



Académie des  
Entrepreneurs  
Sociaux

# Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique

EDITION 2015

@HEC-ULg

Avec le soutien de



Banque &  
Assurance

# TABLE DES MATIÈRES

2

<b>1. ENJEUX</b>	<b>5</b>
ENTREPRISES SOCIALES : TERMINOLOGIE ET ÉCOSYSTÈME	6
ENERGIE ET ALIMENTATION : VERS UNE RÉAPPROPRIATION CITOYENNE ?	11
QUELLE GRH DANS LES ENTREPRISES SOCIALES ? PHOTOGRAPHIE DES PRATIQUES À L'ŒUVRE DANS UN SECTEUR EN PLEINE ÉVOLUTION	14
LES ENTREPRISES SOCIALES AU CŒUR DE PARTENARIATS HYBRIDES	17
VERS DE NOUVELLES PHILANTHROPIES	20
<b>2. OPINIONS</b>	<b>24</b>
PHILIPPE DE WOOT, MEMBRE DE L'ACADÉMIE ROYALE DE BELGIQUE ET PROFESSEUR ÉMÉRITE DE L'UCL, INVITE À REPENSER L'ENTREPRISE	25
<b>3. STATISTIQUES</b>	<b>29</b>
LE BAROMÈTRE QUANTITATIF 2015 : LES ENTREPRISES SOCIALES BELGES EN NEUF QUESTIONS	30

---

## Coordination du Baromètre :

Julie Rijpens, Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg  
Sybille Mertens, Chaire Cera, HEC-ULg

## Auteurs :

Thomas Bauwens, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg  
Benjamin Huybrechts, Chaire SRIW-Sowecsom, HEC-ULg  
Pascal Marcq, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg  
Michel Marée, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg  
Amélie Mernier, Chaire Baillet Latour, HEC-ULg  
Sybille Mertens, Chaire Cera, HEC-ULg  
Charlotte Moreau, Centre d'Economie Sociale et LENTIC, HEC-ULg  
Alexandre Reginster, Liege Competition and Innovation Institute, ULg  
Julie Rijpens, Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg  
Virginie Xhaufclair, Chaire Baillet Latour, HEC-ULg

**Conception graphique :** Rose Avril ([www.roseavril.be](http://www.roseavril.be))

**Impression :** Snel Graphics ([www.snel.be](http://www.snel.be))

## Editeur Responsable :

Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg - Sart Tilman B33 boîte 4, 4000 Liège.

© 2015, Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg

La Baromètre des Entreprises  
Sociales en Belgique bénéficie  
du soutien de :



---

Toute reproduction d'un extrait quelconque du texte de cette publication, par quelque procédé que ce soit, est autorisée moyennant mention de l'auteur et des références de la publication. La reproduction intégrale de chacune des parties de cette brochure est interdite.

# L'ÉDITO DE L'ÉDITION 2015

En juin dernier paraissait le premier Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, une publication unique qui rencontra un beau succès auprès des entreprises sociales elles-mêmes mais également auprès des médias (en ce compris la presse généraliste), auprès du monde économique ou encore auprès des étudiants intéressés par ces questions. L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg remet dès lors le couvert et vous propose la seconde édition du Baromètre consacré à ces entreprises d'un genre à part.

## QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE SOCIALE ?

Depuis une quinzaine d'années, et bien que le phénomène existe depuis plus longtemps, la notion d'entreprise sociale vise à décrire la tentative de combiner une finalité sociétale avec la poursuite d'une activité économique. En particulier, nous reconnaissons trois caractéristiques à l'entreprise sociale :

- elles poursuivent de manière prioritaire une **finalité sociétale** et ne cherchent pas à maximiser la rémunération du capital ;
- elles reposent sur une dynamique d'entreprise et développent une **activité économique** continue de production de biens et/ou de services ;
- elles expérimentent bien souvent des **pratiques originales de gouvernance**, reposant sur le principe de la démocratie économique et sur une dynamique participative et inclusive.

## POURQUOI S'Y INTÉRESSER ?

Notre système économique a certes permis l'amélioration des conditions de vie d'une partie du monde. Mais comme le suggère Philippe de Woot dans le grand entretien qu'il nous a accordé pour la rubrique **Opinions** de ce Baromètre 2015, ce système produit également des effets non désirés qui amènent à des impasses. Ces effets concernent principalement la détérioration de l'environnement, l'accroissement des inégalités et de la pauvreté, et le manque de débat autour de l'explosion des sciences et des techniques. Il y a dès lors urgence à « repenser l'entreprise », pour que celle-ci définisse dorénavant sa finalité en terme de progrès et retrouve une dimension éthique et politique. En ce sens, les entreprises sociales, par les finalités qu'elles poursuivent, les règles du jeu qu'elles se donnent et leurs pratiques de gouvernance, apparaissent comme des réponses crédibles et innovantes pour surmonter les défis du 21ème siècle. Elles amènent à repenser les manières dont on crée de la valeur et dont on la partage. A travers leur plus-value sociétale et leur potentiel économique, les mondes économique, politique et financier voient, dans ces entreprises, une source d'inspiration féconde et/ou une opportunité à investir.

Malgré ces attentes, les entreprises sociales sont encore aux prises avec de nombreux défis qui sont au cœur de la rubrique **Enjeux** de ce Baromètre 2015. Un de ces défis concerne une meilleure compréhension de la réalité des entreprises sociales : il faut d'une part clarifier ce qu'est une entreprise sociale, par rapport à une multitude de concepts proches, et il faut d'autre part une identification des acteurs formant leur écosystème. Le renforcement d'un écosystème favorable à l'entreprise sociale apparaît aujourd'hui comme une question cruciale pour que ces dernières trouvent les appuis nécessaires pour se financer, défendre leurs droits, se structurer, se développer, acquérir les compétences et ressources requises ou encore se faire connaître auprès de partenaires, de clients ou de bénéficiaires potentiels.

Un autre défi a trait au rôle que les entreprises sociales sont appelées à jouer à l'avenir. Ces dernières sont en effet bien outillées pour encadrer et contribuer à déployer des initiatives locales et citoyennes qui émergent en réaction aux pratiques habituelles, comme illustré ici dans l'énergie et l'alimentation. Face à l'ampleur et à la complexité des défis de société, les entreprises sociales sont d'ailleurs amenées à se mettre en relation avec d'autres types d'acteurs, tels que les pouvoirs publics ou les entreprises « classiques ». Comment dès lors développer des modalités d'interaction qui encouragent ce genre de partenariats « hybrides » en préservant la particularité, voire l'intégrité, des différents protagonistes ?

Mais vu l'évolution du contexte et les attentes externes grandissantes à l'égard des entreprises sociales, ces dernières doivent également faire face à des défis internes importants si elles veulent assurer leur légitimité et sécuriser leurs ressources pour assumer pleinement leur rôle d'agent inspirant, voire transformateur du système. Nous pointons en particulier deux défis importants: celui de la professionnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines et celui du développement du financement privé en s'appuyant sur les nouvelles formes de philanthropie.

- 4 Enfin, la compréhension des entreprises sociales passe également par une meilleure vision de leur place dans notre économie. La rubrique **Statistiques** présente une actualisation du baromètre quantitatif portant sur plus de 16 700 entreprises sociales en mettant l'accent sur la contribution relative de ces dernières à la croissance de l'emploi.

Bonne lecture et belle découverte de cette édition 2015 du Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique !

Julie Rijpens  
Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg

Prof. Sybille Mertens  
Chaire Cera, HEC-ULg

## CBC BANQUE, PARTENAIRE D'UN ENTREPRENARIAT SOCIAL QUI A DÉCIDÉ D'AVANCER

L'Entrepreneuriat Social; un concept qui conjugue à lui seul deux termes et surtout deux systèmes qui se sont longtemps observés sans pour autant se rapprocher, en raison de cultures, de conceptions ou de philosophies bien distinctes. Or, depuis quelques années, nous constatons qu'ils regardent dans la même direction. Ils ont trouvé un terrain d'entente. Ils travaillent main dans la main, ce qui leur confère aujourd'hui une légitimité et une crédibilité appréciables.



L'entrepreneuriat social intéresse donc, il fédère aussi. Il est porteur de sens et imprègne à son rythme les différentes couches de nos organisations. Il impacte tant le citoyen dans son rôle d'acteur local que les entreprises dans leur devoir d'information et d'éducation. Nous pourrions penser qu'une banque voit un intérêt secondaire dans le volet social. CBC Banque & Assurance se distingue précisément de ce point de vue en optant pour un équilibre sincère. Nous laissons bien sûr aux nombreuses associations, entreprises, ou coopératives le soin de jouer leur rôle de première ligne en matière d'innovation sociale. Mais notre rôle n'en est pas moins essentiel grâce à un soutien concret, personnalisé et actif auprès de chacun d'eux. Nous sommes à l'écoute, sensibles et ouverts aux idées.

Nous sommes donc d'autant plus heureux de constater à la lecture de ce Baromètre que l'économie sociale s'épanouit dans son modèle, chiffres à l'appui, puisque chaque année elle est un peu plus créatrice d'emplois. Ce modèle prend tout son sens et CBC Banque se félicite d'être contributeur d'un secteur résolument décidé à avancer.

Fernand de Donnea  
Président de CBC Banque & Assurance



# 1. ENJEUX

Cette rubrique rassemble des articles d'analyse qui permettent de mieux comprendre les enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises sociales.

## **Entreprises sociales : terminologie et écosystème**

Entreprise sociale, économie sociale ou encore innovation sociale... Ces termes désignent-ils les mêmes réalités ? Et quels sont les acteurs qui interagissent dans l'écosystème des entreprises sociales ? Pour mieux comprendre leur réalité, cet article propose une clarification terminologique et une esquisse de l'écosystème toujours en évolution des entreprises sociales.

## **Energie et alimentation : vers une réappropriation citoyenne ?**

Les initiatives citoyennes ont un rôle essentiel à jouer face aux enjeux sociétaux. Mais comment dépasser leur position encore marginale ? Les entreprises sociales, par leurs finalités et leurs modes d'organisation, offrent des véhicules intéressants pour encadrer cet engagement citoyen et l'aider à se déployer. Illustrations dans deux secteurs : l'énergie et l'alimentation.

## **Quelle GRH dans les entreprises sociales ? Photographie des pratiques à l'œuvre dans un secteur en pleine évolution**

Les entreprises sociales connaissent d'importantes évolutions ayant un impact sur leurs modes de gestion, menant notamment à une professionnalisation des pratiques de GRH. Cet article présente les résultats d'une enquête menée auprès de 1500 entreprises sociales et dresse une photographie des pratiques à l'œuvre en matière de GRH.

## **Les entreprises sociales au cœur de partenariats hybrides**

Outre les partenariats qu'elles établissent avec des entreprises de même type, les entreprises sociales sont aussi en relation avec d'autres acteurs (pouvoirs publics ou entreprises « à but lucratif »). Mais quelles sont les motivations à conclure ce genre de partenariats « hybrides » ? Quelles sont les modalités d'interaction ? Et les défis à relever ? Éléments de réponse dans l'article.

## **Vers de nouvelles philanthropies**

La philanthropie revient en force en Europe depuis une dizaine d'années. Mais les pratiques ont changé : une diversité de pratiques philanthropiques émergent (venture philanthropy, micro-don, générosité embarquée, etc.) et la manière de concevoir la philanthropie évolue. Contours d'une « nouvelle philanthropie » qui, notamment, s'attache à démontrer l'impact de son action.

# ENTREPRISES SOCIALES: TERMINOLOGIE ET ÉCOSYSTÈME

Julie Rijpens, Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC-ULg  
Michel Marée, Centre d'Économie Sociale, HEC-ULg

Dans un contexte où l'ampleur et la complexité des défis sociétaux vont grandissant, le foisonnement de termes qui désignent des initiatives combinant à la fois une finalité sociétale et une dimension économique, témoigne de l'intérêt croissant pour ce type de dynamiques. Entreprise sociale, économie sociale, entrepreneuriat social ou encore innovation sociale sont autant d'expressions qui petit à petit s'insèrent dans les discours, tant au niveau des médias que dans la sphère politique par exemple. Mais que recouvrent ces termes ? Et désignent-ils les mêmes réalités ? La première partie de cet article propose de clarifier et de mettre en lien différents concepts relatifs à ces notions à travers une « **carte d'orientation conceptuelle** ».

Mais bien comprendre la réalité des entreprises sociales nécessite également d'avoir une vue précise de leur « **écosystème** ». En effet, se déploient autour des entreprises sociales ou des entrepreneurs sociaux une série d'acteurs, d'organisations ou d'institutions qui, à travers différentes fonctions (le financement, la mise en réseau, l'accompagnement, la formation, la défense de leurs droits, etc.) concourent à la mise en place d'un environnement favorable à leur développement. La deuxième partie de cet article esquisse l'écosystème toujours en évolution des entreprises sociales et liste – de manière non exhaustive – ces acteurs qui travaillent à la consolidation de ce champ. L'explication des sigles utilisés dans le schéma et les sites Internet des organisations mentionnées sont repris à la fin de l'article.

## LA « CARTE D'ORIENTATION CONCEPTUELLE »

Les **enjeux sociétaux** sous-jacents à l'économie impliquent de **satisfaire des besoins** qui soit ne sont pas pris en charge par d'autres acteurs économiques, tels que les entreprises classiques ou l'Etat, soit le sont mais différemment ou de manière insuffisante.

### ➔ Des entrepreneurs sociaux...

... **vecteurs d'innovation sociale...**

L'**innovation sociale** concerne toute approche, tout service, ou tout produit nouveau dont l'objectif est de proposer des réponses nouvelles à des besoins sociaux ou sociétaux mal ou non satisfaits. Elle vise à apporter des solutions efficaces à des problèmes auxquels les mécanismes existants de marché et/ou de redistribution ne peuvent répondre seuls.

... **s'engagent dans une démarche d'entrepreneuriat social...**

L'**entrepreneuriat social** est un processus qui cherche à satisfaire des besoins sociétaux en exploitant des opportunités créatrices de valeur économique et sociale à travers la production de biens ou de services.

... caractérisé par une finalité sociétale.

La **finalité sociale ou sociétale** caractérise le producteur dont la priorité n'est pas le profit mais plutôt la réalisation d'une mission de service à ses membres (par exemple, la société coopérative) et/ou ayant trait à des enjeux de société (action sociale, culture, éducation, écologie, etc.).

