en circuit court, en produits certifiés bio ou développer un screening poussé (social et environnemental) des produits proposés représente des coûts. Cela réduit le nombre de fournisseurs potentiels et le nombre de produits et/ou services proposés. Le risque est alors de ne pas capter certains clients qui cherchent avant tout une diversité de l'offre. Ces choix ont aussi des effets positifs sur la société en général. Ils permettent, par exemple, de préserver l'environnement ou de favoriser le développement de l'économie locale.

En outre, les entreprises d'économie sociale établissent souvent une relation particulière et privilégiée avec leurs fournisseurs, cherchant à leur garantir une rémunération équitable qui couvre effectivement les coûts de production et permet aux producteurs de poursuivre leur activité. Cela peut passer par la non-négociation des prix ou le paiement à l'avance de la marchandise. Bien que le paiement à l'avance de la marchandise soit une pratique qui se retrouve également dans des entreprises classiques privées, elle n'est pas utilisée pour le même objectif. Au sein des entreprises sociales, il ne s'agit pas d'assurer un pouvoir de négociation à l'entreprise achetant alors de grandes quantités à son fournisseur, mais plutôt d'assurer au fournisseur

une rémunération équitable. Un meilleur prix pour les fournisseurs et la fixation de prix de préachat leur octroient une meilleure maîtrise et une plus grande stabilité de leurs revenus <sup>[27]</sup>.

## Politique de vente de biens et/ou services de qualité

Une fois les produits achetés, des spécificités se marquent également au niveau de la **politique de vente** des biens et/ou services. Celle-ci peut répondre à deux logiques différentes. D'un côté, les produits et/ou services réputés d'une plus grande qualité peuvent être vendus à un prix plus élevé qu'ailleurs. Un client-coopérateur d'une entreprise d'économie sociale estime d'ailleurs que « *les produits sont plus chers qu'ailleurs, de par la volonté de travailler en circuit court, la certification bio, mais aussi parce qu'il y a vraiment une volonté d'être au plus juste dans la rémunération des producteurs* ». Le risque alors est de ne pas capter certains clients qui cherchent avant tout un produit à bas prix ou qui n'ont pas les moyens de consommer ce genre de produits. En outre, l'entreprise d'économie sociale opère parfois un choix délibéré de ne pas passer par certains canaux de distribution, estimant qu'ils ne sont pas adaptés à leur produit ou que ces canaux ne répondent pas à leurs valeurs. Pensons à une des entreprises rencontrées qui préfère « *passer par des magasins bios en petite quantité* » pour une question de qualité finale du service proposé. Ces choix impliquent que l'entreprise d'économie sociale se prive de ventes potentiellement plus importantes de leurs biens et/ou services.

## Politique d'accessibilité des biens et/ou services proposés

D'un autre côté, l'entreprise d'économie sociale peut délibérément chercher à **rendre plus accessible des biens et/ou services de qualité**. Elle va alors proposer des prix plus attractifs ou pratiquer la « subsidiation croisée ». La « subsidiation croisée » désigne le principe selon lequel une activité génératrice de revenus en finance une autre. Ainsi, des entreprises dont la mission relève du secteur social, de la santé, de la défense des droits ou de la protection de l'environnement décident de vendre des produits dérivés (t-shirts, calendriers, bougies, etc.) pour financer leur activité principale <sup>[28]</sup>. La vente de certains biens couvre alors d'autres activités déficitaires, là où les entreprises classiques privées optimiseraient les ventes en délaissant les produits non rentables ou les clients non solvables. Cela permet alors à des consommateurs d'avoir accès à des produits et/ou services de qualité auxquels ils n'auraient pas accès via les mécanismes classiques de marché. Cette pratique présente néanmoins un risque de surconsommation.

## Politique de développement d'activités annexes de formation, de sensibilisation, de lobby, etc.

Les entreprises d'économie sociale développent souvent des **activités annexes qui renforcent leur impact**. Celles-ci sont coûteuses et pas forcément rentables. Ces activités peuvent être destinées directement à leurs clients ou bénéficiaires. Par exemple, une entreprise d'économie sociale a mis à disposition des patients une salle de fitness dans ses locaux. Cette possibilité a des effets sur la santé des clients en prévenant le développement ou l'aggravation d'éventuels problèmes de santé. Plus largement, ce type d'initiatives entraîne potentiellement une diminution des coûts de soins de santé pour l'Etat. Un autre exemple serait l'organisation d'activités culturelles non payantes pour les clients d'une entreprise d'économie sociale. « *Il y a aussi l'organisation d'événements qui rassemblent les clients [...] qui rassemblent des publics très différents et favorisent aussi la cohésion sociale* » explique un représentant de fédération.

Ce genre d'activités peut viser d'autres objectifs. Il peut s'agir pour les entreprises d'économie sociale de sensibiliser leurs bénéficiaires, clients ou, plus largement, le grand public aux enjeux de société auxquels

[27] Moore, 2004

[28] Henry, 2010

elles entendent répondre. Expliquer aux clients d'une coopérative ou aux patients d'une maison médicale le modèle alternatif proposé et les raisons de ces choix prend du temps. Des formations ou séances d'information gratuites auprès du grand public ou d'étudiants sont, par exemple, proposées par certaines entreprises d'économie sociale. Une entreprise d'économie sociale a « *développé des formations sur la problématique de l'accès à la terre, sur le bail à ferme aussi* ». La volonté affichée de faire évoluer un secteur et le lobbying nécessaire pour chercher à y parvenir sont également des activités annexes qui représentent un coût pour l'entreprise. La notion d'entrepreneuriat institutionnel <sup>[29]</sup> ou de travail institutionnel <sup>[30]</sup> traduit cette volonté d'agir sur son environnement afin de le transformer pour le rendre plus favorable. Si des formes de lobbying sont évidemment observées dans les entreprises classiques privées, les motivations, l'esprit ne sont pas les mêmes. Les entreprises d'économie sociale cherchent à sensibiliser à des enjeux de société. Elles le font pour défendre des idées, des valeurs, pour faire vivre et disséminer un modèle alternatif et non pour leur propre intérêt uniquement. Ces activités annexes qui ne sont pas forcément rentables nécessitent de l'investissement de la part des entreprises d'économie sociale, en temps et en argent. Bien entendu, ces activités ont parfois des retombées positives directes pour l'entreprise d'économie sociale, mais elles représentent aussi des coûts implicites qui méritent d'être considérés.

## Politique de soutien à la dynamique participative

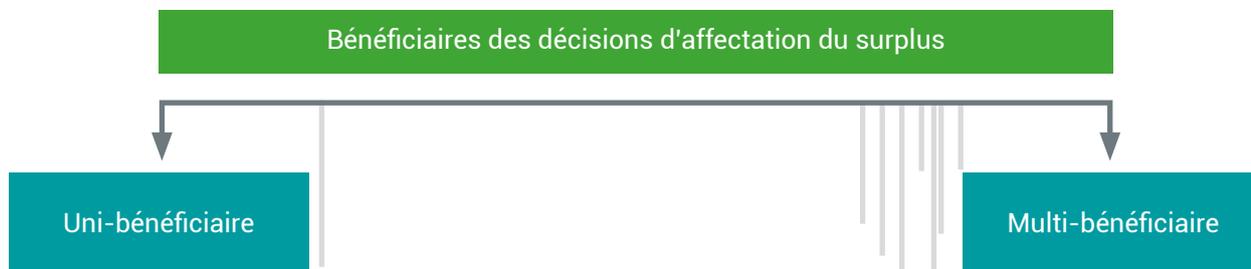
Finalement, la démocratie économique, autre caractéristique des entreprises d'économie sociale, se traduit notamment par un mode de gestion démocratique dans les prises de décision et une gestion participative de l'entreprise. Cette **dimension participative** implique certains coûts. En effet, l'entreprise d'économie sociale cherche à impliquer de multiples parties prenantes, notamment les travailleurs, ce qui prend du temps, nécessite le développement d'outils afin de favoriser la participation et coûte indirectement à l'entreprise. En outre, les réunions et la mise en place de groupes de travail ou commissions sont souvent nombreuses et mobilisent généralement davantage de personnes que dans les entreprises classiques privées. Les travailleurs mobilisés le sont souvent sur leur temps de travail. Finalement, certaines entreprises d'économie sociale vont jusqu'à chercher à rendre les parties prenantes effectivement capables de participer et donc les sensibiliser, les former éventuellement à cette dynamique ; ce qui engendre également d'autres coûts. Étant donné son importance, nous reviendrons dans le point suivant (section B) sur les effets de cette gestion participative à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale.

### Pour aller un pas plus loin...

Pour rendre compte de cette diversité des pratiques en matière d'affectation non capitaliste du surplus, il convient de considérer la diversité des bénéficiaires de ces décisions d'affectation du surplus. En effet, considérer les bénéficiaires des pratiques d'affectation du surplus permet d'identifier des pratiques différentes. À qui est consacré le surplus ? À qui sont liés ces coûts ? S'agit-il de décisions qui concernent majoritairement une unique catégorie d'acteurs ou plutôt des profils très variés ? En ce sens, un continuum peut être identifié, allant d'un bénéficiaire unique (uni-bénéficiaire) à des bénéficiaires multiples (multi-bénéficiaire) de ces décisions d'affectation de surplus. On peut imaginer qu'une coopérative de travailleurs va, avant tout, affecter son surplus de manière explicite ou implicite aux travailleurs précisément. Au contraire, on peut penser qu'une entreprise d'économie sociale active dans l'éducation permanente et la culture va, en plus de former ses travailleurs à la démocratie participative, utiliser son activité (le cinéma par exemple) comme un moyen pour développer la capacité des citoyens à prendre en main leur destin individuel et celui de la société dans son ensemble. Le surplus est alors affecté, même de façon indirecte, aussi bien au développement des travailleurs qu'à différents publics touchés par les activités. Lorsqu'on se penche sur la question de l'impact des entreprises d'économie sociale, cette question est tout à fait centrale. Est-ce qu'un

petit nombre d'acteurs bénéficie des effets de l'entreprise d'économie sociale (en matière d'affectation du surplus) ou est-ce que l'impact est plus large ? Jusqu'à quel point les acteurs concernés sont-ils impactés ?

Affectation non capitaliste du surplus



### A.3 EFFETS TRANSVERSAUX LIÉS À L'AFFECTATION NON CAPITALISTE DU SURPLUS

Si des effets liés à des pratiques précises ont été identifiés, il demeure que la pratique d'affectation non capitaliste du surplus dans son ensemble génère des effets qui méritent d'être identifiés. Ainsi, l'utilisation du surplus à des fins sociales contribue à **un projet de société plus solidaire et plus démocratique**. La **cohésion sociale** s'en voit renforcée. L'affectation non capitaliste du surplus renforce la **confiance** des parties prenantes envers l'entreprise d'économie sociale. Des ressources non marchandes peuvent ainsi être mobilisées. Cette pratique permet également de redonner une légitimité aux parties prenantes, autres que les actionnaires. En leur affectant du surplus de manière explicite et/ou implicite, l'entreprise d'économie sociale reconnaît qu'elle aussi prend des risques même si ceux-ci ne sont pas financiers. Ainsi, l'idée que, pour être capable de réussir, une entreprise n'a pas besoin de pouvoir rémunérer beaucoup les apporteurs de capitaux est accréditée.

En outre, cette affectation non capitaliste du surplus permet de donner davantage de **garanties quant à la durabilité de l'entreprise**. Cela passe, par exemple, par d'importantes mises en réserve, par la fidélisation des clients via, notamment, des pratiques de ristourne, ou encore par les décisions qui sont prises sur des bases soutenables. Il n'y a pas de « *trajectoire de croissance non soutenable* » explique un représentant de fédération. Les postures spéculatives des investisseurs sont évitées puisqu'ils ne peuvent pas s'approprier le surplus. « *Ça permet aussi de reconsidérer l'argent sous son angle de fonctionnalité sociale [...]. Ça amène le débat sur autre chose que le profit : comment accroître l'impact social ? Comment faire plus de liens dans l'entreprise ? Comment impliquer les travailleurs ?* » renchérit le même représentant de fédération.

# PRATIQUE

## B

## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE



**DANS LES ENTREPRISES CLASSIQUES PRIVÉES**, la propriété appartient aux apporteurs en capitaux. Les droits leur sont conférés, au prorata de leur contribution au capital de la société <sup>[31]</sup>. La gouvernance des entreprises repose sur des organes de décision, à savoir, principalement l'assemblée générale (AG) – organe souverain qui détient le pouvoir le plus étendu pour prendre les décisions ou ratifier les actes qui intéressent l'entreprise – et le conseil d'administration (CA), dont les membres sont désignés par l'AG et qui a un rôle de gestion et de représentation <sup>[32]</sup>. Ainsi, l'assemblée générale est composée « *des actionnaires ou des associés, c'est-à-dire des personnes physiques et morales qui détiennent le capital de l'entreprise et attendent un bénéfice financier des activités de celle-ci* » <sup>[33]</sup>.



**LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE** montrent des spécificités en matière de gouvernance par l'application qu'elles font du principe de démocratie économique. Ainsi, ce sont les membres de l'entreprise d'économie sociale qui détiennent le pouvoir de décision. L'attribution de la qualité de membre est donc une question clé pour les entreprises d'économie sociale (section B.1). Ensuite, les entreprises d'économie sociale mettent en œuvre un mode de gestion participatif et démocratique. Le lien proportionnel entre pouvoir de décision et poids dans l'apport de capital est rompu. Ceux qui décident ne sont pas forcément ceux qui amènent le capital (section B.2). Deux éléments permettent donc de caractériser la démocratie économique mise en place dans les entreprises d'économie sociale : d'un côté l'attribution de la qualité de membre (section B.1) et, de l'autre, le mode de gestion démocratique et la question du pouvoir votal (section B.2). En d'autres termes « qui » participe et « comment » décide-t-on ? Si une importante diversité de pratiques est observée dans chacune des trois familles de pratiques identifiées – on retrouve autant de combinaisons possibles entre ces dimensions que d'entreprises actives dans le secteur de l'économie sociale – c'est sur cette question de la démocratie économique que les variations les plus importantes sont observées.

### B.1 ATTRIBUTION DE LA QUALITÉ DE MEMBRE (QUI ?)

Si, dans une entreprise capitaliste, les membres sont les associés, cette qualité de membre ne se réduit pas à la figure de l'associé dans les entreprises d'économie sociale.

#### ■ Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière d'attribution de la qualité de membres

- - Qualité de membres non exclusivement liée à l'apport en capital
- - Dans les entreprises d'économie sociale à finalité d'intérêt mutuel, tendance à attribuer la qualité de membres aux destinataires du surplus
- - Dans celles à finalité d'intérêt général, tendance à attribuer la qualité de membres à différentes personnes physiques ou morales qui adhèrent au projet à des degrés divers

[31] Mertens & Bauwens, 2014

[32] Rijpens, 2010

[33] Rijpens, 2010, p. 279

Dans l'entreprise d'économie sociale, les droits de contrôle sont alloués aux membres qui composent l'AG, « c'est-à-dire des personnes physiques ou morales qui répondent aux exigences de 'membership' fixées statutairement et qui ont un intérêt pour la mission de l'entreprise »<sup>[34]</sup>. Le pouvoir de décision ne revient donc pas à ceux qui détiennent le capital. Les entreprises d'économie sociale démontrent ainsi que l'on peut s'associer pour d'autres raisons que la recherche commune du profit. La question de l'**attribution de la qualité de membre** est donc bien une question centrale en entreprises d'économie sociale. Cette qualité de membre peut ou non être attribuée aux bénéficiaires de l'activité de l'entreprise d'économie sociale, c'est-à-dire ceux à qui est intentionnellement destiné le surplus, ceux qui vont principalement bénéficier du surplus, qu'il soit explicite ou implicite.

Généralement, lorsque l'entreprise d'économie sociale poursuit avant tout une **finalité d'intérêt mutuel**, elle cherche avant tout l'intérêt de ses membres. Alors, les bénéficiaires des activités de l'entreprise (les destinataires du surplus) sont les membres des organes de gouvernance. En effet, dans le modèle coopératif, la propriété est en principe aux mains des «membres-usagers». Ceux-ci sont à la fois membres par leur apport en capital et usagers par l'utilisation qu'ils ont des activités de l'organisation<sup>[35]</sup>. Les membres-usagers, en tant que consommateurs, travailleurs ou encore épargnants, entretiennent une relation directe avec la coopérative. Par exemple, une coopérative de travailleurs verra ses organes de gestion principalement composés de ses travailleurs, qui sont à la fois les usagers de la coopérative et les propriétaires.

Lorsque l'entreprise d'économie sociale poursuit avant tout une **finalité d'intérêt général**, elle cherche à impacter des membres « non usagers », des parties prenantes beaucoup plus diverses, cherchant à défendre l'intérêt général. C'est par exemple le cas d'entreprise de sensibilisation à la protection de l'environnement. Les membres alors ne sont pas les bénéficiaires de l'activité, les personnes à qui est destiné le surplus. Les organes de gestion sont composés de différentes catégories de personnes, qui adhèrent au projet à des degrés divers, qui ont des intérêts et des objectifs différents, voire potentiellement divergents<sup>[36]</sup>. Cette composition reflète la complexité de la finalité ou mission de l'entreprise d'économie sociale. Souvent, plusieurs parties prenantes sont alors intégrées<sup>[37]</sup>. Dans ce type de structure, les processus de prises de décision visent à engager et impliquer davantage ces différentes parties prenantes<sup>[38]</sup>, point que nous développerons plus loin. Les membres opèrent la gestion de l'entreprise d'économie sociale pour autrui et non pour eux-mêmes directement.

En entreprise d'économie sociale, les organes de gestion peuvent donc, soit être principalement composés de membres-usagers, soit être composés de parties prenantes plus diversifiées. Des **nuances** doivent cependant être apportées à cette distinction. En effet, certaines ASBL peuvent voir leurs organes de gestion exclusivement composés de travailleurs, même si leur finalité est plutôt d'ordre général. Il s'agit alors d'un choix fort, presque politique, de la part de l'entreprise d'économie sociale pour donner le pouvoir de décision aux travailleurs de l'entreprise. *A contrario*, une coopérative de travailleurs, poursuivant une finalité principalement d'ordre mutuel, peut rencontrer des difficultés pour rendre financièrement accessibles les parts de coopérateurs aux travailleurs de la structure. Des mécanismes de facilitation de l'accès aux parts ont ainsi été constatés dans certaines entreprises d'économie sociale. Il n'en reste pas moins que ce sont alors d'autres parties prenantes qui détiennent le pouvoir de décision, même si la finalité de l'entreprise vise avant tout les travailleurs.

Jusqu'à présent, nous avons évoqué la question du '*membership*' dans les assemblées générales des entreprises d'économie sociale. Mais le **conseil d'administration**, autre organe de prise de décision, peut lui aussi être composé de façon très variable. Le CA est composé de membres désignés par l'AG. Certaines entreprises d'économie sociale voient leur CA uniquement composé de travailleurs, tandis que d'autres intègrent dans celui-ci des consommateurs, des financeurs, les fondateurs de l'entreprise d'économie sociale ou encore des experts techniques, mobilisés pour leur compétences spécifiques (comptable, GRH, analyse financière, etc.). Une très grande diversité est également observée sur cette question.

---

[34] Rijpens, 2010, p. 281

[35] Bauwens & Mertens, 2014

[36] Defourny & Nyssens, 2006

[37] Rijpens, 2010

[38] Rijpens, 2010

Finalement, en entreprise d'économie sociale, le **pouvoir effectif** des organes officiels de prise de décision que sont l'AG et le CA varie fortement. Dans certaines structures, l'AG est réellement souveraine, tandis que dans d'autres, c'est au CA que sont prises les véritables décisions stratégiques. En outre, il n'est pas rare de voir l'émergence d'autres lieux de participation et de prises de décision. Par exemple, une coopérative de travailleurs a mis en place un « conseil des travailleurs associés ». La créativité est alors favorisée afin de développer les organes de gestion *ad hoc*, qui répondent aux besoins réels de l'entreprise d'économie sociale. Une importante diversité est donc observée dans l'attribution de la qualité de membres et par là, dans la composition des organes de gestion des entreprises d'économie sociale.

Les pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière d'attribution de la qualité de membres et donc d'attribution du droit de contrôle génèrent de nombreux effets sur diverses parties prenantes : confiance renforcée, garantie de la poursuite de la finalité sociale/sociétale, développement de la citoyenneté, etc. Cependant, ces effets ne peuvent être uniquement attribués à l'attribution de la qualité de membres. C'est plutôt la démocratie économique dans son ensemble qui produit des effets, incluant dès lors les effets développés dans les sections B1 et B2. Les effets transversaux liés à ces deux sections seront dès lors développés dans la section B3.

## B.2 MODE DE GESTION DÉMOCRATIQUE ET POUVOIR VOTAL (COMMENT ?) <sup>[39]</sup>

Une autre caractéristique des entreprises d'économie sociale en matière de démocratie économique doit être soulignée. Nous l'avons déjà dit, en entreprise classique privée, le pouvoir de décision est lié au capital investi dans l'organisation. Au sein des entreprises d'économie sociale, la situation est différente. À des degrés divers, le principe démocratique et participatif prévaut.

- **Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière de mode de gestion démocratique et de pouvoir votal**
- - Limitation du pouvoir votal pouvant aller jusqu'au principe « une personne – une voix »
- - Concrétisation du mode de gestion démocratique dans les entreprises d'économie sociale par différents processus
- - Transparence
- - Participation des travailleurs aux prises de décision
- - Diversité de parties prenantes impliquées dans les prises de décision
- - Mise en capacité des parties prenantes à participer aux organes officiels de prises de décision
- - Participation des parties prenantes (y compris des travailleurs) à l'œuvre ailleurs que dans les organes officiels de prise de décision

### Limitation du pouvoir votal

Dans les entreprises d'économie sociale, le lien proportionnel entre l'apport en capital et le pouvoir de décision à l'assemblée générale est annulé ou au moins limité. Ainsi, dans certains cas (les ASBL notamment), ceux qui ont le pouvoir de décision ne sont pas les apporteurs en capitaux. Dans d'autres cas (les sociétés à finalité sociale notamment), les apporteurs en capitaux détiennent le pouvoir de décision mais celui-ci n'est

[39] Les modes de gestion démocratique et participatif à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale connaissent une importante diversité. L'impact de variables telles que la taille de l'EES, son secteur d'activité, sa forme légale ou son ancienneté n'est ici pas étudié.

[40] Dans les sociétés à finalité sociale, le pouvoir de décision est lié au nombre de parts mais le droit de vote d'un associé ne peut dépasser 1/10 des voix attachées aux parts ou actions représentées et 1/20 lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel (Rijpens, 2010).

pas proportionnel ou est limité par rapport à leur apport en capital <sup>[40]</sup>. La non proportionnalité entre l'apport en capital et le pouvoir de décision peut aller jusqu'à l'application du principe « une personne – une voix ». Ce principe est légalement obligatoire dans les ASBL et les sociétés coopératives agréées CNC (sauf disposition statutaire contraire <sup>[41]</sup>). La limitation du pouvoir votal appliquée au sein des organes de gestion des entreprises d'économie sociale concrétise un processus de gestion démocratique.

## Différents processus concrétisant le mode de gestion démocratique

En outre, le fonctionnement démocratique dans les entreprises d'économie sociale peut être appréhendé **au travers de la mise en place de différents processus** tels que les procédures de vote (à main levée, à la majorité simple ou qualifiée, etc.), la limitation des mandats pour les administrateurs, ou la régularité des réunions. Le fonctionnement des organes de prises de décision est également un moyen de concrétiser la dimension démocratique et participative. En effet, les entreprises d'économie sociale ont tendance à développer des techniques particulières d'animation de réunion ou de partage de la parole afin de favoriser la participation de tous. La dimension évolutive de cette dynamique participative est également intéressante. Les mécanismes de prises de décision et de participation peuvent-ils être remis en question et évoluer ? Sont-ils co-construits avec les acteurs concernés ? Les réponses sont à chaque fois spécifiques à l'entreprise d'économie sociale, mais certaines d'entre elles sont relativement avancées sur ces points, démontrant par là une véritable volonté de concrétiser la participation et le fonctionnement démocratique.

## Transparence

La question de la **transparence** apparaît comme tout à fait centrale dans les entreprises d'économie sociale. Elle est perçue comme essentielle pour une réelle participation et pour permettre un mode de fonctionnement démocratique.



### Quels effets ?

La transparence est la base de la **confiance** des différentes parties prenantes. « En augmentant ou en améliorant l'information accessible aux parties prenantes, internes ou externes, la transparence permet alors une **meilleure connaissance** de l'entreprise (performance, situation financière, etc.), accroît la confiance en celle-ci et facilite notamment **l'accès aux sources de financement** » <sup>[42]</sup>.

## Participation des travailleurs

La **participation des travailleurs** dans les organes officiels de prise de décision que sont le CA ou l'AG constitue un aspect tout à fait spécifique de la gouvernance dans certaines entreprises d'économie sociale. Cette participation peut prendre plusieurs formes et intégrer l'ensemble des travailleurs dans les organes de prise de décision ou seulement certains d'entre eux.



### Quels effets ?

Les entreprises d'économie sociale impliquant de la sorte leurs travailleurs estiment que **la décision prise est meilleure, plus adaptée**. En outre, l'implication des travailleurs dans l'entreprise en est renforcée amenant selon certains une plus grande **efficacité** au travail. « [Le travailleur] fait partie de quelque chose, il prend

[41] Dans ce cas, les conditions d'agrément pour le Conseil National de la Coopération stipulent que le droit de vote d'un associé ne peut excéder 1/10 des voix attachées aux parts représentées (Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives).

[42] Rijpens, 2010

des décisions pour ça, et ça augmente la confiance en soi, l'envie de participation » souligne un représentant de fédération. Ce sont donc également les **compétences individuelles** des travailleurs qui sont développées, comme l'explique ce même représentant de fédération : « Pouvoir participer à la vie de l'entreprise donne la possibilité de développer la personne au niveau de ses qualifications, de l'esprit d'initiative ».