➔ **L'entrepreneur social crée ou gère une entreprise sociale...**

L'**entreprise sociale** se caractérise par la poursuite d'une finalité sociétale prioritaire, le développement d'une activité économique à travers une dynamique entrepreneuriale et, bien souvent, des mécanismes de gouvernance originaux, reposant sur la participation et le principe de démocratie économique. En résultent des modes particuliers d'affectation des surplus caractérisés par une distribution limitée des excédents et une répartition en cohérence avec la finalité sociétale.<sup>1</sup>

... qui le plus souvent relève de l'économie sociale

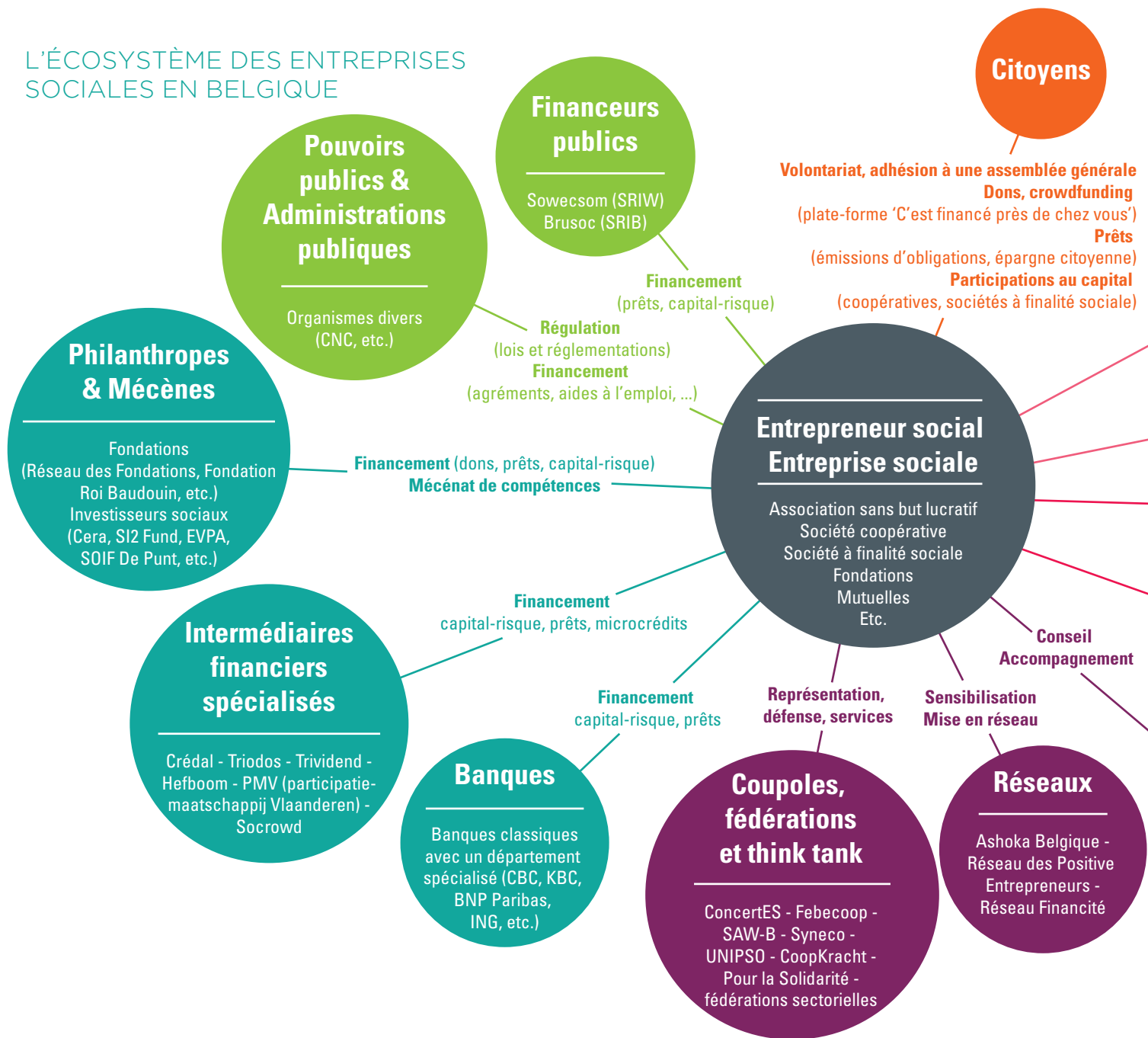
L'**économie sociale** constitue un « troisième secteur » distinct du secteur privé « classique » et du secteur public. Elle se compose d'activités économiques, productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés principalement coopératives ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit essentiellement par la finalité sociale et un processus de décision démocratique.

... et appartient dans certains cas au secteur non marchand.

Au sens large, le **secteur non marchand** est l'ensemble des producteurs poursuivant une finalité non lucrative et bénéficiant d'autres types de ressources que celles de la vente, à savoir des financements publics, des dons, des cotisations, etc. Il s'agit essentiellement des entités du secteur public, du secteur associatif, des mutuelles et des fondations.

<sup>1</sup> Cette définition s'inspire de l'approche européenne de l'entreprise sociale définie par le réseau EMES ([www.emes.net](http://www.emes.net)). Mais d'autres approches coexistent : les approches anglo-saxonnes par exemple considèrent que tout type d'entreprise qui poursuit une finalité sociétale (en ce compris les indépendants), peut constituer une entreprise sociale pour autant qu'elle développe des stratégies de financement par le marché (courant de pensée « earned income ») ou qu'elle soit un vecteur d'innovation sociale (courant de pensée « social innovation »).

# L'ÉCOSYSTÈME DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE





## Consommateurs Clients

## Bénéficiaires Usagers

### Formation Enseignement

## Formateurs

Voir article dans le Baromètre 2014

### Recherche Services à la collectivité

## Chercheurs

Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg) - CERMi (ULB) - MICE (VUB) - CIRTES (UCL) - UGent - UAntwerpen - Cesoc (KHLeuven) - CIRIEC - EMES Network - OksigenLab

## Conseillers et incubateurs

Agences-conseils / adviesbureaus (AGES, Propage-s, etc.) - Step by Steppes - CoopBuro - OksigenLab - Social Venture Lab - Sociale Innovatie Fabriek - POSECO - IN/Cetera - De Punt - ToolBox

Sowecsom (SRIW) : Société wallonne d'économie sociale marchande  
[www.sowecsom.be](http://www.sowecsom.be)

Brusoc (SRIB) : filiale de la SRIB pour le financement de l'économie sociale et les très petites entreprises - [www.srib.be](http://www.srib.be)

CNC : Conseil National de la Coopération - lien

Réseau des fondations : [www.reseaufondations.be](http://www.reseaufondations.be)

Fondation Roi Baudouin : [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

Cera : groupe financier coopératif - [www.cera.be](http://www.cera.be)

SI² Fund : fonds d'impact investment pour entreprises sociales  
[www.si2fund.com](http://www.si2fund.com)

EVPA : European Venture Philanthropy Association - [evpa.eu.com](http://evpa.eu.com)

SOIF De Punt : fonds d'investissement social  
[www.depunt.be/bedrijfsadvies/risicokapitaal](http://www.depunt.be/bedrijfsadvies/risicokapitaal)

Crédal : Coopérative de crédit alternatif - [www.credal.be](http://www.credal.be)

Triodos : [www.triodos.be](http://www.triodos.be)

Trividend : fonds de participation flamand pour l'économie sociale  
[www.trividend.be](http://www.trividend.be)

Hefboom : financement, conseil et accompagnement de projets réels dans l'économie sociale et durable - [www.hefboom.be](http://www.hefboom.be)

PMV : Participatiemaatschappij Vlaanderen - [www.pmv.eu](http://www.pmv.eu)

Socrowd : plate-forme de financement visant à soutenir les projets à plus-value sociétale - [www.socrowd.be](http://www.socrowd.be)

ConcertES : plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale - [www.concertes.be](http://www.concertes.be)

Febecoop : Fédération belge des coopératives - [www.febecoop.org](http://www.febecoop.org)

SAW-B : Solidarités des alternatives wallonnes et bruxelloises  
[www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)

Syneco : centre d'expertise en économie sociale et solidaire  
[www.syneco.be](http://www.syneco.be)

UNIPSO : Union des entreprises à profit social - [www.unipso.be](http://www.unipso.be)

CoopKracht : soutien et renforcement de l'entrepreneuriat coopératif  
[www.coopkracht.org](http://www.coopkracht.org)

Pour la Solidarité : think & do tank européen indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable  
[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

Ashoka Belgique : réseau mondial d'entrepreneurs sociaux  
[www.belgium.ashoka.org](http://www.belgium.ashoka.org)

Réseau des Positive Entrepreneurs : réseau d'entrepreneurs sociétaux en Belgique - [www.positive-entrepreneurs.be](http://www.positive-entrepreneurs.be)  
Réseau Financité : réseau en matière de finance responsable et solidaire - [www.financite.be](http://www.financite.be)  
AGES : Agence-conseil en économie sociale - [www.creation-projet.be](http://www.creation-projet.be)  
Propage-s : agence-conseil en économie sociale - [www.propage-s.be](http://www.propage-s.be)  
Step by steppes : coopérative d'activités - [www.creation-projet.be](http://www.creation-projet.be)  
CoopBuro : fournisseur de services pour l'entrepreneuriat coopératif - [www.coopburo.be](http://www.coopburo.be)  
OksigenLab : incubateur et laboratoire de recherche pour l'entrepreneuriat social  
[www.oksigenlab.eu](http://www.oksigenlab.eu)  
Social Venture Lab : incubateur et accompagnement pour étudiants et jeunes diplômés souhaitant créer une entreprise sociale  
[www.venturelab.be](http://www.venturelab.be)  
Sociale Innovatie Fabriek : promotion, accompagnement et soutien à l'entrepreneuriat social et à l'innovation sociale  
[www.socialeinnovatiefabriek.be](http://www.socialeinnovatiefabriek.be)  
POSECO : centre d'action pour une économie positive - [www.poseco.org](http://www.poseco.org)  
IN/C - IN/Cetera : soutien et renforcement de l'économie sociale et des organisations coupoles - [www.inc.biz](http://www.inc.biz)  
De Punt : conseil et accompagnement de l'entrepreneuriat social et durable - [www.depunt.be](http://www.depunt.be)  
ToolBox : mise à disposition de l'expertise de professionnels au service de la gestion d'associations du secteur social en Belgique  
[www.toolbox.be](http://www.toolbox.be)  
Centre d'Économie Sociale (HEC-ULg) : [www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be)  
CERMi (ULB) : [www.cermi.eu](http://www.cermi.eu)  
MICE (VUB) : [research.vub.ac.be/applied-economics](http://research.vub.ac.be/applied-economics)  
CIRTES (UCL) : [www.uclouvain.be/cirtes](http://www.uclouvain.be/cirtes)  
UGent : [www.ugent.be](http://www.ugent.be)  
UAntwerpen : [www.uantwerpen.be](http://www.uantwerpen.be)  
Cesoc (KHLeuven) : [cesoc.khleuven.be](http://cesoc.khleuven.be)  
CIRIEC : [www.ciriec.ulg.ac.be](http://www.ciriec.ulg.ac.be)  
EMES International Research Network : [www.emes.net](http://www.emes.net)  
'C'est financé près de chez vous' : plate-forme de promotion de l'investissement direct dans les coopératives et les ASBL  
[www.cestfinancepresdechezvous.be](http://www.cestfinancepresdechezvous.be)

---

Ce graphique présente une liste représentative mais non exhaustive des acteurs formant l'écosystème des entreprises sociales. Nombre de ces acteurs assument plusieurs fonctions et pourraient se retrouver dans différentes bulles. C'est le cas par exemple de Crédal, Febecoop, SAW-B ou Syneco qui développent également une activité d'agence-conseil. Pour des raisons de clarté, nous les faisons cependant apparaître dans une seule bulle.

---

# ENERGIE ET ALIMENTATION: VERS UNE RÉAPPROPRIATION CITOYENNE?

Thomas Bauwens, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg et Université d'Oxford  
Pascal Marcq, Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg

11

Il est aujourd'hui manifeste que les initiatives citoyennes ont un rôle essentiel à jouer face aux enjeux sociétaux contemporains et futurs. Ce constat semble particulièrement tangible concernant deux secteurs en prise directe avec les pratiques quotidiennes des ménages: l'énergie et l'alimentation. En effet, dans ces deux industries, depuis quelques années maintenant, de nombreuses initiatives citoyennes ont émergé localement. Ces initiatives, dans lesquelles les frontières classiques entre consommation, production et distribution se brouillent, cherchent à offrir des alternatives crédibles face aux pratiques dominantes en matière énergétique et agro-alimentaire.

## DÉFIS GLOBAUX, PRATIQUES CITOYENNES LOCALES

Les secteurs énergétiques et agro-alimentaires sont confrontés à différents enjeux globaux. Parmi certaines problématiques communes, le changement climatique est sans doute l'une des plus préoccupantes. Ce dernier est en grande partie un défi énergétique, puisque la combustion des énergies fossiles est la principale source d'émissions de gaz à effet de serre. Parallèlement, l'activité agro-alimentaire globale est responsable de l'émission d'une quantité substantielle de ces gaz via, entre autres choses, la déforestation pour la mise en culture, l'utilisation massive d'intrants pétrochimiques et bien sûr le transport de produits sur de longues distances. En somme, on pourrait dire que le régime agro-alimentaire industriel transforme du pétrole en nourriture. Outre ce défi commun, ces industries font également face à des menaces plus spécifiques remettant en question la sécurité énergétique d'une part et la sécurité alimentaire de l'autre. On pense par exemple à l'épuisement des ressources non renouvelables (le pétrole pour l'énergie, le phosphate pour l'agriculture, les réserves de gaz pour les deux) ou bien encore à l'épuisement des réserves en eau douce et à la destruction des sols et des zones humides pour l'agriculture. L'ensemble de ces problématiques fondamentalement interconnectées ont en commun qu'elles transcendent les frontières nationales tout en affectant le bien-être de chacun.

Pour cette raison, nombreux sont les analystes qui plaident pour une solution institutionnelle négociée au niveau international. Par exemple, afin de lutter contre le changement climatique, la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques a été adoptée en 1992 lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro (Brésil). Cette année, à Paris, lors de la Conférence des Parties à ladite Convention, la plupart des pays du monde se réuniront (une fois de plus) pour tenter de mettre en place des mécanismes visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Plus directement lié à l'agriculture, un autre exemple réside dans l'Accord sur l'agriculture de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Durant le round d'Uruguay a été négocié un traité dans lequel les membres de l'OMC ont reconnu officiellement les nombreux bienfaits collectifs liés aux activités agricoles. Cependant, les négociations internationales sont lentes et leur efficacité parfois limitée car, suite aux intérêts divergents des Etats, celles-ci accouchent souvent de déclarations de bonnes intentions ou, dans le meilleur des cas, de traités peu ambitieux. Si les acteurs locaux attendent donc qu'un accord international ait été trouvé pour agir, ils risquent de perdre de nombreuses opportunités d'actions positives à des échelles plus restreintes. Le changement climatique, par exemple, est le résultat d'une myriade d'activités développées par les individus, les ménages, les entreprises à des niveaux beaucoup plus locaux. Ainsi, une solution globale ne peut être efficacement appliquée que si tous ces acteurs changent leur comportement. De plus, les initiatives citoyennes et/ou locales ne contribuent pas seulement aux biens publics globaux, mais produisent également des bénéfices directs pour celles et ceux qui agissent.

## VERROUILLAGES SYSTÉMIQUES, DÉVERROUILLAGES CITOYENS

12

Agir au niveau local n'est cependant pas chose aisée. Les configurations historiques et sociotechniques des deux industries considérées ici ont très longtemps mis à l'écart toute participation citoyenne. Ainsi, le modèle dominant d'infrastructure énergétique est caractérisé par de grandes centrales thermiques généralement localisées à proximité des sources fossiles et éloignées des sites de consommation. Celles-ci alimentent d'énormes réseaux gérés par des monopoles nationaux ou régionaux. Les utilisateurs finaux sont donc très peu impliqués dans le processus de génération d'énergie : ils n'ont pas besoin de savoir d'où leur énergie provient, comment elle est produite et comment elle arrive chez eux. Dans la même logique, le système agro-alimentaire dit industriel a favorisé le développement d'une agriculture fortement dépendante des marchés internationaux et où, in fine, le producteur tend à n'être ni plus ni moins qu'un fournisseur de matières premières low cost. Entre autres choses, cette trajectoire agro-alimentaire a induit une forme de déconnexion entre les producteurs et les consommateurs tout en proposant des biens alimentaires de piètre qualité.

Toutefois, les choses pourraient bien être en train de changer. Ces dernières années, tant dans l'énergie que dans l'agriculture et l'alimentation, le développement de technologies et de pratiques davantage décentralisées permettent une participation citoyenne accrue. Ainsi, dans le domaine énergétique, les technologies de génération distribuées impliquent des unités de production de petite taille, géographiquement dispersées et localisées près des utilisateurs comme les panneaux photovoltaïques ou l'éolien terrestre. Les consommateurs deviennent donc indépendants, dans une certaine mesure, du réseau électrique et peuvent choisir leur propre source d'énergie. Dans le secteur agro-alimentaire, une série de réseaux alternatifs impulsés le plus souvent par la société civile tente également de restaurer des liens directs et conviviaux entre consommateurs et producteurs. Ces initiatives en cherchant à raccourcir les chaînes de valeur – les dispositifs de circuits courts – s'efforcent d'une part, de garantir une rémunération équitable pour les producteurs et d'offrir d'autre part, une forme de réassurance pour les consommateurs quant à la qualité des aliments. On peut citer par exemple les Groupes d'Achats Communs, la vente directe de petits maraîchers locaux sur les marchés et/ou sur leur lieu de production ou bien encore, un ensemble d'initiatives se revendiquant de l'agriculture (péri-)urbaine comme les jardins collectifs.



## ET LES ENTREPRISES SOCIALES DANS TOUT CELA ?

Les entreprises sociales offrent des formes organisationnelles idéales pour encadrer cet engagement citoyen. Ainsi, dans le domaine énergétique, l'essor des technologies de génération distribuée a été accompagné par l'émergence de coopératives d'énergie renouvelable. Ces organisations proposent aux citoyens de devenir eux-mêmes propriétaires des unités de génération d'énergie renouvelable (panneaux solaires, éoliennes, petites installations hydro-électriques, etc.) installées dans leur environnement. Ils deviennent ainsi les bénéficiaires directs des retombées économiques de la production d'énergie et sont impliqués dans les processus de prises de décision. Les réseaux agro-alimentaires alternatifs localisés cherchant à promouvoir des finalités socio-environnementales tendent également à emprunter des véhicules issus de l'économie sociale. On pense par exemple aux coopératives de producteurs à finalité sociale ou bien encore aux coopératives mixtes de producteurs et de consommateurs. Via des modalités de gouvernance inclusive, l'échange économique n'est pas considéré simplement comme une transaction autour d'un prix mais bien comme un acte ayant aussi une dimension sociale, voire politique.

En conclusion, les cas de l'énergie et de l'alimentation montrent que les initiatives citoyennes peuvent incarner le fer de lance de la mise en place d'autres logiques de production et de consommation, en dépit des forces d'inertie considérables qui caractérisent les modèles actuels. Les entreprises sociales, quant à elles, leur offrent des cadres juridiques et des outils de gestion qui peuvent les aider à transcender leur position encore marginale dans les paysages institutionnels et économiques de nos sociétés.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Bauwens, T. (2014), « Les coopératives d'énergie renouvelable favorisent les économies d'énergie », *La Revue Durable*, 51, p. 36-38.

De Schutter, O. (2015), « Changer la société sans prendre le pouvoir. Le rôle des initiatives locales et citoyennes dans la transition », *Conférence CBC et Académie des Entrepreneurs Sociaux*, Gembloux. Disponible en vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=P9-KPLMqJAs>

Douwe Van der Ploeg, J. (2014), *Les Paysans du XXI<sup>e</sup> siècle. Mouvements de repaysannisation dans l'Europe d'aujourd'hui*, Editions Charles Léopold Mayer.

Hopkins, R. (2014), *Ils changent le monde! - 1001 initiatives de transition écologique*, éditions Seuil.

Servigne, P. (2014), *Nourrir l'Europe en temps de crise*, Editions Nature & Progrès.

Réseau Transition (Wallonie - Bruxelles) : [www.reseautransition.be](http://www.reseautransition.be)

Ceinture Aliment-Terre Liégeoise : [www.catl.be](http://www.catl.be)

Fédération Européenne des coopératives d'énergie renouvelable : [www.rescoop.eu](http://www.rescoop.eu)

# QUELLE GRH DANS LES ENTREPRISES SOCIALES? PHOTOGRAPHIE DES PRATIQUES À L'ŒUVRE DANS UN SECTEUR EN PLEINE ÉVOLUTION

14

Charlotte Moreau, Centre d'Économie Sociale et LENTIC, HEC-ULg

En combinant finalité sociale et activité économique, les entreprises sociales inscrivent, au cœur même de leur fonctionnement, une tension importante entre les objectifs sociaux (ou sociétaux) qu'elles poursuivent et leurs impératifs économiques. Cette tension s'observe dans les différentes dimensions de leur gestion et, en particulier, dans la gestion des ressources humaines (GRH). Par GRH, nous entendons les conditions dans lesquelles les travailleurs – salariés et bénévoles – vont effectuer leur travail : rémunération, temps de travail, formation, évaluation, mobilité, recrutement/sélection, etc. Par exemple, lors du recrutement et de la sélection du personnel, faut-il se baser davantage sur l'adhésion des travailleurs aux finalités sociales de la structure ou sur leurs compétences techniques ? Sur quels critères une entreprise d'insertion socioprofessionnelle doit-elle baser l'évaluation du personnel : performance, productivité, acquisition de nouvelles compétences, respect des règles ou encore renforcement de la cohésion sociale ? Les exemples de tensions en matière de GRH sont nombreux.

Reconnue comme un domaine de gestion important, la GRH semble pourtant peu étudiée, que ce soit au niveau académique ou sur le terrain. En outre, le secteur des entreprises sociales connaît actuellement d'importantes évolutions ayant un impact direct sur leur GRH (par exemple, l'évolution des modes de financement public, la mise en concurrence avec d'autres acteurs publics et privés, ou encore la complexification du cadre législatif et institutionnel). Ces évolutions du contexte amènent une certaine professionnalisation des entreprises sociales qui se marque notamment par l'évolution des pratiques de GRH. Mais qu'est-ce que la professionnalisation ? De nos jours, le thème de la professionnalisation rencontre un vif succès et différentes acceptations du concept coexistent. Mais nous nous intéresserons ici à la professionnalisation des pratiques de management, et plus précisément à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.



## UN MODÈLE POUR APPRÉHENDER LA PROFESSIONNALISATION DE LA GRH

Basé sur une importante revue de littérature et plusieurs entretiens exploratoires, nous avons élaboré un modèle théorique en trois dimensions – le substrat technique (les outils), la vision du rôle des acteurs et la philosophie gestionnaire – permettant d'appréhender ce concept. En effet, quand on pense à la professionnalisation de la GRH, on résume souvent cela à la présence d'outils de GRH : description de fonction, grille d'évaluation, procédure de recrutement, etc. La gestion des ressources humaines peut alors être outillée ou non, allant d'une GRH artisanale, faite de constructions tâtonnantes, à une GRH formalisée avec des procédures et des instruments déterminés. Plus il y a d'instruments, plus cela paraît professionnel. Il s'agit de la première dimension du modèle : le « substrat technique ».

Mais la professionnalisation de la GRH ne se résume pas à la présence d'outils : il s'agit également de désigner des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines. L'organisation peut, en effet, décider de dédier ou non une personne en interne à la gestion du personnel. Si un responsable est désigné en interne, celui-ci peut jouer des rôles différents qui seront qualifiés de plus ou moins professionnels. La «vision du rôle des acteurs» constitue la deuxième dimension de professionnalisation de la GRH.

Enfin, la professionnalisation de la GRH peut répondre à des objectifs très différents. On peut, par exemple, implémenter des descriptions de fonction parce qu'on y est légalement obligé, ou parce qu'on veut différencier les individus entre eux de manière à les motiver. La professionnalisation de la GRH peut donc se faire dans des esprits très différents et c'est là la dernière dimension du modèle théorique, que nous avons dénommée «philosophie gestionnaire».

Chacune de ces trois dimensions peut connaître des degrés différents de développement, révélant ainsi un certain niveau de professionnalisation de la GRH. Ainsi, les trois dimensions de professionnalisation de la GRH ont été déclinées chacune en quatre niveaux, formant une matrice à douze cases. L'objectif n'est, en aucun cas, de prôner la professionnalisation de la GRH ou de recommander certaines pratiques. Le modèle théorique n'est donc en rien prescriptif mais permet d'observer la réalité à travers des sortes de lunettes. Cet idéal-type représente une version stylisée de la professionnalisation de la GRH, dont les caractéristiques ont été volontairement accentuées afin d'obtenir une construction intellectuelle représentant la réalité. Il permet de mesurer l'écart entre une situation concrète et sa version stylisée.

## UNE PHOTOGRAPHIE DES PRATIQUES DE GRH À L'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES SOCIALES

A partir de cette modélisation théorique, un questionnaire en ligne a été envoyé à toutes les entreprises sociales francophones des Régions bruxelloise et wallonne, comptant au moins dix travailleurs. L'objectif était de prendre une photographie des pratiques de GRH à l'œuvre dans les entreprises sociales. Quels sont les grands constats de cette enquête ? Tout d'abord, les entreprises sociales connaissent un certain niveau de formalisation de leurs pratiques RH. Seuls 16% des organisations n'ont pas d'outils de GRH alors que 74% d'entre elles en utilisent. Les entreprises sociales ont donc déjà commencé à s'outiller mais tous les domaines de GRH ne sont pas couverts. Une organisation peut, par exemple, développer un processus de recrutement élaboré mais ne rien mettre en place en matière d'évaluation du personnel. Les 10% des entreprises sociales restantes concernent des structures qui, non seulement, mobilisent de nombreux instruments dans différents domaines de GRH mais, en plus, établissent une cohérence entre ces différents instruments. Par exemple, les compétences évaluées lors de l'entretien de fonctionnement mènent à des formations spécifiques. Les différents domaines de GRH font alors sens entre eux et la GRH est réputée cohérente.

### - *Les données de l'enquête* -

- Mode de passation : questionnaire en ligne
- Population visée : entreprises sociales francophones des Régions Bruxelloise et Wallonne comptant au moins 10 équivalents temps plein
- Population globale : 1871 entreprises sociales (hors fondations, mutuelles, hôpitaux et écoles)
- Population atteinte : 1494 entreprises sociales, soit 79,9% de la population globale
- Taux de réponse : 11% de la population globale, 14% de la population atteinte

Ensuite, en matière de «vision du rôle des acteurs», les entreprises sociales n'hésitent pas à aller chercher de l'expertise en matière de GRH en dehors de leur organisation. Le secteur fait régulièrement appel à des cabinets de conseil, des agences intérim, ou des consultants pour des conseils juridiques en matière de droit social/fiscal, afin de dispenser des formations ou des séances de coaching, pour développer des instruments, des outils ou des procédures en GRH, ou encore pour aider au recrutement d'un candidat. En outre, 93% des répondants ont recours à un secrétariat social. Le deuxième constat en matière de prise en charge de la fonction RH est que seul un petit tiers des répondants dédie une personne en interne, différente du directeur, à la gestion du personnel. Néanmoins, il est intéressant de constater que lorsque l'entreprise sociale compte un responsable des RH, celui-ci joue un rôle stratégique dans l'organisation. Ils sont 79% à être impliqués ou à contribuer activement à la définition de la stratégie de l'organisation et 53% d'entre eux sont présents dans le comité de direction/gestion. 10% des responsables des RH sont même impliqués dans le conseil d'administration de l'entreprise sociale, ce qui est tout à fait inhabituel dans le secteur classique privé.

Finalement, plus de la moitié des entreprises sociales répondantes développent une vision égalitariste de la GRH. La barémisation des salaires participe à cette vision égalitariste mais pas uniquement. En effet, l'égalité se marque également dans d'autres pratiques de GRH, telles que l'évaluation, la formation, le temps de travail ou encore la politique de recrutement. C'est bien l'ensemble de la politique de GRH qui repose sur la constitution de règles et de critères définis pour tous, dans une volonté d'équité interne et d'homogénéité des pratiques. Nous pourrions faire l'hypothèse qu'il s'agit ici d'une spécificité d'un secteur dont le but premier n'est pas de maximiser les profits. Les entreprises sociales dessineraient une autre voie de professionnalisation de la GRH, sous-tendue par la primauté accordée à l'équité.

## UNE EXPLICATION DES OBSERVATIONS À LA LUMIÈRE D'ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

Il est maintenant temps de se pencher sur ce qui influence les principaux constats de cette enquête. Quels éléments de contexte conditionnent les réponses obtenues? Malgré les nombreux croisements réalisés<sup>2</sup>, peu de facteurs contextuels semblent influencer le niveau de professionnalisation de la GRH observé. Certains constats attendus sont confirmés. Par exemple, le fait de dédier une personne à la fonction RH en interne est influencé par la taille et l'âge de l'organisation. Plus l'entreprise sociale est grande et existe depuis longtemps, plus il y a de probabilité qu'un responsable des RH soit désigné en interne. Mais ces mêmes variables n'ont, par exemple, pas d'influence significative sur le nombre d'outils de GRH développés. Tout comme le fait d'avoir un responsable des RH n'influence pas le nombre d'instruments de GRH mobilisés.