**A quelles conditions ?** Il est indispensable que les travailleurs osent effectivement prendre la parole. Ils doivent également être capables de prendre du recul par rapport à leur travail quotidien pour pouvoir contribuer à des réflexions plus générales. L'implication des travailleurs dans les organes de prises de décision peut être génératrice de conflits, de tensions entre les travailleurs présents dans les organes de gestion et ceux qui n'y siègent pas. *A contrario*, tous ne souhaitent peut-être pas s'investir dans les organes de prises de décision de leur entreprise. Comment gérer des travailleurs qui ne souhaitent pas s'impliquer ? C'est un questionnement que l'on retrouve dans plusieurs entreprises d'économie sociale. Ainsi, un représentant de l'une d'entre elles s'interroge : « comment les motiver, comment les impliquer ? On a mis un outil en place où chacun peut participer [...] il faut que ce soit le projet de tous et de tout le monde, géré et pris en main par tout le monde. [...] On cherche et réfléchit activement aux moyens à disposition afin de mobiliser et motiver nos travailleurs à s'investir ». De plus, un tel niveau d'engagement peut aussi engendrer du stress pour les travailleurs. Une confusion des rôles peut apparaître entre le rôle de travailleur et celui de décideur. La participation peut alors être vécue comme une contrainte, une obligation et non plus comme une opportunité, une chance de pouvoir contribuer aux décisions. C'est l'avis du directeur d'une des entreprises rencontrées (active dans le secteur de la réinsertion socioprofessionnelle) selon qui, ce qui intéresse ses travailleurs c'est « d'avoir du boulot, d'être respectés dans leur travail ou d'avoir une bonne position de travail » et non la participation à une gestion démocratique de l'entreprise, qui ne serait que « de la poudre aux yeux ».

## Diversité de parties prenantes impliquées dans les prises de décision

Cette dimension participative ne se marque pas qu'avec les travailleurs dans les entreprises d'économie sociale. L'implication d'une **multitude de parties prenantes**, que ce soit dans les organes officiels de prise de décision ou dans des groupes de travail annexes, permet d'enrichir les réflexions par des avis externes. Les parties prenantes impliquées sont plus diversifiées que dans les entreprises classiques privées<sup>[43]</sup>. Il n'est pas rare de voir des consommateurs, des bénévoles actifs sur le terrain, ou des travailleurs siéger dans les organes de prises de décision des entreprises d'économie sociale. L'implication des parties prenantes peut aussi se faire différemment que dans les entreprises classiques privées. En effet, il semble que les financeurs cherchent à s'investir davantage, en s'impliquant au-delà des seules questions financières. « On se rend compte que les investisseurs qui veulent aller dans l'économie sociale ne veulent pas juste donner des sous. Ils veulent être acteurs de leur investissement et veulent amener de la compétence. Être acteur en participant aux prises de décision, c'est important pour les investisseurs » explique un financeur. Un représentant de fédération renchérit : « la participation avec les investisseurs, c'est aussi les faire participer à la vie de l'entreprise. Ici, on investit et on décide avec l'entreprise. On a quelque chose à dire du coup. L'investisseur aura une implication dans d'autres décisions que celles uniquement financières ».



### Quels effets ?

La participation de parties prenantes diverses permet **un regard plus nuancé**, plus modéré sur les activités développées par l'entreprise d'économie sociale. [La gouvernance participative amène] « un projet plus adapté, plus réaliste, mais tout de même ambitieux » explique un représentant de fédération. Les décisions sont alors plus à même de **réfléter les intérêts des diverses parties prenantes**. Une **meilleure qualité** des biens et/ou services proposés est garantie par l'implication de parties prenantes multiples (consommateurs ou clients par exemple)<sup>[44]</sup>. « Chercher à comprendre ce que les fournisseurs et les clients pensent du service, ce qu'ils ont à dire, n'est pas super évident dans l'économie conventionnelle. Finalement, c'est pour proposer un service d'une meilleure qualité » souligne un représentant de fédération. **L'adhésion des parties prenantes** aux décisions est renforcée par leur participation au processus. Cette participation per-

met de les valoriser. Ainsi, impliquer les parties prenantes dans les prises de décision permet de les **motiver** et de **développer leur investissement** dans l'entreprise d'économie sociale. En outre, le fait que plusieurs parties prenantes aient voix au chapitre renforce l'ancrage local de l'entreprise d'économie sociale et soutient la **nature plurielle de cet ancrage local**.

**A quelles conditions ?** Mais cette participation aux prises de décision ne peut se faire que si les parties prenantes concernées comprennent effectivement les enjeux de l'entreprise et adoptent les bons codes de communication. Cela nécessite de se familiariser à un autre mode de fonctionnement, à une nouvelle culture organisationnelle.

## Participation des parties prenantes (y compris des travailleurs) ailleurs que dans les organes officiels de prise de décision

La **participation** en entreprise d'économie sociale se marque **à d'autres niveaux qu'uniquement dans les organes officiels de prises de décisions** que sont l'AG et le CA. En effet, la plupart des entreprises d'économie sociale cherchent à favoriser la participation des parties prenantes dans les décisions qui les concernent. Ainsi, de nombreuses entreprises d'économie sociale mettent en place des groupes de travail ou des commissions composés des parties prenantes concernées. Ces groupes de travail peuvent rassembler des bénévoles, des travailleurs, des consommateurs, des coopérateurs, etc. Un mode de fonctionnement très participatif de type « sociocratie » ou « holocratie » est régulièrement rencontré. Une coopérative agricole que nous avons rencontrée a, par exemple, mis en place un « volet participatif et sociocratique » à travers un modèle hybride. Dans cette coopérative, à côté de l'AG et du CA, trois « pôles » existent (consommateurs, producteurs et travailleurs) permettant, via les réunions, de faire remonter les besoins et pratiques vers les organes formels de décision.

Cette participation au-delà des organes officiels de prises de décision **peut particulièrement concerner les travailleurs**. Les entreprises d'économie sociale portent alors une attention particulière à leurs employés, cherchant à prendre en considération leur avis. Des réunions d'équipe sont régulièrement organisées, des groupes de travail sont mis en place. Par exemple, une entreprise d'économie sociale rencontrée organise tous les mois des réunions d'équipe où les travailleurs peuvent apporter leurs idées et revendications : « *il y a des réunions de travailleurs toutes les semaines avec une implication très forte des travailleurs. Mais une implication concrète, à des réunions où ils sont là en groupe et ont l'occasion de s'exprimer et où on fait en sorte qu'ils s'expriment tous [...] C'est très ouvert, les gens savent qu'ils peuvent dire ce qu'ils pensent et on s'inspire de beaucoup de choses pour améliorer sur cette base* ». Un travailleur d'une autre entreprise d'économie sociale - où de multiples réunions avec les travailleurs sont organisées - témoigne : « *Notre avis est écouté, on peut prendre la parole quand on veut, tout le monde est sur un pied d'égalité, c'est vraiment chouette* ». Pour les travailleurs, être écouté, pouvoir donner son avis et influencer sur les décisions de l'entreprise renforce leur motivation.

Certaines entreprises d'économie sociale vont un pas plus loin en cherchant à **former les parties prenantes à la participation**, de manière à les rendre en capacité de participer. En effet, participer n'est pas inné. En outre, toutes les parties prenantes n'ont peut-être pas les compétences pour comprendre, par exemple, la comptabilité d'une entreprise, thématique abordée en AG. Les entreprises d'économie sociale vont alors chercher à créer les conditions de la participation, à la rendre effective, en proposant, par exemple, des formations à diverses parties prenantes. Ces pratiques ont spécifiquement été observées dans le cadre de la participation des travailleurs aux organes officiels de prise de décision.



### Quels effets ?

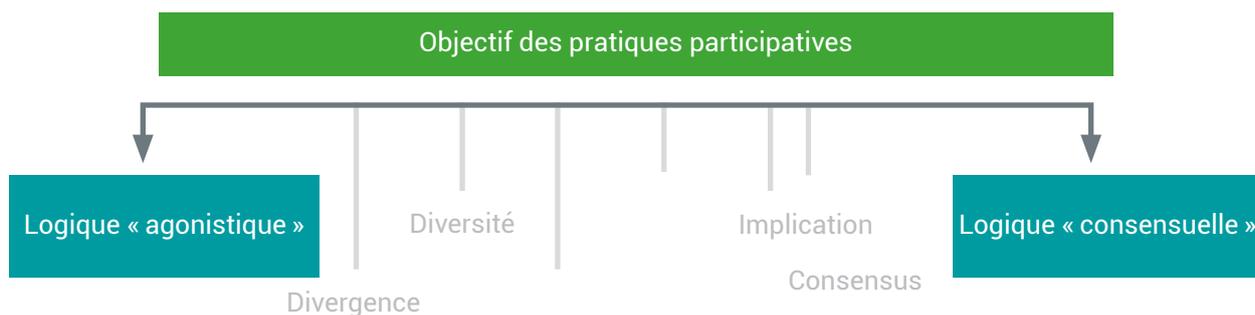
La dynamique participative à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale produit de nombreux effets sur différentes parties prenantes. Elle permet tout d'abord à divers acteurs de **développer leurs compétences**.

En effet, qu'il y ait des formations à la participation ou non, être amenés à participer pousse les individus à acquérir une **expérience forte de la délibération**. Donner son avis, argumenter, entendre l'avis des autres, éventuellement se rallier à des avis différents et accepter la décision finale sont autant de compétences apprises dans l'expérience de la participation. Une entrepreneuse-coopératrice d'une des entreprises rencontrées nous a, en effet, expliqué que l'expérience de participation lui avait beaucoup appris au niveau de la gestion, mais lui avait aussi permis de mieux faire connaissance avec certains entrepreneurs et collègues également présents au sein des organes de gestion : *« je prends souvent la parole, d'abord quand je ne comprends pas, par rapport au fonctionnement, par rapport à certains chiffres et ils expliquent toujours avec beaucoup de patience. J'ai appris des choses au niveau de la gestion, mais aussi mieux fait connaissance avec certains entrepreneurs qui sont aussi au CA. C'est l'occasion de mieux connaître certains collègues finalement »*.

## Pour aller un pas plus loin...

Pour rendre compte de cette diversité de pratiques en matière de démocratie économique, il est opportun de se pencher sur l'intention derrière ces pratiques participatives. Ainsi, on peut identifier un continuum permettant de catégoriser les pratiques en matière de démocratie économique allant d'un mode de gestion à la recherche de la divergence (logique « agonistique ») à un mode de gestion à la recherche du consensus (logique consensuelle). D'un côté, en impliquant des parties prenantes très diversifiées qui vont questionner les choix posés, les mettre au défi, l'entreprise d'économie sociale cherche plutôt les divergences dans ses organes de gestion. L'enjeu est alors le débat, l'échange par la recherche de diversité. D'un autre côté, l'entreprise d'économie sociale peut, avant tout, chercher un mode de gestion plus consensuel. L'enjeu principal est alors l'implication des parties prenantes, souvent peu diversifiées, dans les instances démocratiques. Par exemple, le principal défi d'une coopérative de travailleurs est souvent l'implication et l'intéressement des travailleurs dans la gestion de l'entreprise. Les entreprises d'économie sociale semblent pouvoir alterner ces logiques (consensuelles et « agonistiques »). Le stade de développement, la finalité de l'entreprise d'économie sociale ou encore le type de parties prenantes impliquées semblent avoir une influence sur l'orientation recherchée par la mise en œuvre des pratiques participatives.

### Démocratie économique



La démocratie économique produit d'importants effets sur l'entreprise d'économie sociale elle-même, sur ses parties prenantes, mais aussi plus largement sur la société dans son ensemble. La question à traiter n'est pas seulement celle de la démocratie dans l'entreprise, mais de l'entreprise dans la démocratie <sup>[45]</sup>.

Plusieurs effets ont déjà été soulignés tels qu'une **meilleure décision**, l'**adhésion plus forte des parties prenantes**, ou un **ancrage local renforcé**. Notre entretien avec un représentant d'une entreprise d'économie sociale a ainsi révélé que *« les projets portés ensemble sont beaucoup plus faciles à mettre en place puisqu'on ne va pas se poser 36 000 questions au moment de les mettre en œuvre puisqu'on les a partagés. Avant c'est normal qu'il y ait des tensions, des questionnements. À partir du moment où on a dit "on y va", tout le monde y va »*. La prise de décision peut s'avérer plus longue comme en témoigne un représentant de fédération : *« Des moments d'explication sont à prévoir, il faut prévoir du temps pour pouvoir poser des questions, il faut les lieux pour le faire, il faut prévoir quelqu'un pour y répondre, il faudra du temps d'une personne qui expliquera à d'autres »*. Néanmoins, une fois prise, la décision l'est avec *« beaucoup plus d'adhésion »*, ce qui représenterait un *« avantage concurrentiel »*, car *« le personnel n'a plus besoin d'être convaincu »* comme en témoigne un directeur d'entreprise d'économie sociale.

Globalement, l'attribution spécifique de la qualité de membre, la prise de décision participative et l'implication de parties prenantes diverses agissent comme un **signal de confiance** à l'égard des financeurs non marchands (privés ou publics), mais aussi vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Ces éléments permettent une plus grande **transparence**. La **fiabilité** de l'entreprise d'économie sociale est améliorée. *« Dans les entreprises d'économie sociale, [la gouvernance participative est] un aspect qui va faire que l'entreprise se donne des garanties pour perdurer »* explique un représentant de fédération. La **stabilité des capitaux** est renforcée par l'implication des parties prenantes. En outre, la démocratie économique permet de **garantir la mission sociale**. *« Une gouvernance participative permet que ça tourne mieux et de mieux coller à la vision, aux missions de l'entreprise d'économie sociale »* souligne un financeur. Elle permet également d'éviter des phénomènes de spéculation ou de délocalisation des entreprises. En outre, la démocratie de nos sociétés est renforcée par le travail d'éducation permanente et l'exercice de la gestion participative en démocratie directe au sein d'une entreprise d'économie sociale. Il a été démontré par Fraisse (2007 et 2011) que certaines initiatives d'économie sociale explorent au niveau micro-économique des formes de démocratisation de l'économie par la mise en œuvre d'« espaces publics de proximité ». Un représentant de fédération l'illustre avec ses mots : *« La gouvernance démocratique permet un développement de la citoyenneté. Ça va pousser les parties prenantes à comprendre le monde qui les entoure, ça va permettre plus de cohésion sociale. C'est plein de petites choses difficilement mesurables ou quantifiables, car c'est surtout les liens de personnes à personnes, la solidarité, le maintien de l'activité localement, la loyauté, etc. »*. Cette démocratie économique et la tendance à la participation impactent positivement l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise d'économie sociale comme le souligne un représentant de fédération : *« [En parlant de la gouvernance démocratique] ça touche toutes les parties prenantes : ça touche les fournisseurs, car l'entreprise est plus fiable, les clients, car il y a une relation de qualité avec eux, les sympathisants ou les financeurs, bref ça impacte toutes les parties prenantes »*.

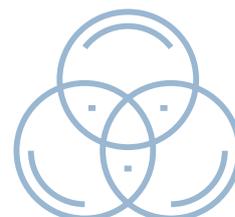
Si les nombreux effets de la démocratie économique sont soulignés, mettre en œuvre une dynamique réellement participative ne se fait sans heurts. La participation et la démocratie sont **difficiles à mettre en œuvre concrètement** au sein d'une entreprise, spécifiquement dans des entreprises d'économie sociale travaillant avec des personnes en réinsertion socioprofessionnelle. *« C'est clair que le public n'est pas formé, qu'il a d'autres priorités et qu'on ne leur a jamais demandé leur avis. Donc, parler en réunion, c'est dur pour eux »* explique un représentant de fédération. En outre, il est illusoire de penser que la gouvernance participative efface les **enjeux entre acteurs**. Des rapports de force entre les parties prenantes participant aux prises de décision peuvent s'établir. La question se pose également de savoir comment gérer le **rapport au syndicalisme** dans une entreprise participative. Quels rôles pour chacun ? L'introduction des syndicats

[45] SAW-B, 2013

dans une entreprise participative semble déformer la dimension démocratique – ou du moins opposer démocratie directe et démocratie représentative. Le rapport aux syndicats reste dès lors un enjeu de taille pour les entreprises d'économie sociale. De façon plus transversale, les acteurs expliquent disposer de **peu de temps** pour penser le fonctionnement démocratique et participatif. « *C'est rare les gens qui se questionnent sur leur modèle de gouvernance. Ce n'est pas l'essentiel pour eux, ils ont le nez dans le guidon* » explique un représentant de fédération. En outre, le manque de valorisation, de reconnaissance de cette spécificité a été souligné. Un représentant de fédération avance : « *Ça semble peu important pour les pouvoirs publics et c'est difficile à contrôler* ».

# PRATIQUE

## C MIXITÉ DE RESSOURCES



Pour créer de la valeur ajoutée, les entreprises proposent à l'échange des biens ou des services dont l'utilité est reconnue et valorisée par un apport de ressources, traditionnellement sous la forme d'un prix. **LES ENTREPRISES CLASSIQUES PRIVÉES CAPITALISTES** se financent principalement par la vente de biens et/ou de services (optique ressources courantes), par l'apport de capital ou par l'emprunt (optique patrimoine). Elles mobilisent donc des ressources de natures diverses. D'ailleurs, elles ont régulièrement recours à des aides publiques en soutien à l'emploi. La mixité des ressources les concernent donc.



**LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE** s'éloignent de cette structure de ressources par le recours à des ressources atypiques, mais aussi, par l'importante diversité de ces ressources. « *La mixité des ressources est indispensable. C'est un cercle vertueux* » souligne un financeur.

Si les entreprises classiques privées mobilisent des ressources de natures diverses, cette mixité est plus marquée, plus forte dans les entreprises d'économie sociale. Ainsi, les entreprises d'économie sociale se distinguent de deux manières des entreprises classiques privées : (C.1) par leur capacité à mobiliser des ressources mixtes, c'est-à-dire marchandes/de marché, non marchandes publiques et non marchandes privées, et (C.2) par leur capacité à mobiliser des ressources implicites fortes, via le renoncement de certaines parties prenantes à d'éventuels avantages (rémunérations, prix, intérêt, loyers, etc.).

### C.1 CAPACITÉ À MOBILISER DES RESSOURCES NON MARCHANDES (FINANCING-MIX)

L'entreprise d'économie sociale se caractérise notamment par sa capacité à mobiliser des ressources de nature non marchande : aides publiques, dons privés, prix plus élevé que les clients acceptent de payer <sup>[46]</sup>,

ou encore soutien fort entre entreprises d'économie sociale. Un acteur public explique : « *Une des caractéristiques des entreprises d'économie sociale est qu'elles sont souvent portées par le collectif : parfois des individus mais aussi des institutions, d'autres entreprises sociales, des communes, des intercommunales, etc. Ça amène une mixité entre privé et public* ». Les entreprises d'économie sociale sont capables de mobiliser une mixité de ressources, car les effets collectifs et l'intérêt de ces effets pour la collectivité sont reconnus par différentes parties prenantes.

Ainsi, le bénéficiaire direct de l'activité de l'entreprise d'économie sociale accepte de payer un prix de vente peut-être plus élevé qu'ailleurs. Le bénéficiaire indirect valorise, quant à lui, les effets produits sur d'autres personnes que les usagers ou consommateurs directs et choisit, par exemple, de faire des dons à l'entreprise d'économie sociale pour soutenir ses activités. Ainsi, en participant à une action de « crowdfunding », le bénéficiaire indirect reconnaît les effets produits par l'organisation sur d'autres personnes et les valorise en les soutenant financièrement. Les pouvoirs publics en tant que représentants de l'intérêt général reconnaissent les effets générés et soutiennent l'activité par des aides publiques. Finalement, les entreprises d'économie sociale reconnaissent l'intérêt de leurs activités réciproques et cherchent dès lors à se soutenir en mutualisant certaines réponses à des besoins communs. Les entreprises d'économie sociale sont donc capables d'attirer d'autres formes de soutiens auxquels les entreprises classiques privées ne peuvent pas prétendre. Cette capacité à s'appuyer sur un « financing-mix » est largement décrite et expliquée par la « Benefits Theory »<sup>[47]</sup>.

La reconnaissance par les parties prenantes de l'intérêt des effets produits par l'entreprise d'économie sociale et les soutiens qui en découlent sont l'expression de choix différents de ce qui se fait dans le secteur classique privé. Il s'agit alors d'un acte de nature politique : il s'agit de soutenir une cause. Cette mixité de ressources renforce la poursuite de la finalité sociale. « *Ça oblige à ouvrir des portes, ça oblige à plus de transparence. Ça a une influence sur la gouvernance, car si on ouvre les portes à différentes parties prenantes, il faut pouvoir montrer patte blanche* » explique un financeur. La transparence ne doit en être que plus grande et le besoin de légitimer les choix de l'entreprise d'économie sociale est renforcé<sup>[48]</sup>.

- **Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière de capacité à attirer des ressources non marchandes :**
- - Capacité à mobiliser des aides publiques
- - Recours à la philanthropie
- - Consommateurs et usagers qui acceptent de payer davantage
- - Mutualisation entre entreprises d'économie sociale de certains besoins et/ou réponses à ces besoins
- - Financement participatif

## Capacité à mobiliser des aides publiques

Tout d'abord, les entreprises d'économie sociale sont en mesure d'attirer des **financements par les pouvoirs publics**. Ces financements par les pouvoirs publics sont mis en œuvre car un enjeu spécifique est pris en charge par l'entreprise d'économie sociale et que les pouvoirs publics reconnaissent la nécessité d'agir sur cette question. Ainsi, les pouvoirs publics en tant que représentants de l'intérêt général reconnaissent les effets générés et soutiennent l'activité par des aides publiques. Le financement public permet de rendre accessibles des biens et/ou services à des individus qui n'y auraient pas accès autrement (ou plus difficilement). Il s'agit de mettre en œuvre la « solidarité publique » en passant par une entreprise d'économie sociale qui va rendre cette offre possible.

La plupart des entreprises d'économie sociale insistent sur le caractère absolument nécessaire de ces aides. Cependant, ces financements publics entraînent généralement des coûts, car l'entreprise d'économie

[47] Young, 2007

[48] Simsa, Rauscher, Schober, & Moder, 2004

sociale doit répondre aux exigences administratives de l'Etat <sup>[49]</sup>. Nous identifions trois formes principales d'aides publiques : celles à destination de l'emploi (APE, Activa, Sine, Articles 60...), les aides publiques liées à la finalité de l'entreprise d'économie sociale (par ex : éducation permanente, recyclage...) et des aides publiques plus ponctuelles pour l'achat ou la rénovation d'un bâtiment par exemple (subsidés à la demande). Il est important de préciser que les entreprises d'économie sociale ne sont souvent pas les seules à pouvoir bénéficier de ces aides. Certaines aides à l'emploi auxquelles ont recours de nombreuses entreprises d'économie sociale peuvent ainsi être aussi mobilisées par les entreprises classiques privées. Par ailleurs, certains marchés publics contiennent des clauses sociales qui peuvent, le cas échéant, cibler des entreprises respectant une série de critères que les entreprises d'économie sociale sont plus à même de respecter.

## Recours à la philanthropie

Ensuite, les entreprises d'économie sociale peuvent recevoir des **dons**. Il s'agit de personnes souhaitant donner de leur argent, directement ou via un intermédiaire, à l'entreprise d'économie sociale sans attendre de retour financier. Ces individus reconnaissent alors les effets positifs que l'entreprise d'économie sociale peut avoir sur la collectivité et souhaitent soutenir les activités.



### Quels effets ?

Tout d'abord, la capacité des entreprises d'économie sociale à mobiliser des donations leur donne un **avantage compétitif** <sup>[50]</sup>. Ensuite, collectivement, ces dons permettent à l'entreprise d'économie sociale d'**aller plus loin** que ce que les autres sources de financement permettent. Les entreprises d'économie sociale sont alors capables de favoriser l'accès aux biens et/ou services proposés au-delà de ce que les pouvoirs publics prévoient.

**Quelles limites ?** Une telle politique d'appel aux dons constitue une source de financement **très volatile** qui demande de gros efforts de la part de toute l'organisation pour être obtenue <sup>[51]</sup>. Cette forme de financement peut pousser les entreprises d'économie sociale à **s'aligner sur ce qui attire le donateur moyen**, renforçant ainsi des stéréotypes par la promotion d'actions auprès des cibles les plus attirantes pour les donateurs (les enfants par exemple) <sup>[52]</sup>.

## Consommateurs et usagers qui acceptent de payer davantage

Un autre aspect concerne le prix de vente du bien et/ou service proposé. Comme nous l'avons expliqué plus haut (section A.2), certaines entreprises d'économie sociale cherchent à produire, acheter ou sélectionner des produits et/ou services d'une plus grande qualité, répondant à leurs critères éthiques, correspondant à leur projet social (circuit court, bio, rémunération juste des fournisseurs, etc.). Cela implique des coûts plus élevés qui peuvent se refléter sur le prix de vente du bien et/ou service proposé. Dès lors, les consommateurs/usagers de l'entreprise d'économie sociale **acceptent également de payer plus cher qu'ailleurs** pour le produit proposé. En acceptant de payer davantage, le consommateur/usager reconnaît les effets positifs de l'activité de l'entreprise d'économie sociale sur lui-même mais également sur la collectivité et les valorise. On ne peut cependant ignorer que cette politique de prix exclut potentiellement certains consommateurs.