Ces résultats démontrent une réalité nuancée et des pratiques de GRH diversifiées au sein du secteur des entreprises sociales. La pertinence d'un modèle à trois dimensions est renforcée. En effet, si la plupart des entreprises sociales appuient leur gestion du personnel par des instruments, révélant ainsi un niveau de formalisation relativement élevé, seul un petit tiers d'entre elles comptent un responsable dédié à la fonction RH. Les trois dimensions du modèle (substrat technique, rôle des acteurs et philosophie managériale) ne semblent pas corrélées et n'évoluent pas de manière simultanée. Il est donc nécessaire de prendre en considération les trois dimensions du modèle. Enfin, la philosophie managériale apparaît comme une dimension clé pour comprendre les spécificités de la GRH dans les entreprises sociales, la prégnance des valeurs semblant influencer fortement le chemin de professionnalisation que suit chaque organisation.

---

<sup>2</sup> Nous avons croisé les résultats du questionnaire avec plusieurs variables indépendantes, telles que la taille de l'organisation, sa forme juridique, son ancienneté, son mode de financement, l'appartenance à un réseau professionnel ou une fédération, le secteur d'activité, ou la zone géographique d'implantation.



## POUR ALLER PLUS LOIN

---

Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 287-366). Liège: Edipro.

Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K., Rotheroe, N., & Royce, M. (2009). Chapter 4: Managing People in a Social Enterprise Environment. In Doherty, B., et al. (Eds). *Management for Social Enterprise* (pp. 90-110). London, England: Sage Publications.

Les résultats précis du questionnaire n'ayant pas encore été publiés, vous pouvez contacter l'auteur pour toutes questions ([charlotte.moreau@ulg.ac.be](mailto:charlotte.moreau@ulg.ac.be)).

---

# LES ENTREPRISES SOCIALES AU CŒUR DE PARTENARIATS HYBRIDES

Benjamin Huybrechts, Chaire SRIW-Sowecsom, HEC-ULg

Les entreprises sociales ne fonctionnent pas en vase clos et, outre les partenariats et réseaux qu'elles établissent avec des entreprises de même type, elles sont également en relation avec d'autres acteurs socio-économiques. Ces acteurs sont, principalement, les pouvoirs publics et les entreprises « à but lucratif ». Les partenaires étant de types ou de « secteurs » distincts, on parlera dans la littérature anglo-saxonne de « cross-sector partnerships » ou, de plus en plus, de « partenariats hybrides ».

## UNE MOTIVATION CENTRALE

La littérature a identifié de nombreuses raisons qui poussent des organisations à collaborer : réaliser des économies d'échelle, favoriser l'accès à des ressources cruciales, augmenter la présence sur le(s) marché(s), susciter l'innovation, accroître leur légitimité, etc. Dans le cas des partenariats hybrides, une dimension, en filigrane de toutes ces motivations, est l'exploitation de complémentarités entre les différents acteurs.

Les entreprises sociales peuvent ainsi faire valoir une expertise d'identification et de mise en œuvre de nouvelles solutions à des défis sociétaux, une proximité avec des publics-cibles particuliers ou encore des modèles de gouvernance intégrant des parties prenantes multiples qui sont susceptibles d'intéresser les pouvoirs publics et les entreprises à but lucratif. Ces dernières peuvent faire valoir une expérience sur des marchés donnés, un accès aux capitaux ou une expertise de gestion qui peuvent renforcer le projet économique des entreprises sociales. Et enfin, les pouvoirs publics ont des capacités d'extension et de généralisation d'innovations sociales à des échelles territoriales conséquentes ainsi que la possibilité d'intégrer ces innovations entre elles et dans le cadre de politiques publiques ambitieuses et orientées vers l'intérêt général.

Ces différences d'expertise, de ressources ou de réseaux constituent autant de complémentarités sur lesquelles il est possible de construire des partenariats pertinents.

## DES MODALITÉS D'INTERACTION DIVERSES

Dans la plupart des secteurs d'activité, on observe des collaborations ou partenariats. Mais notons que la collaboration est un mode d'interaction parmi d'autres : les différents types d'organisations peuvent aussi simplement coexister, se concurrencer ou chercher à mettre en cause la présence de l'autre dans un champ d'activité donné. Par exemple, dans le secteur des titres-services, les entreprises sociales cherchent à mettre en évidence la meilleure qualité d'emploi offerte aux travailleurs pour se distinguer de leurs concurrents « for-profit ».

18

La collaboration recoupe des modes d'interaction différents, que l'on peut distinguer à l'aide de différents axes. Un premier axe concerne la position des parties l'une par rapport à l'autre. On parlera de collaboration verticale pour des relations fournisseur-client. Par exemple, une entreprise de commerce équitable ou une coopérative agricole qui vend ses produits à une entreprise de la grande distribution, ou une entreprise d'insertion qui preste des services d'aménagement de parc pour les pouvoirs publics. A noter que les pouvoirs publics peuvent être « clients » de façon directe (ex. marchés publics de divers types) ou, de façon plus indirecte, financer des services qui bénéficieront à la société dans son ensemble ou du moins à des segments particuliers de la population. Ainsi, lorsque les pouvoirs publics subsidient une association d'éducation permanente ou d'aide aux sans-abris, ce n'est pas un « chèque en blanc » mais bien un achat de service pour le compte de la société. Au fil du temps, les modes de soutien des pouvoirs publics se sont diversifiés au-delà du financement direct des prestataires pour inclure, par exemple, le financement conditionné via des investisseurs privés (exemple des *Social Impact Bonds* - voir encadré dans l'article suivant) ou le financement de la demande dans le cadre de « quasi-marchés » (exemple des titres-services).

Lorsque les organisations occupent la même position sur la chaîne d'approvisionnement, on parlera de collaboration horizontale. Les exemples de collaboration horizontale sont moins nombreux dès lors que les complémentarités sont moins évidentes et les relations de concurrence plus visibles. Néanmoins, dans de nombreux cas, des entreprises sociales collaboreront avec des acteurs publics ou privés « classiques » qui ont le même type d'activité socio-économique. Par exemple, pour s'attaquer à des défis locaux tels que la lutte contre la pauvreté et l'intégration sociale (notamment par le travail), des entreprises sociales travailleront étroitement avec des CPAS, des administrations communales, voire des PME locales, dans une optique de développement territorial. Dans le cadre de projets locaux de développement durable tels que des parcs éoliens, des partenariats émergent entre des développeurs privés « classiques », qui disposent de capitaux et d'une maîtrise technologique importants, et des coopératives citoyennes locales, qui maîtrisent les enjeux locaux et favorisent une appropriation (au moins partielle) du projet par les citoyens.



Un second axe porte sur l'ampleur et la durée de la collaboration. Le dernier exemple de parc éolien nécessite une relation à long terme où les différents acteurs partagent des ressources et de l'expertise, ce qui nécessite un certain niveau de confiance. On parlera de partenariat lorsque la collaboration s'inscrit dans le temps, est une priorité stratégique pour chaque organisation et non pas pour quelques individus, implique la mise en commun de ressources (humaines, financières, etc.) et/ou a un lien direct avec les activités centrales de chaque partenaire (son « core business »). A l'inverse, les relations fournisseur-client dans le cadre de marchés publics ou de contrats entre entreprises sont de court terme et peuvent être interrompues de façon plus ou moins aisée. On retrouve donc un continuum entre des relations contractuelles, souvent ponctuelles et opportunistes, et des partenariats de longue durée basés sur une confiance réciproque, avec toute une palette de modes de collaboration entre ces deux extrêmes. Les enjeux seront évidemment fort différents en fonction de l'endroit où l'on se situe sur ce continuum : plus on va vers le partenariat, plus il y a des opportunités d'apprentissage et d'enrichissement mutuels, mais aussi plus il y a de risques (de réputation, de dommages économiques, etc.) si les choses se passent mal.

Un troisième axe, lié au second, concerne l'étape du cycle de vie du produit ou service durant laquelle la collaboration se déroule. La plupart des collaborations ponctuelles se situent au niveau de la mise en œuvre : le cahier des charges d'un contrat ou d'un marché public a été rédigé par l'une des parties qui cherche un partenaire pour l'exécution d'un certain nombre de tâches selon des modalités bien définies. Les partenariats plus en amont, voire dès les toutes premières étapes de conception, sont plus rares. L'intérêt croissant pour les processus de « co-création » témoigne néanmoins des bénéfices pour chaque partie de collaborer dès le départ, pour innover conjointement et ajuster le partenariat aux spécificités et aux besoins de chacune des parties.

## DES DÉFIS MAJEURS

Malgré les opportunités d'exploiter ces complémentarités, les partenariats hybrides ne vont pas de soi et leur pérennité n'est possible qu'à condition de surmonter de nombreux obstacles. Un premier obstacle a trait à la différence de valeurs, de « logiques » et de modes de fonctionnement des partenaires. Il n'est pas évident de travailler avec des organisations différentes en termes d'objectifs, de pratiques, de rythmes, de langages, ... Ces différences peuvent amener des incompréhensions, voire des conflits.

Un second obstacle, susceptible d'amplifier le premier, est la différence de taille et de pouvoir économique qui peut exister entre les partenaires. Si les entreprises à but lucratif ou les pouvoirs publics exploitent leur supériorité de taille et de ressources pour imposer leur logique à l'entreprise sociale, le partenariat sera asymétrique et ne sera pas pérenne. Soit l'entreprise sociale ne voudra ou ne pourra pas suivre les conditions imposées et se retirera, par exemple si l'autre partie fait évoluer les termes du contrat d'une façon qui n'est plus en phase avec les missions ou l'éthique de l'entreprise sociale. Soit l'entreprise sociale essaiera de se plier aux exigences de l'autre partie, ce qui risque de mettre à mal sa viabilité, par exemple dans le cas d'un fournisseur qui accepterait de réduire dangereusement ses marges pour rester référencé dans la grande distribution. Soit l'entreprise sociale adoptera la logique de l'autre partie à un tel point qu'elle ressemblera à son partenaire et perdra son identité d'entreprise sociale, un phénomène décrit dans la littérature comme « l'isomorphisme institutionnel ». Bien sûr, l'entreprise sociale peut également être responsable de l'échec d'un partenariat par le fait qu'elle ne comprend ou ne respecte pas l'identité de l'autre partie.

En conclusion, pour que ces partenariats hybrides se développent à long terme, il s'agit d'exploiter les complémentarités et de permettre l'enrichissement mutuel tout en préservant l'identité et les valeurs de chaque partenaire.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Ashoka (2015). *Co-création*, Brochure éditée par Ashoka France-Belgique-Suisse et disponible sur [www.ashokacocreation.org](http://www.ashokacocreation.org)

Huybrechts, B., Mertens, S. and Xhaufclair, V. (2006). 'Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustration à travers la filière du commerce équitable'. *Revue Internationale de Gestion*, 31:2, 65-74.

Nicholls, A. and Huybrechts, B. (à paraître). 'Sustaining Inter-Organizational Relationships across Institutional Logics and Power Asymmetries: The Case of Fair Trade'. *Journal of Business Ethics*.

Pestoff, V., Brandsen, T. and Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third sector and Co-Production*. London & New York: Routledge.

# VERS DE NOUVELLES PHILANTHROPIES

Virginie Xhaufclair, Chaire Baillet Latour, HEC-ULg  
Amélie Mernier, Chaire Baillet Latour, HEC-ULg

20

Considéré comme obsolète dans les années nonante, le terme « philanthropie » revient en force en Europe depuis une dizaine d'années et ne peut désormais plus être considéré comme un simple synonyme de « charité ». Les philanthropes européens ont diversifié leurs pratiques. La philanthropie n'est plus réservée à une élite et est désormais pratiquée par toutes les catégories de la population.

Dans nombre de pays d'Europe continentale, c'est traditionnellement à l'Etat Providence qu'il revenait de financer les missions d'intérêt général. L'austérité, imposée depuis plusieurs années dans la gestion des budgets publics, rend le terrain propice à une contribution de plus en plus importante des acteurs privés au (co)financement de ces missions. La philanthropie européenne a longtemps été mue par des valeurs religieuses ou morales: l'important était l'acte même de don, et celui-ci se voulait discret. Aujourd'hui, les philanthropes veulent démontrer l'impact de leurs actions et en mesurer l'efficacité. Cela s'explique notamment par le besoin de légitimation de ces nouveaux acteurs privés intervenant dans des domaines qui ne relevaient pas de leur compétence. Un autre élément d'explication tient au profil socioprofessionnel de certains de ces nouveaux philanthropes, désireux d'appliquer à leur pratique philanthropique les principes gestionnaires sur base desquels ils ont construit leur fortune. Ces évolutions dessinent les contours d'une « nouvelle philanthropie ».

## - Qu'est-ce que la philanthropie? -

Etymologiquement, la philanthropie désigne l'amour (*philos*) du genre humain (*anthropos*). En pratique, la philanthropie concerne l'ensemble des transferts de ressources librement consentis par des acteurs privés, en vue de servir le bien commun et d'améliorer la qualité de vie des personnes. La philanthropie ne se limite pas au don d'argent. Elle inclut également le don de temps, la mise à disposition de compétences ou de réseaux, etc. La philanthropie peut être le fait d'un individu, d'un collectif, d'une entreprise. L'action philanthropique peut être structurée (par la constitution d'une fondation par exemple) ou non structurée (dons ponctuels à des organisations, achat d'articles vendus au profit d'une cause). Dans le cas d'un don monétaire, l'acte philanthropique peut se faire du vivant du donateur ou à son décès, par le biais d'un legs philanthropique.