---

[49] Nielsen, 1979 ; Peterson, 1986, cité par Froelich, 1999

[50] Evers, 2004

[51] Gronbjerg's, 1993, cité par Froelich, 1999

[52] Scott, 1974 ; DiMaggio, 1986 ; Milofsky & Blades, 1991 ; cité par Froelich, 1999

## Mutualisation entre entreprises d'économie sociale de certains besoins et/ou réponses à ces besoins

Un **soutien fort entre entreprises d'économie sociale** est souvent observé. Celles-ci identifient des besoins communs et cherchent à y répondre ensemble. Elles mutualisent alors des services ou des équipements ou partagent des coûts de production. Par exemple, on voit souvent des entreprises d'économie sociale prêter gratuitement à d'autres leurs locaux. « *Il y a des ressources matérielles auxquelles les entreprises d'économie sociale ont plus facilement accès comme la mise en commun d'outils ou l'accès à un local* » explique un représentant de fédération. Certaines entreprises d'économie sociale agissant dans le même secteur se répartissent les clients ou bénéficiaires sur des territoires déterminés. Il s'agit aussi de proposer à la vente les produits d'autres entreprises d'économie sociale. Par exemple, deux entreprises d'économie sociale actives, notamment, dans le secteur de la collecte et du tri des déchets ont développé ensemble un partenariat afin de « *parvenir à proposer tous les biens nécessaires dans un ménage : des ordinateurs, des machines à laver, des frigos, du mobilier* ». Un représentant d'une de ces deux entreprises nous confie, à ce sujet « *en Région, on fait un partenariat avec une association où on touche un pourcentage, on touche une commission sur la vente qui n'est pas super rentable. On ne gagne pas d'argent, mais on n'en perd pas non plus [...] On ne travaille pas à proprement parler [ensemble], on est à la fois concurrents et partenaires. Cette activité n'est pas vraiment rentable, mais permet à tous nos clients de trouver de quoi se meubler à des prix très attractifs* ». Les partenariats entre entreprises d'économie sociale peuvent également porter sur l'offre de formations pour le personnel. Ce soutien fort entre entreprises d'économie sociale peut aller jusqu'au développement conjoint d'une plate-forme commune pour la logistique, par exemple. On voit qu'une vraie dynamique commune est possible.



### Quels effets ?

Par la création de partenariats pour répondre plus complètement aux besoins, les entreprises d'économie sociale reconnaissent l'intérêt de leurs activités réciproques et cherchent à les valoriser. Ces synergies donnent une **image positive** des entreprises d'économie sociale. « *La mutualisation de ressources a une image positive sur l'ensemble des projets : on a l'impression que ça marche [...] La complémentarité et la mutualisation des savoirs sont une manière positive de communiquer, de faire rayonner l'économie sociale et de gagner en légitimité* » souligne un représentant de fédération. Ces synergies permettent également une forme de **reconnaissance** entre entreprises d'économie sociale, mais également vis-à-vis du grand public, d'autres entreprises classiques privées ou des pouvoirs publics. Cette forme de travail institutionnel visant à créer ou renforcer des partenariats ou réseaux entre entreprises d'économie sociale **renforce leur légitimité** <sup>[53]</sup>. « *C'est une reconnaissance de l'expertise de l'entreprise sociale : on vient me demander comment on produit tel fruit, ou comment on a mis en place la gouvernance. C'est valorisant d'être donné en modèle par d'autres. Ça crée une boucle vertueuse* » explique un représentant de fédération. Le maintien et le renforcement de ces partenariats prennent du temps et peuvent être assez énergivores.

## Financement participatif

Finalement, les entreprises d'économie sociale peuvent plus facilement prétendre à un **financement participatif** de leurs activités. « *L'accès à du financement citoyen est beaucoup plus aisé que dans les entreprises privées* » souligne un représentant de fédération. Deux instruments principaux d'investissement direct permettant le financement citoyen peuvent être identifiés : les parts de coopérateurs et les obligations d'ASBL. D'un côté, les parts d'une société coopérative visent à accroître le capital de la coopérative afin de contribuer, ensemble, à son succès. L'investisseur devient alors coopérateur, associé de l'entreprise, et est admis aux assemblées générales. Il peut également bénéficier d'avantages économiques ou sociaux. Les coopératives peuvent être ainsi entièrement financées par des appels publics au financement. De l'autre côté, les obligations émises par une ASBL permette à l'investisseur de prêter de l'argent à une association. Il devient alors prêteur, l'ASBL ayant une dette envers lui <sup>[54]</sup>. Ces obligations ou ces parts de coopérateurs peuvent parfois être

[53] Lawrence & Suddaby, 2006

perçues comme des dons plutôt que comme de véritables investissements financiers ou prêts. Le retour espéré est plutôt d'ordre éthique, l'investisseur ou le prêteur cherchant à soutenir une cause qui lui semble juste. Le directeur général d'une entreprise d'économie sociale déclare au sujet de ses coopérateurs qu'il s'agit de « *personnes soucieuses de ce que leur argent prenne une valeur sociale, sociétale et pas la recherche de bénéfice à tout prix* ». Une autre estime que « *les coopérateurs ont mis leur épargne dans un projet qui est porteur de sens, qui a des valeurs et qui est un projet social pour eux aussi, [...] c'est aussi l'occasion de rencontres* ».



### Quels effets ?

Du point de vue de l'entreprise, l'objectif poursuivi peut s'avérer double. D'un côté, l'émission d'obligations ou les parts de coopérateurs permettent le financement de l'entreprise ou de projets spécifiques. La **dépendance vis-à-vis des banques en est réduite** et les sources de financement diversifiées<sup>[54]</sup>. D'un autre, ils permettent aussi aux obligataires ou aux coopérateurs de **s'approprier le projet d'entreprise**. Ceux-ci se sentent alors impliqués dans le projet, en parlent autour d'eux, en font la promotion. Les retombées sont multiples. Cette forme d'affectation de l'épargne permet l'implication des individus dans les projets locaux et qui font sens pour eux. Ils deviennent et agissent comme les **ambassadeurs** de l'entreprise d'économie sociale. « *Les personnes qui sont amenées par sympathie à mettre des sous dans le projet, ils le font, car l'histoire ou le produit leur parle. Puis, par le fonctionnement, ils sont amenés à voir le sens. Le sens les pénètre davantage, ils sont sensibilisés à un autre type d'économie. Peut-être qu'ils intègrent d'autres questions. Ils sont plus attentifs. En tout cas, quelque chose se passe !* » explique un représentant de fédération. Les investisseurs apportent aussi leurs connaissances et leur capacité d'influence. Onnée (2016) évoque la force du financement participatif dans sa capacité à **mobiliser à la fois les opinions, la sagesse et parfois le travail créatif des citoyens**, ainsi que la **capacité de persuasion** qui est identifiée comme une promotion de l'activité. Il s'agit également pour les entreprises d'économie sociale d'être **cohérentes** par rapport à la dimension participative à l'œuvre dans ces structures.

Les sociétés coopératives peuvent également proposer la souscription de parts aux usagers de la coopérative. Par exemple, une coopérative de travailleurs ou de consommateurs propose à ces derniers de participer au capital en souscrivant des parts. Afin de rendre les parts plus accessibles à ces parties prenantes spécifiques, la coopérative peut émettre des parts différenciées. Ces parts différenciées sont destinées aux usagers de la coopérative tandis que d'autres parts sont réservées aux autres investisseurs.



### Quels effets ?

Dans le cas des coopératives de travailleurs, cette double casquette génère souvent une **motivation** très importante, les travailleurs estimant participer par leur travail quotidien à la réussite d'une entreprise qui est en quelque sorte la leur.

**Quelles limites ?** Cette pratique n'est pas sans risque. En effet, les barrières sont parfois plus difficiles à poser pour les travailleurs eux-mêmes menant à un **stress** important et à une forme d'**auto-exploitation**. En outre, le **risque financier** des travailleurs est augmenté, car ils placent dans l'entreprise à la fois leur travail et leurs économies<sup>[55]</sup>.

Les entreprises d'économie sociale ont donc recours à des ressources diverses. Mais leur capacité et même leur volonté de mobiliser des ressources de nature non marchande varient fortement d'une entreprise d'économie sociale à l'autre. Le « *financing-mix* » est spécifique à chaque organisation, certaines étant en partie financées par des aides publiques, tant que d'autres n'y ont pas du tout recours. Les entreprises d'économie sociale oscillent donc entre marchand et non marchand, entre public et privé, concrétisant par là un modèle définitivement hybride.

[54] Source : [https://www.financite.be/sites/default/files/mode\\_emploi\\_de\\_linvestisseur\\_complete\\_niveau\\_textes1\\_0.pdf](https://www.financite.be/sites/default/files/mode_emploi_de_linvestisseur_complete_niveau_textes1_0.pdf)

[55] Source : [https://www.financite.be/sites/default/files/mode\\_emploi\\_de\\_linvestisseur\\_complete\\_niveau\\_textes1\\_0.pdf](https://www.financite.be/sites/default/files/mode_emploi_de_linvestisseur_complete_niveau_textes1_0.pdf)

[56] Mertens, et al., 2006

Cette capacité des entreprises d'économie sociale à mobiliser des ressources non marchandes et à se baser sur une diversité de ressources, c'est à dire marchandes/de marché, non marchandes publiques et non marchandes privées, constitue une de leurs spécificités qui peut être synthétisées comme suit.

## C.2 CAPACITÉ À MOBILISER DES RESSOURCES IMPLICITES

Le deuxième élément clé caractérisant les ressources des entreprises d'économie sociale concerne la capacité des entreprises d'économie sociale à attirer des ressources implicites importantes. Celles-ci se concrétisent dans le renoncement des parties prenantes à d'éventuels avantages ou intérêts en faveur de l'entreprise d'économie sociale. Ces parties prenantes sont principalement les bénévoles, les travailleurs, les financeurs et les partenaires. Ainsi, les bénévoles renoncent à un salaire ou les investisseurs renoncent à des intérêts potentiellement plus élevés.

- **Pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière de capacité à mobiliser des ressources implicites**
- - Renoncement des bénévoles à une rémunération
- - Renoncement des travailleurs à une rémunération potentiellement plus élevée
- - Renoncement des financeurs à un enrichissement personnel (via plus-value ou dividendes)
- - Renoncement des entreprises d'économie sociale partenaires à prendre une marge sur les produits vendus

### Renoncement des bénévoles à une rémunération

Tout d'abord, le **bénévolat** constitue une ressource implicite cruciale pour certaines entreprises d'économie sociale. En effet, les bénévoles donnent gratuitement de leur temps à l'entreprise, sans attente d'un retour financier. Ils mobilisent pour cela leur compétence, leur savoir-faire, leur expertise en faveur de l'entreprise d'économie sociale. Cette ressource très tangible reste néanmoins invisible d'un point de vue comptable, comme l'explique un acteur public : « *Un bilan social ne montre pas tous les emplois bénévoles. On ne voit pas la contribution des bénévoles* ». Or la mobilisation de bénévoles permet souvent à l'entreprise d'économie sociale d'accomplir sa mission ou certaines de ses missions. Le renoncement à un salaire de la part des bénévoles fait de ce bénévolat une ressource implicite cruciale pour de nombreuses entreprises d'économie sociale. En effet, certaines d'entre elles ne peuvent fonctionner sans bénévoles. « *Souvent, s'il n'y a pas de bénévoles, ça ne marche pas, il n'y a pas de services* » souligne un représentant de fédération.

La « gratuité » de cette ressource est un attrait important pour les entreprises d'économie sociale. Mais il ne faut pas oublier que gérer des bénévoles représente un certain **coût** en termes d'encadrement, de soutien, de gestion logistique, etc. « *La gestion des bénévoles, ce n'est pas facile ! Il faut aussi les gérer et en être capable. Ce n'est pas toujours évident* » souligne un autre représentant de fédération. Par exemple, dans une entreprise d'économie sociale comptant beaucoup de bénévoles, « *il y a toujours un entretien avec la responsable du volontariat, suivi d'une formation qui consiste en une présentation de l'entreprise, de ses valeurs et de sa manière de fonctionner* ». À cette formation, peuvent s'en ajouter d'autres en fonction des besoins du bénévole.



#### Quels effets ?

Tout d'abord, la capacité des entreprises d'économie sociale à mobiliser des bénévoles leur donne un **avantage compétitif** [57]. Un financeur explique : « *L'accès au bénévolat réduit leurs coûts, montre que les personnes*

[57] Evers, 2004

croient au projet de l'entreprise d'économie sociale [...] C'est aussi une marque de confiance, un signal positif ». De plus, le bénévolat a potentiellement des impacts positifs sur la gestion de l'entreprise de par **l'expertise et les compétences amenées** par les bénévoles. « Le bénévolat, [...] ça un impact très positif sur la gestion elle-même. Il y a aussi des dirigeants de multinationales qui sont bénévolement présidents d'entreprises sociales. C'est une force » explique un représentant de fédération. En outre, individuellement, le bénévolat crée des **liens sociaux** importants pour les bénévoles actifs. Hamidi (2002) met en avant la capacité pour le bénévole de **développer des compétences** qu'il pourra notamment valoriser dans sa recherche d'emploi. Par la participation à l'évolution de la société que le bénévolat permet, les bénévoles prennent **confiance en eux**, particulièrement quand les prises d'initiatives sont valorisées. Les effets du bénévolat se marquent donc également sur la collectivité dans son ensemble, en termes de développement de la citoyenneté, de sens de l'intérêt général, de prise de responsabilité, etc.

**Le bénévolat en débat...** Il est intéressant de noter que certaines entreprises d'économie sociale choisissent délibérément de ne pas avoir recours au bénévolat, craignant que celui-ci ne s'opère **au détriment de l'emploi de personnel rémunéré** <sup>[58]</sup>. « Le bénévolat, ça peut poser des questions en termes d'emploi : on mobilise quinze bénévoles ou on essaye de créer un emploi ? Ça crée un biais » souligne un représentant de fédération. En outre, le bénévolat peut être **source de tensions** s'il vise à remplacer des travailleurs salariés. Ce rapport entre bénévoles et salariés est un enjeu clé pour les entreprises d'économie sociale. « Un bénévole qui fait 10 heures par semaine dans une ASBL prend de l'assurance, comme un travailleur. Un employé à mi-temps, qui fait 19 heures par semaine, a des objectifs qui sont fixés. Sa liberté est moindre. Ça crée des tensions ! » illustre un représentant de fédération. Les syndicats, comme la FGTB, semblent se positionner en faveur d'un encadrement fort et d'une limitation du recours au bénévolat.

## Renoncement des travailleurs à une rémunération potentiellement plus élevée

Une deuxième forme de ressource implicite peut être identifiée lorsque **des travailleurs renoncent à des avantages** auxquels ils pourraient prétendre dans d'autres entreprises. Par l'écart salarial (écart entre le salaire le plus bas et le plus élevé d'une entreprise) limité qui est souvent maintenu dans les entreprises d'économie sociale, certains travailleurs renoncent à un salaire plus élevé auquel ils pourraient parfois prétendre. Cela concerne surtout les postes à hautes responsabilités. Les médecins d'une maison médicale, par exemple, acceptent d'être moins rémunérés que s'ils travaillaient en hôpital ou en cabinet privé. Un ingénieur dans une entreprise de travail adapté fait un choix similaire. Cela ne signifie aucunement que toutes les entreprises d'économie sociale rémunèrent mal leurs travailleurs ou que les travailleurs ne bénéficient d'aucune autre compensation qui justifierait ce manque-à-gagner. Par exemple, une souplesse plus importante en termes d'horaire peut être proposée.

## Renoncement des financeurs à un enrichissement personnel (via plus-value ou dividendes)

Ensuite, par leur investissement dans l'entreprise d'économie sociale, **les financeurs renoncent à une éventuelle plus-value** plus élevée ou à des dividendes auxquels ils auraient pu prétendre dans d'autres formes d'investissement. Dans les entreprises d'économie sociale, le rendement est relativement faible, voir uniquement « social ». Par exemple, légalement, la redistribution du surplus aux apporteurs en capitaux est limitée à un taux annuel de 6% dans les coopératives agréées par le CNC. Dans les faits, ces 6% ne sont que très rarement redistribués <sup>[59]</sup>. « La satisfaction des gens d'avoir un peu d'argent est moindre que celle de voir le projet aboutir. Pour les 1000€ investis, tu ne comptes pas sur les 6% de retour [...] C'est presque un don, qui donne droit de participer au projet. Mais le citoyen n'investit pas dedans comme dans un fond » explique un représentant de fédération.

[58] Garbarczyk, 2016

[59] Les Cahiers de l'Observatoire, 2012

## Renoncement des entreprises d'économie sociale partenaires à prendre une marge sur les produits vendus

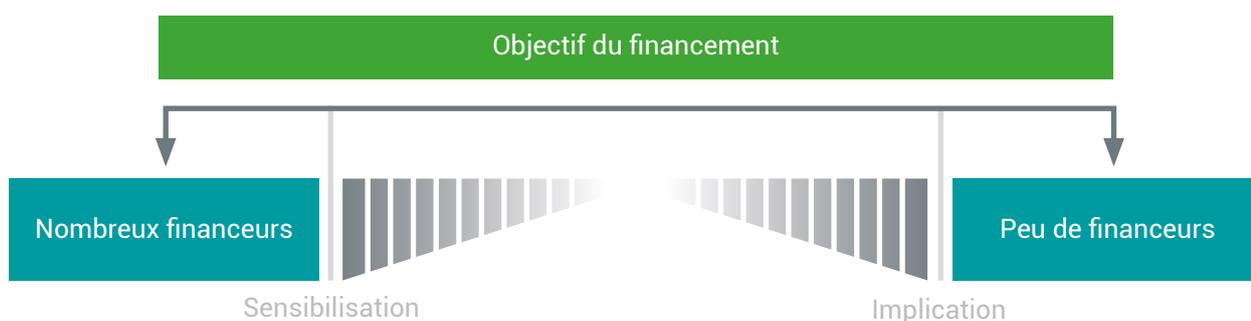
Enfin, par les partenariats forts existants entre de nombreuses entreprises d'économie sociale, il apparaît que **certaines d'entre elles renoncent à réaliser des marges sur la vente de biens et/ou services produits par des entreprises partenaires**. Dans le même ordre d'idée, on note parfois le choix de ne pas aller sur un certain territoire géographique pour éviter la concurrence avec une autre entreprise d'économie sociale.

Dans chacun de ces cas, une partie prenante renonce implicitement à capturer une partie de la valeur ajoutée afin que celle-ci soit attribuée à une autre partie prenante, dans le respect de la finalité poursuivie par l'entreprise d'économie sociale. Cette capacité à mobiliser des ressources implicites fortes, ce renoncement de certaines parties prenantes à d'éventuels avantages, peuvent être synthétisés par les éléments soulignés dans le tableau ci-dessous.

### Pour aller un pas plus loin...

Pour rendre compte de cette diversité des pratiques en termes de mixité de ressources, nous proposons un continuum sur le nombre de personnes ou institutions différentes amenant du capital. Ce choix est en lien fort avec le projet de l'entreprise d'économie sociale, avec sa finalité. En effet, une entreprise d'économie sociale peut chercher à sensibiliser un large public à leur projet social, aux enjeux dont elles traitent. Un représentant de fédération illustre : « Des formes différentes de financement seront proposées selon son but. Ce sera plutôt des parts peu chères si l'objectif est de sensibiliser à une cause ». Par exemple, un projet culturel d'accès au cinéma pour tous aura plutôt intérêt à mobiliser de nombreux apporteurs de capitaux en rendant accessible le financement. C'est donc via un apport financier même minime que de nombreuses personnes ou institutions seront impliquées dans le projet. Le financement de leur projet sera accessible. Au contraire, une coopérative de travailleurs qui cherche avant tout l'implication des travailleurs dans les prises de décision et les organes de gestion n'aura pas grand intérêt à ouvrir très largement l'entrée dans son capital. Elle cherchera plutôt à impliquer un petit nombre de personnes qui mettent plus de capital et apportent leur expertise. L'objectif n'est pas le même. On voit qu'en fonction de l'objet de l'entreprise d'économie sociale, en fonction de son projet social, elle cherchera une base large de plus « petits » financeurs ou au contraire, un nombre restreint de financeurs amenant chacun davantage de capitaux. Il est important de noter que la temporalité, le cycle de vie de l'entreprise d'économie sociale impacte la question des ressources. En effet, les besoins au moment de sa création sont très différents de ceux exprimés une fois que l'entreprise est lancée. Ainsi, des différences importantes se marquent en termes de besoin en ressources selon le stade de développement de l'entreprise d'économie sociale.

Mixité des ressources





# EFFETS

## EFFETS TRANSVERSAUX DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Outre les effets directement liés aux pratiques spécifiques, des effets transversaux sont également identifiés. Ces derniers ne sont pas liés à l'une ou l'autre pratique particulière, mais à un ensemble de pratiques mises en œuvre par un ensemble diversifié d'acteurs constituant l'économie sociale. De notre enquête, il ressort qu'une série d'effets transversaux peuvent être mis au crédit des entreprises d'économie sociale, comme l'illustre un acteur public : « *Ce sont des entreprises avec d'autres valeurs qu'en économie traditionnelle. L'emploi est un enjeu mais aussi l'innovation, la différenciation sectorielle, la relocalisation qui sont d'autres caractéristiques des entreprises d'économie sociale* ».

- **Effets transversaux liés aux pratiques des entreprises d'économie sociale**
- - Cohésion sociale, coopération et mutualisation
- - Reterritorialisation de l'économie
- - Innovation sociale
- - Co-construction des politiques publiques
- - Respect de l'environnement
- - Economies pour le budget de l'Etat

### Renforcement de la cohésion sociale

Tout d'abord, les entreprises d'économie sociale semblent générer des effets indirects sur les travailleurs et leurs familles. Une coordinatrice de fédération d'entreprises d'économie sociale, interrogée à ce sujet, insiste sur le fait que : « *Quand on revient chez soi de bonne humeur, c'est plus facile pour tout le monde. Pour les travailleurs défavorisés, on part d'un environnement qui ne va pas bien, donc c'est un impact fort et qui change beaucoup quand ils sont impliqués* ». Tyler & Blader (2001) <sup>[60]</sup> soulignent le sentiment d'appartenance engendré par l'engagement des parties prenantes dans un groupe poursuivant un objectif commun, sentiment qui pousse les parties prenantes à contribuer activement au succès du groupe. La **cohésion sociale** s'en trouve renforcée. « *Une épicerie ne va peut-être pas créer de l'emploi mais contribue au lien social, au développement durable. C'est un processus de coopération avec le collectif pour faire travailler ensemble différentes parties prenantes* » explique un acteur public. Des acteurs issus de secteurs différents vont collaborer.

### Re-territorialisation de l'économie

Beaucoup d'entreprises d'économie sociale s'investissent au sein de leur localité et s'impliquent activement dans la vie associative locale. Un représentant d'une fédération d'entreprises d'économie sociale souligne : « *On est local. On s'implique dans le monde "associatif" parce qu'on y baigne, alors que d'autres entreprises classiques sont moins présentes localement. On est un acteur associatif et local* ». De cet investissement local de la part d'entreprises d'économie sociale naît parfois une véritable dynamique positive. « *D'une activité naît une autre activité. Ça crée une dynamique d'activité d'un territoire. C'est tout un circuit* » nous explique un représentant de fédération d'entreprises en économie sociale. Cette implication dans un tissu local permet de « **re-territorialiser** » l'économie.

## Capacité d'innovation sociale

À propos de sa capacité d'**innovation sociale**, un représentant d'une des entreprises rencontrées affirme que « *l'économie sociale, par l'articulation qu'elle vit entre environnement, social, économique et politique, est un vecteur de changement et d'innovation dans la manière d'entreprendre* ». Un financeur, interrogé à ce sujet, ajoute que « *souvent, les entreprises sociales ont des produits innovants, et les entreprises capitalistes vont s'en inspirer !* ». Un coordinateur de fédération d'entreprises d'économie sociale insiste sur le fait que « *les entreprises sociales se développent sur des niches innovantes qui attirent et ouvrent d'autres marchés* ».

## Co-construction des politiques publiques

Les entreprises d'économie sociales ont aussi un impact sur les **politiques publiques** et les réglementations qui les entourent, comme l'explique un représentant de fédération d'entreprises d'économie sociale : « *Les entreprises sociales ont parfois eu un impact sur les politiques, c'est super important ! D'abord, les initiatives qui marchent bien démontrent que quelque chose est possible et donc le gouvernement commence à penser à une loi. Dans les années 60-70, c'était le cas en Belgique. Les entreprises sociales ont démontré le bienfondé de leurs activités et leur impact très fort sur les politiques publiques. C'est d'ailleurs ça qui justifie mon travail* ».

## Respect de l'environnement

Un autre effet indirect bénéfique à la société dans son ensemble vient de l'importance accordée à l'environnement en économie sociale. Un représentant d'une des entreprises interrogées nous annonce un meilleur **respect de l'environnement** par la récupération, la réutilisation et le recyclage.

## Economies pour le budget de l'Etat

Des effets indirects sur le **budget de l'Etat** via des réductions de soins de santé, la limitation des coûts d'hospitalisation, l'emploi de personnes précaires ou défavorisées qui bénéficiaient du chômage ou du CPAS peuvent également être soulignés.

# RÉCAPITULATIF

## PRATIQUES SPÉCIFIQUES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET EFFETS GÉNÉRÉS PAR CES PRATIQUES

Les **pratiques spécifiques** aux entreprises d'économie sociale ont ainsi pu être identifiées autour de trois grandes familles, chacune déclinée en deux catégories.