La dernière décennie a vu émerger en Europe de nouvelles pratiques philanthropiques, dont l'exemple le plus emblématique est sans doute la *venture philanthropy*. Cette expression désigne le fruit de la rencontre entre la philanthropie traditionnelle et le monde du *venture capital*. Issus du monde des affaires et de la finance, les *venture philanthropes* ont structuré une nouvelle pratique philanthropique, par opposition à une philanthropie « caritative » pour laquelle les moyens prédominaient sur les résultats et dont l'efficacité était contestée. C'est à la fin des années nonante que le concept de *venture philanthropy* voit le jour aux Etats-Unis et il faudra attendre le début des années 2000 pour qu'il fasse son apparition en Europe. L'entrée de ces nouveaux arrivants dans la philanthropie se conjugue avec la volonté affirmée de générer un impact social (ou *return social*). Cette volonté s'appuie sur des principes et méthodes gestionnaires ayant fait leurs preuves dans le monde des affaires, à tout le moins en matière de *return financier*. Pour atteindre ces objectifs d'impact, les nouveaux philanthropes se concentrent sur la professionnalisation et le renforcement des capacités des organisations soutenues, plutôt que sur le soutien à des projets spécifiques. Il s'agit de permettre aux bénéficiaires de changer l'échelle de leur action afin, en corollaire, de renforcer leur impact social. Le soutien apporté par le

*venture philanthrope* est construit « sur mesure », en fonction des besoins spécifiques de l'organisation bénéficiaire. Il peut être financier (par le biais de dons, de prêts ou de prises de participations) et/ou non financier. Dans ce dernier cas, il peut s'agir de conseil stratégique, de mise à disposition d'expertise, d'une implication dans la gouvernance, de la facilitation d'un accès aux réseaux socioprofessionnels, etc. Ces formes de soutien traduisent un engagement renforcé de la part du philanthrope, qui ne se veut plus « simple donateur ». Cet idéal-type de la *venture philanthropy* connaît en pratique de nombreuses déclinaisons, selon les objectifs du philanthrope concernant la nature et l'intensité du return attendu, et selon les formes de soutien privilégiées.

### - *Les fondations en Belgique* -

En Belgique, on recense fin 2013 plus de 1200 fondations poursuivant des objectifs d'intérêt général, qu'elles soient d'utilité publique ou privées. Si on ne dispose pas à ce jour<sup>3</sup> de données sur le volume des fonds attribués par les fondations belges à leurs bénéficiaires, on peut cependant observer un développement rapide du secteur. A fin 2013, les quinze plus grandes fondations belges comptabilisaient un total d'actifs de plus de 1,1 milliard d'euros. Les fondations belges sont principalement actives dans l'art et la culture, l'action sociale et la santé. Elles emploient aujourd'hui plus de 7200 équivalents temps plein.

## TOUS PHILANTHROPES ?

On aurait cependant tort de penser que les nouvelles pratiques philanthropiques sont réservées à une élite dotée d'importantes ressources financières et de compétences acquises dans le monde des affaires. Les nouvelles technologies, le boom des réseaux sociaux sur le web, de même que la croissance des transactions sur internet, offrent à tout un chacun la possibilité de donner, en fonction de ses moyens, et donc d'être philanthrope, à son niveau. Les campagnes de levée de fonds s'appuient de plus en plus sur des « buzz » créés sur les réseaux sociaux, parfois même issus d'une démarche spontanée de la part des donateurs. En témoigne notamment le célèbre « ice bucket challenge » qui, au cours de l'été 2014, a permis de collecter aux USA près de 115 millions de dollars de dons pour la recherche sur la maladie de Charcot<sup>4</sup>.



<sup>3</sup> Cette lacune sera comblée dès la fin de cette année 2015, avec la publication des résultats de l'enquête sur les fondations belges menée actuellement par la Chaire Baillet-Latour en Philanthropie et Investissement Social (HEC-ULg). Plus largement, cette Chaire étudie les nouvelles pratiques philanthropiques, notamment à travers l'Observatoire des nouvelles philanthropies, actuellement en gestation au sein de la Chaire. Plus d'infos : [www.chaire-philanthropie.be](http://www.chaire-philanthropie.be)

<sup>4</sup> Source : ALS Association, 2014

Le *crowdfunding*, littéralement « financement par la foule », s'est également développé au cours de la dernière décennie. Il s'appuie sur l'idée de financer un projet en réunissant les contributions, souvent limitées, d'un grand nombre de personnes. Les *crowdfunders* ont aujourd'hui la possibilité de soutenir des projets à vocation sociétale, culturelle ou commerciale par le biais de dons, de prêts ou de prises de participation. Les plates-formes de *crowdfunding* se multiplient et nombre d'entre elles se concentrent explicitement sur des projets philanthropiques. Elles facilitent la rencontre entre les donateurs potentiels et les projets en quête de soutiens. Certaines offrent également une garantie quant à la qualité des projets présentés, à l'utilisation qui sera faite des fonds récoltés et aux résultats concrets du projet. En Belgique, au cours de l'année 2014, plus de 2 millions d'euros ont été collectés de cette manière, ce qui représente une augmentation de 80% par rapport à 2013<sup>5</sup>.

La « générosité embarquée », c'est-à-dire le fait de greffer une opportunité de don dans les différents actes du quotidien, est un autre exemple de « nouvelle philanthropie ». Le « micro-don » s'appuie sur l'idée qui veut que « les petits ruisseaux font les grandes rivières ». Le micro-don est un don très petit, donc indolore, mais dont la fréquence et la systématisation permettent au final de lever des fonds importants. D'origine anglo-saxonne, le micro-don se développe en France depuis 2009, grâce aux efforts de l'entreprise sociale Microdon. Le micro-don peut prendre différentes formes, telles que l'arrondi en caisse ou l'arrondi sur salaire. Dans le cas de l'arrondi en caisse, le donateur offre quelques centimes en arrondissant son ticket de caisse à l'unité supérieure et le supermarché partenaire reverse les dons à son association partenaire. En Belgique, le déploiement de ce concept est actuellement à l'étude. Cependant, d'autres initiatives s'appuyant sur le principe du micro-don existent déjà en Belgique : récolte des petites monnaies étrangères dans les aéroports, offre de cafés « suspendus », campagnes SMS lors de catastrophes naturelles, etc. En facilitant tous types de dons, ces nouveaux outils offrent à tout un chacun la possibilité de pratiquer une philanthropie à la mesure de ses possibilités.



### - *Le Social Impact Bond* -

Le Social Impact Bond, issu des pays anglo-saxons, est un exemple innovant de collaboration entre acteurs philanthropiques et autorités publiques dans des matières d'intérêt général qui étaient auparavant de la seule responsabilité de l'Etat. Ce nouveau type de partenariat public-privé conditionne à l'atteinte d'objectifs d'impact social le remboursement des fonds engagés par des investisseurs philanthropiques pour soutenir des projets innovants dans différents domaines de l'action sociale. Un premier Social Impact Bond a été lancé à Bruxelles en novembre 2014 dans le domaine de l'intégration socio-professionnelle des primo-arrivants.

<sup>5</sup> Source : étude KPMG, 2014

Le recours croissant aux fonds philanthropiques dans le financement des missions d'intérêt général n'est cependant pas exempt de débats, dans la mesure où les choix de société ne sont alors plus des choix collectifs du ressort de l'Etat mais relèvent de préférences individuelles des philanthropes. Dans un Etat-Providence comme la Belgique, où de nombreux citoyens continuent de privilégier l'idée d'une redistribution sociale par un Etat garant de l'équité et de la justice sociale, la philanthropie, et ses nouvelles déclinaisons, doivent encore asseoir leur légitimité. Cette dernière passera notamment par la démonstration de son efficacité, sur laquelle se concentrent les dits « nouveaux philanthropes ». L'épreuve de réalité a cependant conduit bon nombre de ces derniers à repenser leurs objectifs et leurs méthodes, et à situer la nouvelle philanthropie comme un outil parmi d'autres dans la « boîte à outils » philanthropique. Les philanthropes sont désormais conscients de la nécessité de proposer des solutions sur mesure et évolutives, adaptées aux différents stades de développement des entreprises sociales et organisations qu'ils décident de soutenir.

On assiste aujourd'hui aux prémices d'un rapprochement de mondes auparavant distincts, voire opposés. Alors qu'originellement la « nouvelle philanthropie » a émergé par opposition à une philanthropie « traditionnelle » contestée, de nombreuses fondations s'engagent aujourd'hui dans une approche *venture philanthropy*. De même, des investisseurs diminuent leurs attentes de return financier et visent la réalisation d'un impact social positif. Quant aux citoyens, ils sont de plus en plus nombreux à participer à cet élan de générosité.

Peu de données sont actuellement disponibles à ce stade sur l'ampleur de ces nouvelles pratiques philanthropiques et sur le volume de dons qu'elles représentent. La quête explicite d'impact requiert le développement de nouveaux outils de suivi, et il n'est pas encore possible à ce jour d'estimer l'impact sociétal global de ces nouvelles philanthropies. Les acteurs de terrains se structurent progressivement autour de ces nouvelles formes de philanthropies et la recherche sur ces questions se développe, avec la création de Chaires universitaires dédiées à ces thématiques et la structuration de réseaux d'experts au niveau européen.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

Amélie Mernier & Virginie Xhaufclair (2014), *Les fondations en Belgique*, Réseau Belge de Fondations

Nicolas Denoël (2014), *Developing social impact bond in Belgium*, Master Thesis, Louvain School of management

Véronique Huens (2014), *Social Impact Bonds: win-win ou marché de dupe?*, Analyses SAW-B

# 2. OPINIONS

Cette rubrique relate les grandes lignes d'un entretien mené avec Philippe de Woot, membre de l'Académie Royale de Belgique et professeur émérite à l'Université Catholique de Louvain. Juriste et économiste, ce brillant professeur de stratégie apporte un regard éclairé sur l'évolution des entreprises, soulignant l'importance que revêt l'éthique dans la conduite de celles-ci.

## CINQ IDÉES À RETENIR

1. Notre système économique engendre des effets systémiques non voulus, tels que la détérioration de notre planète, les inégalités ou encore le manque de débat autour de l'explosion des sciences et des techniques. Ces impasses, causées par ce que Philippe de Woot appelle le vide éthique et le vide politique, amènent à la nécessité de repenser l'entreprise.
2. Repenser l'entreprise, c'est sortir de la vision de M. Friedman selon laquelle le rôle social de l'entreprise consiste uniquement à maximiser le profit pour l'actionnaire, pour mettre la créativité de l'entreprise au service du progrès. Enoncer la finalité de l'entreprise revient alors à répondre à la triple question : créativité économique et technique pour qui, pour quoi et comment ?
3. L'objectif unique de maximisation du profit doit être remis en cause pour chercher plutôt l'équilibre, par exemple entre les intérêts des travailleurs, des clients, des actionnaires et de l'entreprise. Les choses commencent à bouger mais il faut passer des bonnes pratiques à une véritable culture de progrès pour orienter la créativité vers les enjeux du 21<sup>ème</sup> siècle.
4. Ces transformations doivent être soutenues par les pouvoirs publics, à travers quatre rôles : faire émerger une vision de la société que nous voulons créer ensemble, accompagner et encourager l'évolution de la culture des entreprises, créer les conditions favorables au développement des filières d'avenir, et contribuer à la création d'espaces où le débat éthique et sociétal peut avoir lieu avec les différentes parties prenantes de l'action économique.
5. Dans ce contexte, les entreprises sociales peuvent inspirer, voire contribuer à transformer, les entreprises classiques à travers des ingrédients qui font leur particularité : la créativité, le leadership responsable s'appuyant sur une gestion guidée par des valeurs, et leur dimension citoyenne (pour qui ? pour quoi ? comment ?).



## PHILIPPE DE WOOT, MEMBRE DE L'ACADÉMIE ROYALE DE BELGIQUE ET PROFESSEUR ÉMÉRITE DE L'UCL, INVITE À REPENSER L'ENTREPRISE

Propos recueillis par Sybille Mertens, Chaire Cera, HEC-ULg

Le professeur Philippe de Woot est un observateur privilégié de la vie économique et du monde des affaires. Très introduit dans les milieux économiques dès le début des années 80, ce brillant professeur de stratégie est aussi un des premiers académiques à avoir souligné l'importance que revêt l'éthique dans la conduite des entreprises. L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg a souhaité le rencontrer pour une discussion à bâtons rompus sur un thème qu'il développe dans l'un de ses derniers ouvrages, « Repenser l'entreprise », paru en 2013 aux éditions de l'Académie Royale de Belgique.

### POURQUOI PENSEZ-VOUS QU'IL Y A URGENCE À REPENSER L'ENTREPRISE ?

Parce que notre système économique, que l'on peut qualifier d'économie concurrentielle de marché, engendre trois grands effets systémiques non voulus. Premièrement, nous portons atteinte à la planète. Deuxièmement, les inégalités, la pauvreté et l'exclusion augmentent. Nos économies sont confrontées à un chômage massif de longue durée. Troisièmement, il y a un problème dont on parle peu mais qui me paraît très important, c'est le manque de débat autour de l'extraordinaire explosion des sciences et des techniques. À quoi va-t-on les utiliser ? Je pense au numérique évidemment et au digital mais je pense aussi à toutes les biotechnologies, aux nanotechnologies, à l'intelligence artificielle qui, comme toutes les nouvelles techniques, portent en elles des promesses mais aussi des menaces. Bref, il me semble évident que si on ne repense pas l'entreprise et le système qu'elle anime, on se dirige vers des impasses de plus en plus graves.



### SELON VOUS, QUELLES SONT LES CAUSES DE CES IMPASSES ?

Je vois deux causes majeures à cette situation sans précédent. Premièrement, ce que j'appelle le « vide éthique ». Notre système économique et financier fonctionne selon une logique de moyens et pas selon une logique de fins ou de valeurs. Nous recherchons l'efficacité mais il s'agit d'une efficacité non-finalisée, qui laisse peu de place à la politique ou à la morale. On part du principe que la croissance économique est automatiquement bénéfique. Et on ne se soucie pas des externalités. Or, les externalités du système deviennent de plus en plus lourdes (atteintes à la planète, développement des inégalités et de la pauvreté, usages de plus en plus ambigus de la science et de la technologie). Nous vivons dans un système qui a développé une pensée unique : d'une part, le marché est efficace et efficient et, d'autre part, le marché suffit à juger ce qui est bon ou ce qui ne l'est pas. Il manque la dimension profondément humaniste qu'est l'éthique. Et pour moi, l'éthique

commence au premier cri de souffrance humaine et notre système cause de plus en plus de souffrance humaine. Regardez la précarité du monde du travail au nom de l'amélioration de la productivité, la répartition de la valeur ajoutée qui favorise de plus en plus la rémunération du capital et contribue à accroître les inégalités, la manière dont les pays les moins développés sont exploités pour leurs ressources plutôt que pour leur développement, les rigueurs des plans de redressement du FMI et de la Banque Mondiale qui ont créé la destruction des systèmes d'enseignement, des systèmes de santé, etc. Le premier élément qui appelle une révision, c'est ce « vide éthique » qui rend notre système si peu sensible à la souffrance humaine.

La deuxième raison qui justifie de repenser le système, c'est le « vide politique ». On accuse souvent la globalisation, parce que les entreprises globales ou multinationales offrent peu de prises aux gouvernements nationaux et échappent en grande partie aux visées politiques ou même aux normes. Mais plus fondamentalement, je suis frappé de voir combien le secteur privé a pris le pouvoir sur les ressources. Les meilleures ressources, en termes humains, en termes de connaissances, en termes de réseaux ont tendance à s'investir dans le privé. Le monde de l'entreprise développe des capacités en termes de management, d'organisation, de connaissances, d'influence sans commune mesure avec ce que l'on observe dans la sphère publique. Ce pouvoir aux mains des entreprises privées leur permet d'avancer très vite mais échappe à une vision politique qui orienterait ce pouvoir vers la recherche du bien commun. Et comme il n'y a pas de gouvernance mondiale, je crois qu'à la question « quel monde voulons-nous créer ensemble pour le bien de l'humanité ? », la réponse est quasi exclusivement donnée par le système économique, par les entreprises privées et par le marché.