A



### Affectation non capitaliste du surplus

Affectation explicite  
du surplus

- Redistribution du surplus inexistante ou limitée
- Ristournes coopératives
- Importante mise en réserve
- Dons à d'autres entreprises d'économie sociale ou projets « sociaux »
- En cas de fin de la relation de propriétaire, règles empêchant l'enrichissement personnel et règles d'affectation du surplus envers d'autres entreprises d'économie sociale/projets « sociaux »

Affectation implicite  
du surplus potentiel

- Politique RH en faveur des travailleurs
- Politique d'achat en cohérence avec les valeurs de l'entreprise d'économie sociale (local, bio, équité pour les fournisseurs...)
- Politique de vente de biens et/ou services de qualité
- Politique d'accessibilité des biens et/ou services proposés
- Politique de développement d'activités annexes de sensibilisation, de lobby, etc.
- Politique de soutien à la dynamique participative

## B



### Démocratie économique

#### Attribution de la qualité de membres

- Qualité de membres non exclusivement liée à l'apport en capital
- Dans les entreprises d'économie sociale à finalité d'intérêt mutuel, tendance à attribuer la qualité de membres aux destinataires du surplus
- Dans les entreprises d'économie sociale à finalité d'intérêt général, tendance à attribuer la qualité de membres à différentes personnes physiques ou morales qui adhèrent au projet à des degrés divers

#### Mode de gestion démocratique et pouvoir vital

- Limitation du pouvoir vital pouvant aller jusqu'au principe « une personne – une voix »
- Concrétisation du mode de gestion démocratique dans les entreprises d'économie sociale par différents processus
- Transparence
- Diversité de parties prenantes impliquées dans les prises de décision
- Participation des travailleurs aux prises de décision
- Mise en capacité des parties prenantes à participer aux organes officiels de prises de décision
- Participation des parties prenantes (y compris des travailleurs) à l'œuvre ailleurs que dans les organes officiels de prise de décision

## C



### Mixité des ressources

#### Capacité à attirer des ressources non marchandes

- Capacité à mobiliser des aides publiques
- Recours à la philanthropie
- Acceptation du consommateur de payer davantage le bien et/ou service proposé
- Financement participatif
- Mutualisation entre entreprises d'économie sociale de certains besoins et/ou réponses à ces besoins

#### Capacité à mobiliser des ressources implicites

- Renoncement des bénévoles à une rémunération
- Renoncement des travailleurs à une rémunération potentiellement plus élevée
- Renoncement des financeurs à une éventuelle plus-value monétaire
- Renoncement des entreprises d'économie sociale partenaires à prendre une marge sur les produits vendus

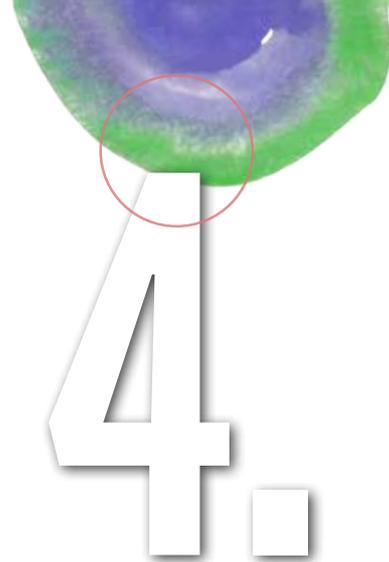


Les **effets générés** par les pratiques des entreprises d'économie sociale peuvent, quant à eux, être synthétisés comme suit <sup>[61]</sup> :

- **Confiance et transparence** : confiance des parties prenantes ; transparence des décisions ; garanties quant à la poursuite de la finalité sociétale
- **Cohérence** des choix posés
- **Citoyenneté** : développement de la citoyenneté ; mobilisation des opinions, de la sagesse et parfois du travail créatif des citoyens ; renforcement de la démocratie de nos sociétés et démocratisation de l'économie ; projet de société solidaire
- **Biens et services proposés** : regard nuancé sur les activités développées par l'entreprise ; qualité des biens/services proposés ; adéquation entre les attentes, les besoins et le bien/service proposé
- **Cohésion sociale et équité**
- **Respect de l'environnement**
- **Fiabilité et durabilité** : stabilité des capitaux ; réduction des dépendances vis-à-vis des banques ; garanties quant à la fiabilité de l'entreprise
- **Motivation et implication des parties prenantes** : représentation des intérêts des différentes parties prenantes ; loyauté, fidélité ; motivation, implication ; adhésion aux décisions ; appropriation du projet par les parties prenantes qui agissent comme des ambassadeurs et mobilisent leur capacité de persuasion ; développement des compétences individuelles et de l'expertise des parties prenantes ; confiance en soi des parties prenantes renforcée ; travailleurs dont les objectifs et les valeurs sont alignés avec la mission de l'organisation
- **Reterritorialisation de l'économie** : ancrage local renforcé et nature plurielle de cet ancrage local ; phénomènes de spéculation ou de délocalisation des entreprises évités
- **Innovation sociale**
- **Co-construction des politiques publiques**
- **Economies pour le budget de l'Etat**

# LA RECONNAISSANCE

## des entreprises d'économie sociale en question



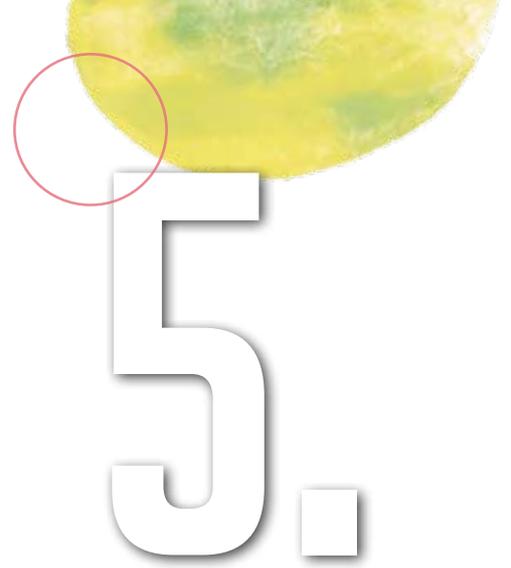
Au cours des entretiens avec les acteurs périphériques, certains d'entre eux se sont prononcés sur les avantages et inconvénients d'une labellisation. Le seul à y être très favorable est un financeur particulier qui souligne les effets positifs pour toutes les parties prenantes (externes comme les investisseurs et internes comme les travailleurs). D'autres financeurs y sont opposés. Nous présentons les avis récoltés sous forme de questions posées à l'éventualité d'un tel dispositif :

- Quel est l'objectif d'une labellisation ? Les « bénéficiaires » d'une labellisation sont-ils les entreprises d'économie sociale, le public/les consommateurs, les investisseurs, les pouvoirs publics ?
- Comment les critères et modalités de vérification seront-ils décidés ? Le respect d'un critère est-il du type « oui/non » ou « au minimum 3 sur une échelle de 0 à 5 » par exemple ?
- En se basant sur les critères actuels énoncés dans le décret de 2008, comment opérationnaliser des principes comme celui de l'autonomie de gestion ?
- Quelles modalités de contrôle (par les pouvoirs publics, entre pairs, par un organisme indépendant) ? Quels coûts pour la mise en place et le contrôle du label ? Quels incitants ?
- La labellisation peut-elle être rendue obligatoire ou bien faut-il préférer une démarche volontaire de la part des entreprises d'économie sociale ?
- Quel est le spectre des entreprises d'économie sociale visé par la labellisation (car il existe une définition large et une définition plus restreinte de l'économie sociale) ? Une définition commune et acceptée par l'ensemble des acteurs n'est-elle pas une condition *sine qua non* ? Une telle définition commune existe-telle vraiment ? Si on met en place un système plus large et ouvert, inclusif donc, sur quoi repose alors la différenciation entre entreprises ?
- Quelle relation avec les agréments existants (comme celui d'entreprise d'insertion) ?
- Quels sont les effets négatifs, notamment pour ceux qui ne recevraient pas le label ? Quelles seraient les probables réactions des autres acteurs économiques ?

Il est à noter que la labellisation n'est qu'un des dispositifs permettant la reconnaissance des entreprises d'économie sociale. On peut en effet relever différents types de reconnaissance parmi lesquels des agréments par les pouvoirs publics, des labels, des prix et autres mécanismes de valorisation ou encore des processus d'amélioration continue.

Les questions soulevées concernant la possibilité d'une labellisation restent fondamentales dans tout processus de labellisation, quel qu'il soit. Ces questions ont, bien entendu, alimenté les réflexions de la suite du projet SECOIA.





A l'issue de ce tour d'horizon des pratiques de gestion des entreprises sociales, trois mots-clés émergent : **convergence, diversité et cohérence.**

**Convergence.** Les entreprises d'économie sociale affirment, de manière convergente, qu'elles partagent un socle commun : elles expérimentent des pratiques en rupture avec le modèle de l'entreprise capitaliste. Cette recherche a permis de recenser et de structurer les pratiques observées en trois grandes familles : la rupture se marque dans l'affectation non capitaliste du surplus, la mise en œuvre d'une démocratie économique et la capacité de ces entreprises à mobiliser une mixité de ressources. Ces trois dimensions découlent naturellement de la poursuite prioritaire d'une finalité sociale et sont présentes dans toutes les entreprises d'économie sociale. Les modalités d'affectation du surplus et de prise de décision sont pensées comme des balises qui protègent le but poursuivi. La mixité des ressources semble être le moyen nécessaire et justifié pour s'autoriser à innover socialement, à explorer de nouveaux modes de production et de consommation, à rendre compatibles la poursuite d'une activité économique et l'exercice de la solidarité, à (re-)penser l'entreprise comme un lieu de communauté d'intérêts entre ses différentes parties prenantes.

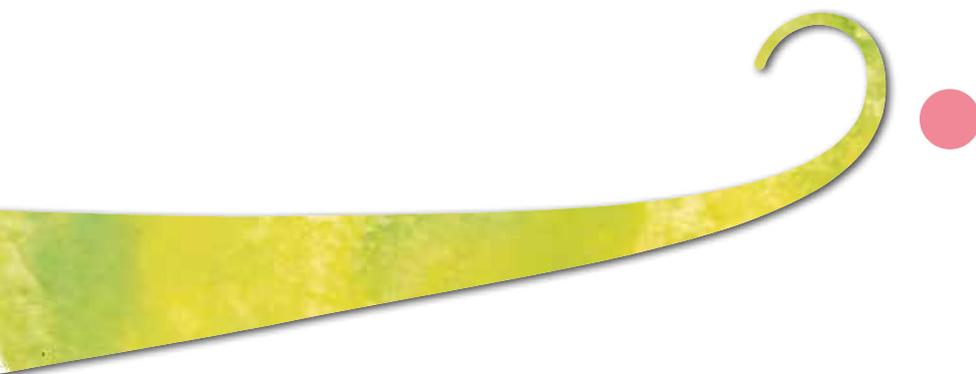
**Diversité.** Si ces grandes familles de pratiques sont bien présentes dans toutes les entreprises d'économie sociale, elles se déclinent dans une grande diversité tant dans l'adoption de variantes (à l'intérieur des familles) que dans le degré d'intensité des pratiques mises en œuvre. En effet, toutes les entreprises d'économie sociale ne mettent pas en œuvre toutes les pratiques observées et elles se positionnent aussi dans l'intensité recherchée. Certaines multiplient les choix limitant le surplus disponible (en faisant de la sensibilisation et du lobbying, en proposant des produits accessibles à tous, en consommant uniquement localement), tandis que d'autres se centrent sur un aspect, par exemple une politique de gestion des ressources humaines très inclusive. Certaines entreprises d'économie sociale développent des pratiques fortes en termes de participation des travailleurs (AG composée uniquement de travailleurs, formation à la citoyenneté et à la gestion, etc.) tandis que d'autres se contentent de processus plus formels de décision démocratique dans les organes de gestion. Certaines entreprises d'économie sociale sont principalement financées par des mécanismes de marché (ventes et apports de capital-risque). En revanche, d'autres font plus largement appel à des logiques hybrides incluant des dons, du financement participatif, des prêts institutionnels ou mobilisent des ressources implicites comme le bénévolat. Si le socle est bien commun, la diversité prévaut dans la mise en œuvre concrète.

**Cohérence.** Au-delà d'un socle commun et d'une diversité dans la mise en œuvre, ce qui frappe enfin et qui est moins visible à première vue, c'est l'impression de cohérence interne qui se dégage des entreprises étudiées. Certes, les entreprises expérimentent une rupture de pratiques dans trois grandes dimensions mais, ce faisant, elles mettent en œuvre de véritables modèles d'affaires. Ces *business models* s'appuient sur la combinaison de pratiques. Et c'est bien dans cette volonté de combinaison que se situe la spécificité des entreprises d'économie sociale. En effet, prises isolément, certaines pratiques sont parfois mises en œuvre par d'autres types d'entreprises. Une politique de gestion des ressources humaines en faveur des travailleurs ou d'importants montants mis en réserve ne sont pas l'exclusivité des entreprises d'économie

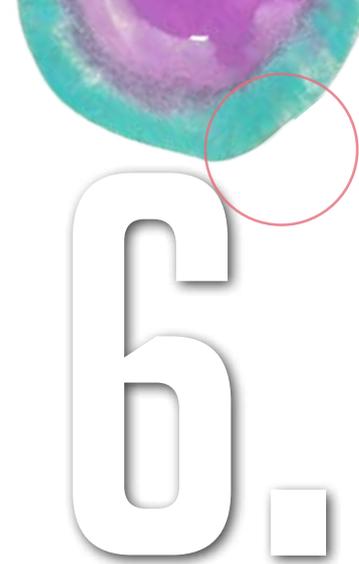
sociale. Ce genre de pratique est même régulièrement observé, surtout dans des PME familiales ou des start-up. Mais, par exemple, si ces entreprises développent des méthodes de management participatives, peu d'entre elles combinent cela avec une rémunération limitée (voire nulle) de leurs actionnaires et avec un recours à du bénévolat. La spécificité des entreprises d'économie sociale se trouve bien dans la présence, même a minima, des trois grandes familles de pratiques et dans leur combinaison, constitutive de véritables modèles potentiellement inspirants pour d'autres.