## REPENSER L'ENTREPRISE, TOUT UN PROGRAMME !

Si les entreprises ont le pouvoir, elles sont responsables de la manière dont elles l'utilisent. Car ce pouvoir influence de façon considérable la vie en société, la culture et notre avenir à tous. Or, si vous évacuez l'éthique et le politique, il ne reste que la pensée de Milton Friedman : le rôle social de l'entreprise consiste uniquement à maximiser le profit pour l'actionnaire. Toutes les business schools ont une culture qui, de manière sous-jacente, est basée sur ce paradigme. La conduite des affaires est pensée pour augmenter la *bottom line* et produire un bon *quarterly result*.

Cette pensée unique est réductrice et insultante pour la finalité de l'entreprise. Rémunérer les actionnaires est bien entendu une contrainte nécessaire mais la finalité de l'entreprise devrait plutôt se concevoir en terme de progrès. Rappelons-nous que la créativité est au coeur de la démarche entrepreneuriale. La survie de l'entreprise dépend de sa créativité, de sa capacité à renouveler ses produits, ses procédés, ses compétences, ses réseaux. Et pour moi, énoncer la finalité de l'entreprise, c'est dire à quoi sert finalement cette créativité, c'est répondre à la triple question suivante : créativité économique et technique pour qui, pour quoi, et comment ?

Si vous vous contentez d'une réponse à la Friedman, à la question de savoir « du profit, pour quoi ? pour qui ? comment ? », la seule réponse est « du profit pour plus de profit demain ». Et le système s'enferme dans une logique purement instrumentale. Si vous acceptez une finalité en termes de progrès économique et technique, les réponses à ces questions ne peuvent être que de nature politique et éthique. Pourquoi produisons-nous ? Pour des gadgets ou pour résoudre des problèmes fondamentaux comme le réchauffement climatique ou les inégalités ? Pour qui ? Est-ce uniquement pour les besoins solvables ou aussi pour les besoins non solvables ? Comment ? Est-ce en polluant ? Est-ce en aliénant les travailleurs ? Est-ce en détruisant l'emploi ? Se positionner sur ces questions contribue à replacer les valeurs au cœur des choix stratégiques de l'entreprise.

## REPENSER L'ENTREPRISE, CELA PEUT-IL SE FAIRE EN RESTANT DANS LE CADRE DU CAPITALISME?

Dans votre question, j'entends : « Faut-il remettre en cause la maximisation du profit ? ». L'objectif unique de maximisation du profit relève de l'ancienne culture et la plupart des financiers en sont encore là, ça c'est clair. Mais les chefs d'entreprises - et j'en ai rencontrés beaucoup dans ma vie professionnelle – cherchent plutôt un équilibre. Au jour le jour, dans leurs pratiques, ils doivent arbitrer et sont habitués à forger des équilibres, par exemple entre les intérêts des travailleurs, des clients, des actionnaires et de l'entreprise. Je crois que la maximisation pure et dure à la Friedman va progressivement diminuer si les chefs d'entreprise reprennent le dessus sur la finance spéculative. Car ce n'est pas de la finance que viendra l'évolution souhaitée. Les chefs d'entreprises doivent reprendre le pouvoir sur les financiers. Et cela bouge déjà. Tous les deux ans, CSR-Europe (Réseau européen de responsabilité sociale des entreprises) organise une foire de bonnes pratiques et montre qu'on peut faire avancer les choses sur le plan de l'environnement, sur le plan du mécénat, sur le plan de l'aide aux plus pauvres dans la région où l'on travaille. Mais cela n'a pas encore donné lieu à une nouvelle doctrine, à une nouvelle vision du rôle de l'entreprise. Il faut aller plus loin. Il faut passer des bonnes pratiques à une véritable culture de progrès, orienter la créativité vers les enjeux du 21ème siècle.

Et il y a des exemples extrêmement brillants qui montrent que c'est possible. Je vais en citer deux. En Belgique, UMICORE s'est transformée en profondeur. L'entreprise polluante et un peu endormie qu'était l'Union Minière est devenue une entreprise de haute technologie qui recycle les métaux, contribue à sauver l'environnement et invente de nouveaux métaux. Et quand vous interrogez Thomas Leysen là-dessus, ce ne sont pas seulement les produits qui ont changé, c'est toute la culture d'entreprise. Il a veillé à ce que tous les cadres s'inscrivent dans une vision nouvelle de l'entreprise et pensent que « l'environnement compte ». Sur le plan social, vous avez l'exemple de Danone. En essayant de conquérir les marchés du sud-est asiatique, notamment le Bangladesh, cette entreprise a rencontré la grande pauvreté. Face aux conditions de vie des habitants de ces nouveaux marchés, Danone a repensé sa créativité en disant : « non seulement, nous allons enrichir nos yaourts mais nous allons les faire produire par des entrepreneurs locaux ». C'est assez révolutionnaire car il semble que toute la culture de Danone soit en train de se transformer en profondeur. D'entreprise alimentaire générale, Danone se transforme en une entreprise créative dans les produits laitiers au service de la santé.

Ces transformations devraient être soutenues par les pouvoirs publics. Le monde politique a comme premier rôle de faire émerger une vision du type de société que nous voulons créer ensemble. En Occident, nous sommes bien entendu attachés à la liberté d'entreprendre. Mais, à partir du moment où la liberté d'entreprendre crée des dysfonctionnements, le rôle du politique doit être de sonner la sonnette d'alarme et dans la mesure du possible, d'encadrer l'action pour limiter ces dysfonctionnements. Deuxièmement, les pouvoirs publics ont aussi un rôle d'accompagnement et d'encouragement à l'évolution de la culture des entreprises. Par des systèmes fiscaux ou des systèmes incitatifs, on peut orienter ce changement de culture. Ensuite, ils peuvent créer les conditions favorables au développement des grandes filières d'avenir comme la transition énergétique, la nouvelle agriculture, les filières qui naîtront de la convergence entre les technologies nouvelles : nanotechnologies, biologie, informatiques, sciences cognitives (NBIC) afin que nous y prenions notre place dans la concurrence mondiale mais que nous les orientations dans la bonne direction. Enfin, en créant un écosystème favorable, les pouvoirs publics nationaux ou supranationaux peuvent faire advenir des espaces où le débat éthique et sociétal puisse avoir lieu entre les différentes parties prenantes de l'action économique. On aurait autour de la table des co-créateurs de progrès : les chefs d'entreprises, leurs actionnaires, le personnel et les syndicats, les ONG, les pouvoirs publics locaux ou nationaux. Cela favoriserait l'émergence des nouvelles normes du développement durable.

## QUEL RÔLE PEUVENT JOUER LES ENTREPRISES SOCIALES ?

Les entreprises sociales pourraient influencer cette évolution. L'économie sociale a en effet montré qu'elle fut de tout temps capable de remplir des tâches que le système ne remplissait pas. Il est clair que depuis longtemps, certains modèles d'entreprises sociales ont réussi. Je pense au commerce équitable par exemple. Je pense aussi aux restos du cœur, aux épiceries solidaires, aux chiffonniers d'Emmaüs qui sont devenus d'immenses entreprises et ont démontré qu'une entreprise alternative peut avoir tous les ingrédients de l'entreprise performante, à savoir : la créativité, le leadership et la citoyenneté.

28

Premièrement, les acteurs sociaux ont souvent les qualités propres aux entrepreneurs et sont très créatifs. Ils voient des progrès possibles que les autres ne perçoivent, ils prennent le risque d'entreprendre et ont le pouvoir de convaincre les gens de travailler avec eux. Tout cela suppose une vision, un goût du risque et une capacité à rassembler les énergies. Deuxièmement, pour mener à bien une entreprise, il faut des qualités de leadership et des compétences de management. Le management, c'est l'administration des choses : contrôle, organisation, mesures. Le leadership, c'est le gouvernement des hommes. Dans les entreprises sociales, le leadership est très fort et le management n'est pas toujours aussi fort qu'il devrait l'être. Les échecs viennent d'un manque de professionnalisme managérial. Un troisième élément concerne le rôle de l'entreprise citoyenne : par nature, l'entreprise sociale est citoyenne puisque c'est son point de départ. Je pense donc que ces entreprises innovantes conduites à partir d'un leadership responsable, préfigurent une part importante de notre avenir et peuvent servir d'exemples en matière de responsabilités sociétales.

Ce que les entreprises sociales peuvent apporter aux entreprises concurrentielles de marché, c'est probablement la dimension citoyenne (pour qui, pour quoi, comment) qui leur manque trop souvent et, sans doute, une forme de nouveau leadership, qui s'appuie sur une gestion guidée par des valeurs. En s'associant aux entreprises classiques, elles peuvent aussi se considérer comme des *stakeholders* de ces entreprises et contribuer à leur transformation.

## SI ON REPENSE L'ENTREPRISE, NE FAUT-IL PAS ÉGALEMENT REPENSER L'ENSEIGNEMENT DE L'ÉCONOMIE ET DE LA GESTION ?

Je suis convaincu qu'il faut changer la culture en remettant au cœur de la réflexion de nos étudiants une interrogation profonde sur ce qu'est la société et ce qu'est l'humain. Si on se limite aux outils de gestion, on risque de ne former que des robots de la performance. Et si ces robots travaillent dans la finance pure, on voit où cela peut nous conduire : au désastre.

Ajouter quelques cours d'éthique ou de responsabilité sociétale, c'est bien mais c'est insuffisant. Pour évoluer en profondeur, les écoles doivent changer leurs paradigmes fondamentaux qui, en fait, sont basés sur Friedman. Abandonner Friedman, c'est très difficile parce que les écoles de gestion sont dominées par le monde de la finance, de la compatibilité et des outils comme le marketing, la *supply chain*, etc. Il s'agit d'un monde qui exige des techniques compliquées, difficiles, abstraites. L'illusion, c'est de croire qu'en dominant ces techniques, on devient, par nature, intelligent et bon dirigeant. Or, on sait tous que l'intelligence ne suffit pas à conduire une entreprise ni à gouverner des humains.

Donc je pense qu'il faudrait réintroduire dans nos *business schools* une interrogation : qu'est-ce que l'éthique ? C'est-à-dire, qu'est-ce que l'homme ? Et quelle est la société que nous voulons construire ensemble ? Ce sont des questions politiques, sociologiques, anthropologiques qu'on enseignait autrefois dans les deux premières années du parcours universitaire. Il faut exposer les étudiants non seulement aux techniques d'efficacité mais aussi les aider à s'interroger sur la fragilité et la souffrance. Nos étudiants seront amenés à prendre des responsabilités ; il est évident qu'on ne peut pas se contenter de simplement former des robots, il faut contribuer à former des citoyens et des consciences.

# 3. STATISTIQUES

Cette rubrique présente le baromètre quantitatif des entreprises sociales en Belgique en neuf questions, en mettant l'accent sur la problématique de l'emploi et sur la contribution des entreprises sociales à la croissance de ce dernier.

## SIX RÉSULTATS À RETENIR

1. En 2013, l'on comptait en Belgique 16 710 entreprises sociales occupant 367 664 emplois salariés (exprimés en équivalents temps plein), soit 16,6% de l'emploi privé et 11,8% de l'emploi total (privé et public). **Près d'un emploi sur huit est donc actif dans une entreprise sociale.**

2. **La très grande majorité de ces emplois, soit 90%, se situe dans des associations sans but lucratif.** Les 10% restant sont occupés dans les mutuelles (3,6%), les fondations (2,5%), les sociétés à finalités sociale (2,5%) et les coopératives agréées CNC (y compris en SFS) (1,4%). Ce sont **les secteurs de la santé et de l'action sociale** qui **emploient de loin le plus de travailleurs**, avec 72,2% du total de l'emploi dans ce type d'entreprises.

3. Plus la catégorie de taille d'entreprise, exprimée en nombre de travailleurs, est grande, plus la part de l'emploi des entreprises sociales dans l'emploi privé de la catégorie a tendance à être importante. En d'autres termes, **le secteur des entreprises sociales comporte relativement plus de grandes entités que le reste du secteur privé.**

4. **La Région wallonne compte relativement plus d'emplois actifs dans les entreprises sociales que les autres Régions du pays.** En 2013, ces emplois représentent 14,8% de l'emploi privé en Flandre, 14,4% à Bruxelles et 19,5% en Wallonie.

5. **L'emploi dans les entreprises sociales a connu une croissance de 8,3% sur la période 2009-2013**, soit une croissance annuelle moyenne de 2,0%. La contribution de la Flandre à cette croissance est plus que proportionnelle à son poids (55%) dans les entreprises sociales. Par ailleurs, cette croissance est, pour plus des quatre cinquièmes, due aux créations d'emplois dans les secteurs de **la santé humaine et de l'action sociale.**

6. La croissance de l'emploi dans les entreprises sociales au cours de la période 2006-2013 a été systématiquement plus élevée que celles des secteurs privé (hors entreprises sociales) et public. Plus remarquable encore, **les entreprises sociales n'ont cessé de connaître une croissance positive de leur emploi salarié depuis 2006, et ce même entre 2008 et 2009** (années de crise) où celui-ci a augmenté de 3,8%, alors qu'au même moment il diminuait de 3,6% dans les entreprises privées (hors entreprises sociales).

# LE BAROMÈTRE QUANTITATIF 2015: LES ENTREPRISES SOCIALES BELGES EN NEUF QUESTIONS

Alexandre Reginster<sup>6</sup>, Centre d'Economie Sociale et Liege Competition and Innovation Institute, ULg

30

Au plan international, la Belgique se distingue par la qualité du recensement statistique des données relatives aux entreprises sociales. Depuis plusieurs années, en s'appuyant sur des sources administratives (Banque Carrefour des Entreprises, ONSS, Centrale des bilans de la Banque Nationale, TVA, comptes nationaux, compte satellite des institutions sans but lucratif) et sur des données d'enquête, la plate-forme ConcertES ([www.concertes.be](http://www.concertes.be)) a construit une base de données reprenant les principales informations de nature économique sur l'ensemble des entreprises sociales, en les référant par siège social.

Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique utilise la base de données de ConcertES pour présenter, entre autres, le nombre d'entreprises sociales, l'ampleur de l'emploi salarié, l'importance relative des formes juridiques, la présence des entreprises sociales dans les branches d'activité.

Le périmètre retenu ici pour délimiter le champ des entreprises sociales comprend: les sociétés à finalité sociale (SFS), les coopératives agréées CNC<sup>7</sup>, les associations sans but lucratif (A(i)SBL<sup>8</sup>), les fondations d'utilité publique, les fondations privées et les mutuelles<sup>9</sup>. Les hôpitaux privés et les établissements de l'enseignement libre sont inclus dans ce périmètre. Toutefois, afin de ne pas donner un poids trop important aux établissements d'enseignement, seuls les emplois financés sur fonds propres (et donc pas les emplois financés par les Communautés) sont repris dans les statistiques de ces établissements.

Notons que certaines approches de l'entreprise sociale se réfèrent à un périmètre plus restreint que celui retenu ici. Le périmètre peut se limiter aux organisations à finalité sociétale mais de nature marchande, c'est-à-dire dont l'essentiel des ressources proviennent du marché. Ou bien, le champ de l'entreprise sociale peut être réduit aux seules entreprises actives dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, comme les entreprises d'insertion ou les entreprises de travail adapté. Il convient donc de garder ces différences de périmètres à l'esprit quand on compare des statistiques provenant de sources différentes.

Le présent baromètre est organisé en neuf questions:

Q1 – Que représentent les entreprises sociales, en termes de nombre d'entreprises et d'emplois<sup>10</sup>, en Belgique ?

Q2 – Quelles formes juridiques prennent les entreprises sociales ?

Q3 – Quelle est la croissance de l'emploi salarié dans les entreprises sociales par rapport aux entreprises privées (hors ES) et publiques ?

Q4 – Quelle est la contribution des entreprises sociales à la croissance de l'emploi du secteur privé entre 2009 et 2013 ?

Q5 – Le poids des entreprises sociales en termes d'emplois dans le secteur privé est-il uniformément réparti en Belgique ?

Q6 – Quelle est la contribution de chaque Région à la croissance de l'emploi dans les entreprises sociales entre 2009 et 2013 ?

Q7 – Dans quels secteurs d'activité les entreprises sociales opèrent-elles ?

Q8 – Quelle est la contribution de chaque secteur d'activité à la croissance de l'emploi dans les entreprises sociales ?

Q9 – Le poids des entreprises sociales dans le secteur privé affiche-t-il une similarité dans les différentes classes de taille d'entreprise ?

---

<sup>6</sup> Avec l'aide de Michel Marée, HEC-ULg

<sup>7</sup> CNC : Conseil National de la Coopération

<sup>8</sup> AiSBL : association internationale sans but lucratif

<sup>9</sup> Notons toutefois que pour les questions 3 et suivantes, les fondations (privées et d'utilité publique) et les mutuelles sont exclues de l'analyse.

<sup>10</sup> Dans cette partie Statistiques, le terme « emploi » renvoie toujours à l'emploi salarié.

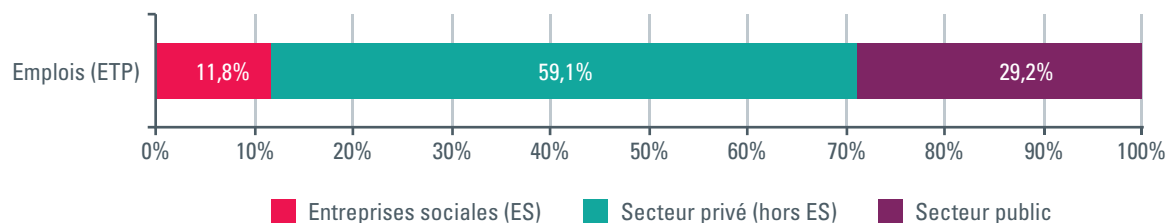
## Q1 - QUE REPRÉSENTENT LES ENTREPRISES SOCIALES, EN TERMES DE NOMBRE D'ENTREPRISES ET D'EMPLOIS, EN BELGIQUE ?

En 2013, on dénombrait 16 710 entreprises sociales (ES) occupant 367 664 emplois salariés (exprimés en équivalents temps plein - ETP) en Belgique (Tableau 1)<sup>11</sup>. Par comparaison, cela représente 7,5% des entreprises privées (dont les entreprises sociales font partie). En termes d'emplois, les entreprises sociales occupent 16,6% de l'emploi privé et 11,8% de l'emploi total (privé et public). En Belgique, près d'un emploi sur huit est donc actif dans une entreprise sociale. Dans le secteur privé, ce type d'entreprise représente même un emploi sur six. Notons enfin que la taille moyenne des entreprises sociales est de 22 ETP, contre seulement 9 ETP dans le reste du secteur privé. Cette différence est due à la part relativement plus importante des grosses structures (essentiellement des hôpitaux) parmi les entreprises sociales, part qui influence la moyenne à la hausse<sup>12</sup>.

Tableau 1. Nombre d'entreprises et d'emplois en ETP en Belgique - 2013 (Données ConcertES, ONSS et ONSSAPL)

	Entreprises		Emplois (ETP)			Nombre moyen d'ETP
		%		%	%	
Secteur privé - ES	16 710	7,5	367 664	11,8	16,6	22,0
Secteur privé - hors ES	204 774	92,5	1 846 139	59,1	83,4	9,0
Secteur public			912 361	29,2	-	
Total		100	3 126 164	100	100	

Figure 1 : Répartition de l'emploi (ETP) entre les entreprises sociales (ES), le secteur privé (hors ES) et le secteur public en Belgique - 2013 (Données ConcertES, ONSS et ONSSAPL)



<sup>11</sup> Depuis la publication du Baromètre 2014, un important travail a été mené par ConcertES en vue d'une meilleure identification des opérateurs relevant du secteur des entreprises sociales, principalement pour ce qui concerne les fondations d'utilité publique et, dans une moindre mesure, les mutuelles. Il en résulte qu'un plus grand nombre d'entreprises que précédemment estimé relèvent en fait du périmètre étudié. Les chiffres actuellement disponibles pour les années écoulées, relatifs tant au nombre d'entreprises qu'au nombre d'emplois, sont dès lors légèrement supérieurs aux séries précédemment publiées.

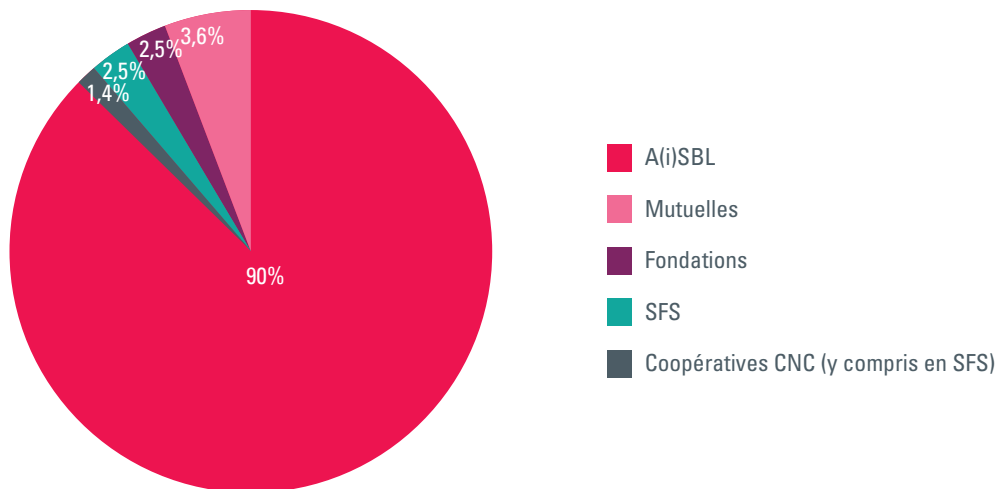
<sup>12</sup> En effet, l'emploi dit médian des entreprises sociales (c'est-à-dire le niveau d'emploi tel que 50% des entreprises présentent un emploi supérieur et 50% un emploi inférieur) s'établit à 3,5 ETP, soit un chiffre très similaire à celui de l'ensemble du secteur privé.

## Q2 - QUELLES FORMES JURIDIQUES PRENNENT LES ENTREPRISES SOCIALES ?

Les entreprises sociales peuvent se répartir entre six formes juridiques distinctes (Figure 2). En termes d'ETP, l'écrasante majorité des emplois, à savoir 90%, se situent dans des associations sans but lucratif (A(i)SBL). Les 10% restant sont occupés dans les mutuelles (3,6%), les fondations (2,5%), les sociétés à finalité sociale (2,5%) et les coopératives agréées CNC (y compris en SFS) (1,4%).

32

Figure 2. Répartition de l'emploi (ETP) dans les entreprises sociales entre les différentes formes juridiques en Belgique- 2013 (Données ConcertES)



.....  
A partir de la question 3, nous excluons de notre analyse les mutuelles et les fondations, en raison de leurs particularités organisationnelles.  
.....

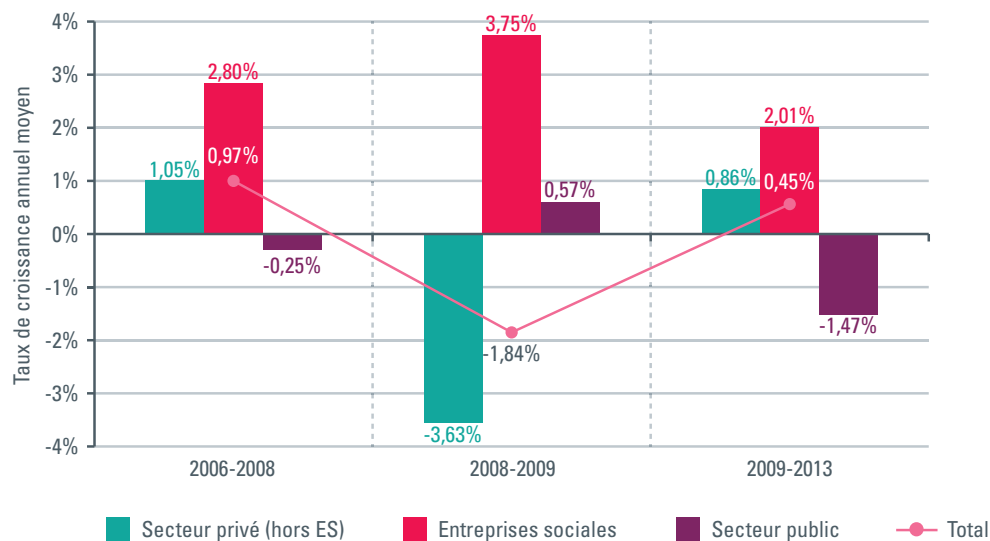


### Q3 - QUELLE EST LA CROISSANCE DE L'EMPLOI SALARIÉ DES ENTREPRISES SOCIALES PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES PRIVÉES (HORS ES) ET PUBLIQUES ?

La figure 3 décompose la période 2006-2013 en trois sous-périodes, à savoir une période d'avant crise (2006-2008), l'année de crise 2008-2009 caractérisée par une croissance négative de l'emploi salarié en Belgique, ainsi que la période d'après crise (2009-2013). Nous analysons lors de ces trois périodes la croissance annuelle moyenne de l'emploi (en ETP) des entreprises sociales (hors mutuelles et fondations), des entreprises du secteur privé (hors ES) et des entreprises du secteur public.

Les entreprises sociales ont connu une croissance de leur emploi systématiquement plus élevée que celle des secteurs privé (hors ES) et public lors des trois périodes étudiées. Plus remarquable encore, les entreprises sociales n'ont cessé de connaître une croissance positive de leur emploi salarié depuis 2006, même entre 2008 et 2009, où celui-ci augmente de 3,8%, alors qu'il diminue de 3,6% dans les entreprises privées (hors ES) lors de la même année. L'explication principale de cette différence est vraisemblablement à chercher dans le mode de financement des entreprises sociales: nombre de celles-ci bénéficient en effet de subventions qui présentent un caractère structurel et ne subissent qu'avec plusieurs années de décalage, les effets de la crise sur les finances publiques.

Figure 3. Evolution de l'emploi (ETP) des entreprises sociales (ES), du secteur privé (hors ES) et du secteur public en Belgique lors des trois périodes 2006-2008, 2008-2009 et 2009-2013 (Données ConcertES et ONSS)



## Q4 - QUELLE EST LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES SOCIALES À LA CROISSANCE DE L'EMPLOI DU SECTEUR PRIVÉ ENTRE 2009 ET 2013?

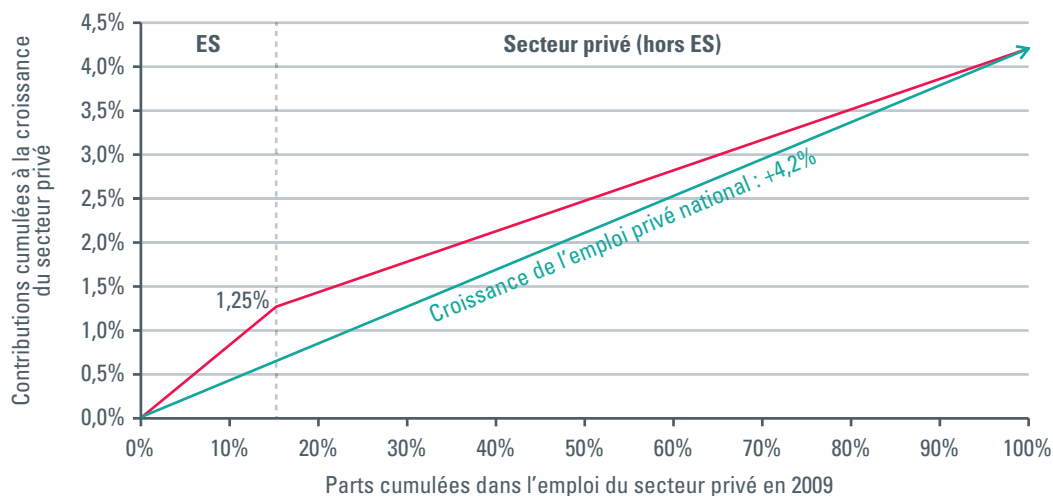
En Belgique, l'ensemble de l'emploi privé a progressé de 4,2% durant la période 2009-2013, soit une croissance annuelle moyenne de 1,03%.

34

Durant cette période, les entreprises sociales ont contribué à faire augmenter le taux de croissance de l'emploi national privé de manière plus que proportionnelle au poids qu'elles représentent dans le secteur privé (figure 4). En effet, alors que les entreprises sociales pèsent pour 15,1% de l'emploi privé en 2009, celles-ci ont augmenté le taux de croissance de l'emploi du secteur privé de 1,25%, soit 30% de 4,2%. Par conséquent, les entreprises privées hors ES, qui pèsent pourtant 85% de l'emploi privé total en 2009, ont seulement contribué à hauteur de 70% de la croissance de l'emploi privé (soit 2,94% de croissance) durant la même période. Leur contribution est donc importante, mais moins que proportionnelle à leur poids dans l'économie privée.