Quand, dans une perspective d'évaluation de l'impact, il s'agit ensuite de relier ces modèles à leur portée, les parties prenantes avancent spontanément une série d'effets (au niveau individuel, organisationnel ou sociétal) : amélioration de la cohésion sociale et de la citoyenneté, reterritorialisation, restauration de la confiance, renforcement de la transparence, accroissement de la motivation et de l'implication d'une diversité de parties prenantes, etc. Toutefois, les personnes interrogées reconnaissent d'emblée la grande difficulté à documenter ces effets. Comment rendre compte d'une cohésion sociale renforcée ou du développement de la citoyenneté ? Comment démontrer la confiance renforcée des parties prenantes envers le projet ? Comment attester des effets de l'adhésion collective aux décisions ? De plus, ces effets peuvent certes être générés par une pratique précise mais ils peuvent également être plus transversaux, c'est-à-dire reliés globalement au modèle mis en œuvre par l'entreprise d'économie sociale. Dans ces conditions, il est plus malaisé d'établir de simples relations de causes à effet.

L'énoncé de ces deux difficultés ne surprend pas. Il confirme une analyse menée théoriquement par ailleurs (Marée & Mertens, 2012). En raison de leurs pratiques spécifiques, les entreprises d'économie sociale semblent se distinguer essentiellement par leur capacité à générer des effets individuels et collectifs sous forme d'externalités non médiatisées par les prix. Ce sont précisément ces effets là qui sont les plus difficiles à documenter et à mesurer. Comme les praticiens de la mesure d'impact recommandent souvent de se limiter à ce qui est mesurable, les méthodes d'évaluation de l'impact se révèlent singulièrement défailtantes pour distinguer les spécificités méritoires des entreprises de l'économie sociale. Cette conclusion réaffirme l'importance qu'il y a à mettre en lumière les pratiques de ces entreprises et à étudier en quoi les modèles qui s'appuient sur ces pratiques sont porteurs d'effets positifs pour les entreprises, leurs parties prenantes et la société dans son ensemble. Plutôt que de chercher à tout prix à démontrer leur impact, peut-être s'agit-il fondamentalement d'évaluer leur capacité à éviter les dérives (souvent non souhaitées) de modèles économiques mieux connus.



# BIBLIOGRAPHIE



- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). « How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Bauwens, T., & Mertens, S. (2015). *Economie sociale et transitions polycentriques*. In E., De Keuleneer, B., Rentier, L., Artige, P.-M., Boulanger, T., Bréchet, I., Cassiers, D., de La Croix, P., Donnay, K., Maréchal, & A., Touzri (Eds.), *La croissance : réalités et perspectives* (pp. 639-660). Charleroi, Belgique: Université Ouverte.
- Ben-Ner, A., & Van Hoomissen, T. (1991). "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 (4), 519-550.
- Boltanski, L. (2002). « Nécessité et justification », *Revue économique*, 53 (2), 277-278.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). *Defining social enterprise*. In M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise* (pp. 3-26). London and New York: Routledge.
- Defourny, D., & Nyssens, M. (2017). *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (1,3- 22). Cambridge.
- Evers, A., & Laville, J.L. (2004). *The third sector in Europe*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Fraisse L. (2007). La dimension politique de l'économie solidaire. In J.L. Laville, *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Hachette Littératures, Pluriel, 215-245.
- Fraisse L. (2011). La démocratisation de l'économie. In J.L. Laville, *L'économie solidaire*, Paris, CNRS Editions, 113-130.
- Froelich, K. (1999). "Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Quaterly*, (28 : 3), 246-268.
- Garbarczyk B. (2016). « Les rôles du bénévolat dans l'économie sociale », *Analyse SAW-B* [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)].
- Gardin, L. (2006). A variety of resource mixes inside social enterprises. In Nyssens, M. (Ed.) *Social Enterprise - At the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres et New York : Routledge.
- Gui, B. (1991). "The Economic Rationale for the 'Third Sector': Nonprofit and Other Noncapitalist Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 (4), 551-572.
- Hamidi C. (2002). « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », *Revue française des affaires sociales*, 4 (4) , 149-165.
- Hansmann, H. (1980). « The role of nonprofit enterprise », *Yale Law Journal*, n°89, 835-901.
- Hansmann, H. (1996). « The ownership of enterprise », Harvard University Press, Cambridge.
- Henry, R. (2010). Le financement. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 123-175). Liège: Edipro.
- Laville, J.L (2016). « Préface », in B. Sousa Santos, *Epistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémiques sur la science*, Paris : Desclée de Brouwer.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2<sup>nd</sup> edition ed., 215-254). London: Sage.
- Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS (2012). « Comment les entreprises d'économie sociale et solidaire répartissent-elles leurs bénéfices » (6).

- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). «Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada», *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- Mertens, S., Bosmans, P., & Vandemaele, C. (Eds.). (2006). *L'entrepreneuriat coopératif; coup de projecteur sur une économie humaine*. Bruxelles, Belgique: Conseil Nationale de la Coopération.
- Mertens, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edipro.
- Moore, G. (2004). "The Fair Trade movement: parameters, issues and future research", *Journal of Business Ethics*, 53:1, 73-86.
- Neergaard, H., & Ulhoi, J.P. (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Onnée, S. (2016). « Vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 1, 12-16.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. In S., Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales*, pp. 219-285, Liège : Edipro.
- Rose-Ackerman, S. (1996). "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory." *Journal of Economic Literature*, 34 (2), 701-28.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2012). *Research methods for business students* (Sixth edition ed.): Pearson.
- SAW-B (2013). « Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopies », Monceau-sur-Sambre : Les dossiers de l'économie sociale.
- SAW-B, Febecoop & Financité, « Mode d'emploi de l'investisseur », C'est financé près de chez vous, disponible : [https://www.financite.be/sites/default/files/mode\\_demploi\\_de\\_linvestisseur\\_complete\\_niveau\\_textes1\\_0.pdf](https://www.financite.be/sites/default/files/mode_demploi_de_linvestisseur_complete_niveau_textes1_0.pdf)
- Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C., & Moder, C. (2014). *Methodological Guideline for Impact Assessment*, Working Paper (1).
- Spear, R. (2000). "The co-operative advantage", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, n°4, p. 507-523.
- Sousa Santos, B. & Garavito C.R. (2013). « Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation ». In I. Hillenkamp & J.L. Laville (Eds.), *Socio-économie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse : Eres.
- Young, D. R. (Ed.). (2007). *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Lanham: Altamira Press.



# NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude, plusieurs méthodes de collecte de données ont été mises en œuvre.

- Nous avons mené une **revue de la littérature** sur les pratiques des entreprises d'économie sociale et leurs effets <sup>[62]</sup>.
- **41 entreprises d'économie sociale** établies en Région wallonne ont été sélectionnées au sein d'une base de données reprenant l'ensemble des entreprises d'économie sociale. La base de données a été fournie par ConcertES. L'échantillon a été constitué à partir d'avis d'experts scientifiques travaillant sur le secteur et issus du terrain en vue de sélectionner les entreprises d'économie sociale dont les pratiques sont spécifiques à l'économie sociale et intensément développées <sup>[63]</sup>. Sans prétendre à une représentativité statistique, nous avons cherché à constituer un échantillon suffisamment varié ( taille, forme juridique, localisation géographique). En complément de la sélection précitée, quatre entreprises d'économie sociale ont été sélectionnées aléatoirement et ajoutées à ce premier échantillon. Les dirigeants des entreprises d'économie sociale sélectionnées ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs.
- Parallèlement, **9 entretiens** supplémentaires ont été menés avec des **dirigeants d'entreprises « classiques privées »** dont les pratiques ont été identifiées comme étant proches de celles des entreprises d'économie sociale.
- Ensuite, parmi les 41 entreprises d'économie sociale, **17** ont été sélectionnées afin de tenter de représenter la diversité des pratiques identifiées, tout en évitant les redondances <sup>[64]</sup>. Dans chacune de ces 17 entreprises d'économie sociale, nous avons rencontré différentes parties prenantes impactées par l'entreprise et son activité – travailleurs, coopérateurs, partenaires, clients, bénévoles, fournisseurs, etc. – afin de déterminer les effets des pratiques de l'entreprise d'économie sociale. Pour chaque entreprise sélectionnée, nous avons interviewé **entre une et cinq parties prenantes** pour un total de **35 entretiens**.
- **Enfin, 19 acteurs dits « périphériques »**, issus de l'écosystème des entreprises d'économie sociale, ont été interviewés. Il s'agissait de rencontrer des acteurs plus ou moins proches du secteur des entreprises d'économie sociale et l'identifiant comme un enjeu : des fédérations d'entreprises d'économie sociale, des agences-conseils, des représentants syndicaux, des financeurs.

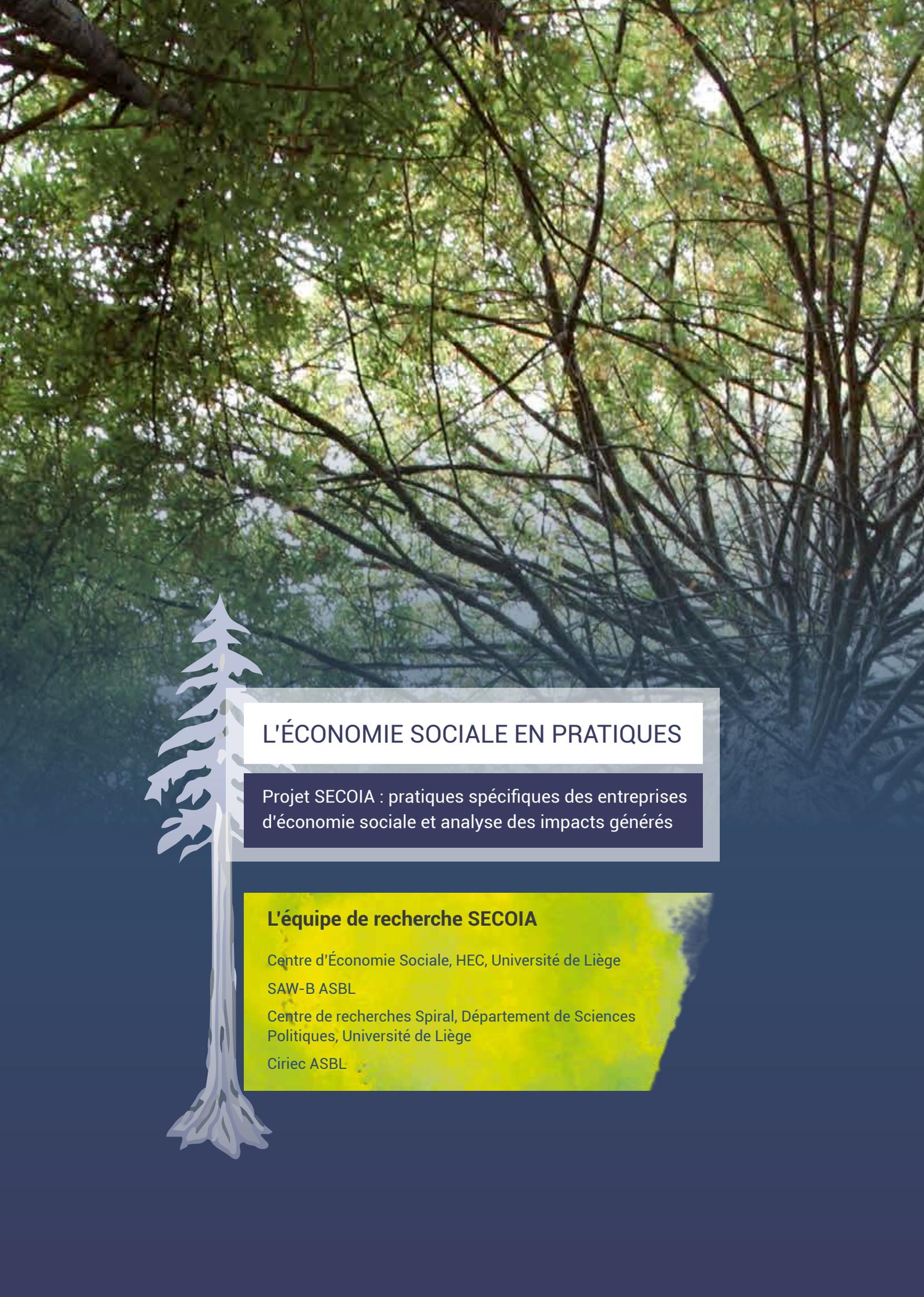
Les pratiques ou les effets de pratiques sont toujours présentés de manière anonyme, et ce dans le souci de respecter les accords déontologiques pris avec les personnes interrogées. Dans le même ordre d'idée, nous avons également fait le choix de distinguer les acteurs périphériques en trois catégories : les fédérations, les financeurs et les acteurs publics.

---

[62] Il convient encore de préciser que les références à la littérature sont mentionnées et intégrées au fur et à mesure de ce rapport.

[63] Neergaard, 2007.

[64] Pour chacune de ces quarante et une entreprises d'économie sociale retenues, l'analyse de leur « Social Business Model Canvas » (SBMC) a été menée. Le SBMC est une adaptation aux spécificités des entreprises d'économie sociale du schéma connu et largement utilisé en gestion, le « business model canvas » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Le SBMC permet de saisir en finesse les pratiques des entreprises d'économie sociale et les interactions de ces pratiques entre elles.



## L'ÉCONOMIE SOCIALE EN PRATIQUES

Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises  
d'économie sociale et analyse des impacts générés

### **L'équipe de recherche SECOIA**

Centre d'Économie Sociale, HEC, Université de Liège  
SAW-B ASBL

Centre de recherches Spiral, Département de Sciences  
Politiques, Université de Liège

Ciriec ASBL