Cette contribution relativement plus importante des entreprises sociales à l'augmentation de l'emploi privé résulte bien entendu du fait que, ainsi qu'on l'a vu mentionné plus haut, leur taux de croissance est supérieur à celui des autres entreprises du secteur privé.

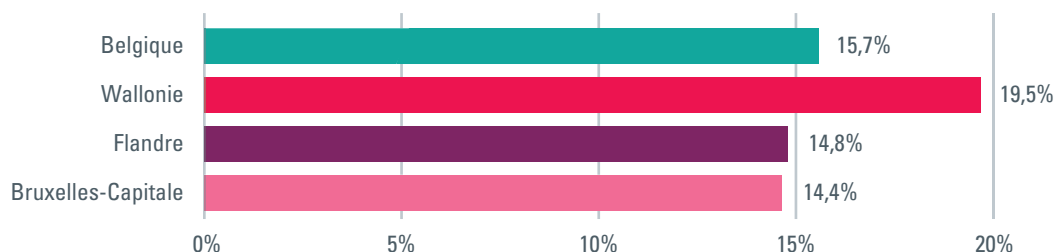
Figure 4. Contribution des entreprises sociales (ES) et du secteur privé (hors ES) à la croissance de l'emploi (ETP) du secteur privé en Belgique – 2009 à 2013 (Données ConcertES et ONSS)



## Q5 - LE POIDS DES ENTREPRISES SOCIALES EN TERMES D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR PRIVÉ EST-IL UNIFORMÉMENT RÉPARTI EN BELGIQUE?

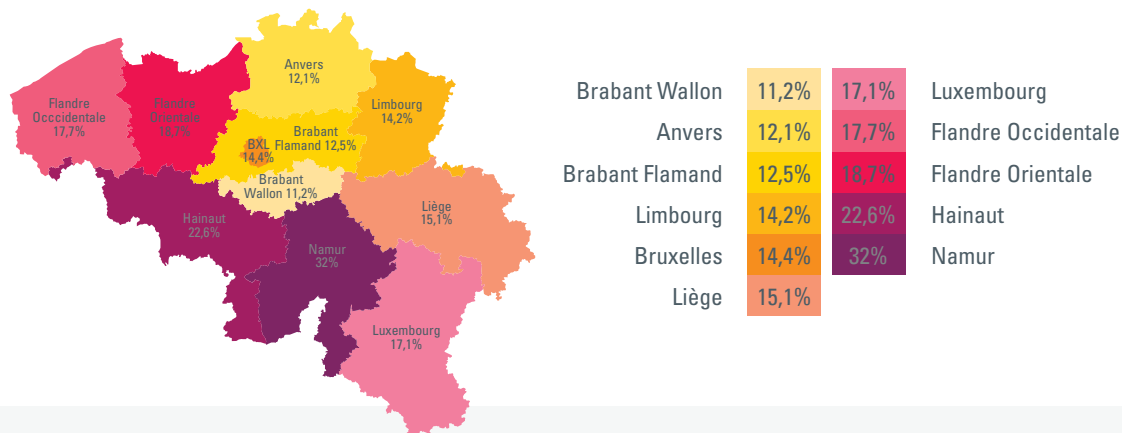
Une analyse régionale montre que la Région wallonne compte relativement plus d'emplois dans les entreprises sociales que les autres Régions du pays. En 2013, ces emplois représentent en effet 14,8% de l'emploi privé en Flandre et 14,4% à Bruxelles, mais 19,5% en Wallonie, soit près d'un emploi sur cinq (figure 5a). Cet écart est en grande partie lié à l'importance de l'emploi privé (hors entreprises sociales) dans l'emploi total qui varie d'une Région à l'autre, ainsi qu'à d'autres paramètres de type socio-économiques (niveau de chômage, densité de la population, tissu économique, etc.) dont l'analyse sort du cadre de la présente rubrique.

Figure 5a. Poids des entreprises sociales en termes d'emplois (ETP) dans le secteur privé, par Région (sur base du siège social) - 2013 (Données ConcertES et ONSS)



Une analyse similaire peut également être réalisée au niveau provincial. La figure 5b montre le poids des entreprises sociales dans le secteur privé pour les dix provinces du pays ainsi que pour la Région de Bruxelles-Capitale : ce poids apparaît toujours supérieur ou égal à 11%. Notons que l'emploi des entreprises sociales dans les provinces du Hainaut et de Namur se démarque avec respectivement 22,6% et 32,0% des emplois du secteur privé. Dans la province de Namur, c'est donc un emploi privé sur trois qui est actif dans une entreprise sociale. Ces écarts s'expliquent par les raisons évoquées plus haut.

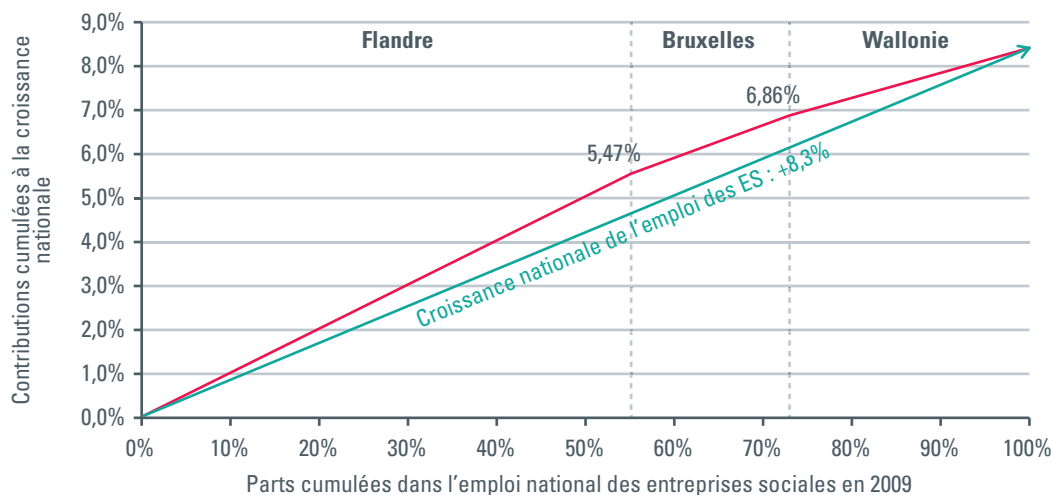
Figure 5b. Poids des entreprises sociales en termes d'emplois (ETP) dans le secteur privé, par province (sur base du siège social) - 2013 (Données ConcertES et ONSS)



## Q6 - QUELLE EST LA CONTRIBUTION DE CHAQUE RÉGION À LA CROISSANCE DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES SOCIALES ENTRE 2009 ET 2013?

L'emploi dans les entreprises sociales exprimé en ETP a connu une croissance de 8,3% sur la période 2009-2013, soit une croissance annuelle moyenne de 2,0%. La figure 6 montre la contribution respective des trois Régions à cette croissance. La Flandre, qui pesait 55% de l'emploi dans les entreprises sociales en 2009, est responsable pour 5,5% de cet accroissement, soit 66% de la croissance nationale (5,5% comparé à 8,3%). La contribution de la Flandre est donc plus que proportionnelle à son poids dans les entreprises sociales. Les deux autres Régions, à savoir Bruxelles et la Wallonie, contribuent positivement, quoique de manière plus modérée que la Flandre, à l'augmentation du taux de croissance de l'emploi de ce type d'entreprises au niveau du pays: ces deux Régions contribuent en effet chacune à l'augmenter de 1,4%. Pour expliquer ces taux de croissance, une analyse par secteurs d'activités est nécessaire (voir Question 8).

Figure 6: Contributions régionales à la croissance de l'emploi (ETP) dans les entreprises sociales (sur base du siège social) – 2009 à 2013 (Données ConcertES)



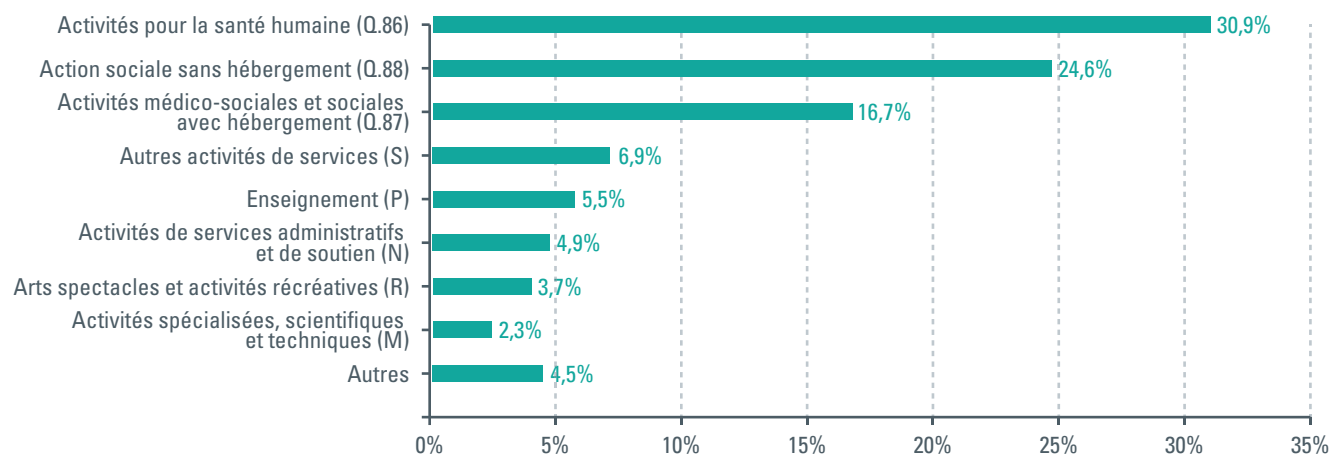
## Q7 - DANS QUELS SECTEURS D'ACTIVITÉS LES ENTREPRISES SOCIALES OPÈRENT-ELLES ?

La Figure 7 montre la répartition de l'emploi dans les entreprises sociales entre les secteurs d'activités selon la codification NACE. Le secteur libellé « Santé humaine et action sociale » est de loin celui qui emploie le plus de travailleurs en entreprises sociales. En effet, 72,2% de l'emploi dans ces entreprises y est représenté. On peut subdiviser ce secteur en trois sous-secteurs. D'abord, le secteur des « Activités pour la santé humaine » occupe 30,9% de l'emploi dans les entreprises sociales en 2013, soit un ETP sur trois. Vient ensuite le secteur de l' « Action sociale sans hébergement » qui en emploie 24,6%, soit un sur cinq. Enfin, le secteur des « Activités médico-sociales et sociales avec hébergement » occupe 16,7% de l'emploi dans les entreprises sociales, soit un sur six.

Apparaissent ensuite loin derrière le secteur des « Autres activités de services<sup>13</sup> » avec 6,9% de l'emploi, celui de l' « Enseignement » avec 5,5%, celui des « Activités de services administratifs et de soutien » avec 4,9%, celui des « Arts spectacles et activités récréatives » avec 3,7% et celui des « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » avec 2,3%.

Notons que cette répartition de l'emploi entre les différents types d'activités est relativement stable au cours du temps.

Figure 7. Répartition sectorielle de l'emploi (ETP) des entreprises sociales en Belgique - 2013 (Données ConcertES)

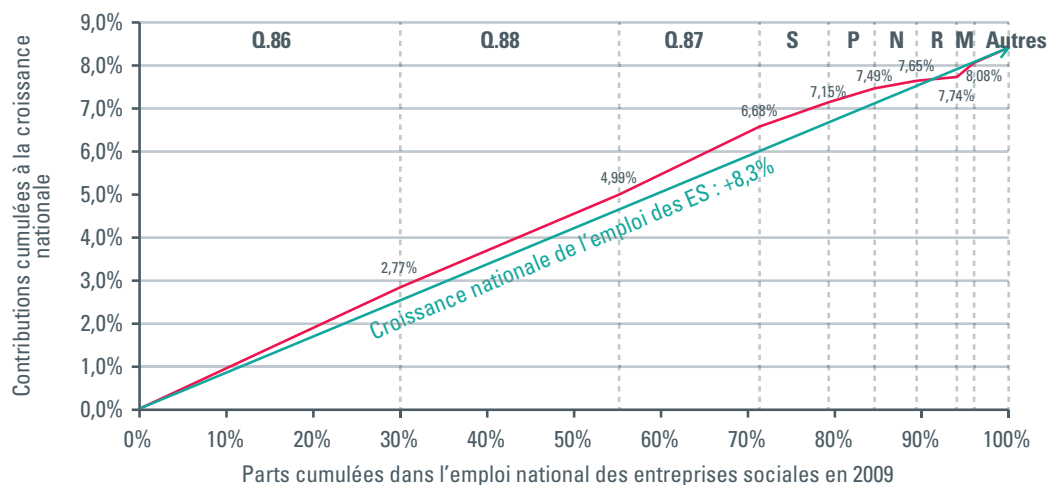


<sup>13</sup> Cette rubrique assez hétérogène regroupe des employeurs tels que les organisations patronales ou professionnelles, les syndicats, les organisations politiques, les associations religieuses,... mais aussi des producteurs de services tels que la réparation d'ordinateurs et de biens personnels, la blanchisserie, la teinturerie, etc.

## Q8 - QUELLE EST LA CONTRIBUTION DE CHAQUE SECTEUR D'ACTIVÉS À LA CROISSANCE DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES SOCIALES?

Après avoir analysé le poids des différents secteurs d'activités dans l'emploi des entreprises sociales, identifions ceux qui contribuent le plus fortement à son augmentation (Figure 8). Entre 2009 et 2013, on a vu plus haut que cet emploi a connu globalement une croissance de 8,3% dans les entreprises sociales. Les trois sous-secteurs précités de la « Santé humaine et action sociale » sont aussi ceux qui ont contribué à faire augmenter l'emploi dans les entreprises sociales de manière importante, à savoir à hauteur de 2,8%, 2,2% et 1,7% respectivement. Ensemble, ces trois sous-secteurs sont ainsi responsables de 81% de son augmentation. Une analyse par Région montre que la croissance dans ces trois sous-secteurs est systématiquement plus élevée en Flandre qu'en Wallonie et à Bruxelles<sup>14</sup>, ce qui explique la contribution plus importante du Nord du pays dans l'augmentation de l'emploi des entreprises sociales mentionnée plus haut (voir Question 6).

Figure 8. Contributions des différents secteurs d'activités à la croissance de l'emploi (ETP) des entreprises sociales en Belgique – 2009 à 2013 (Données ConcertES)



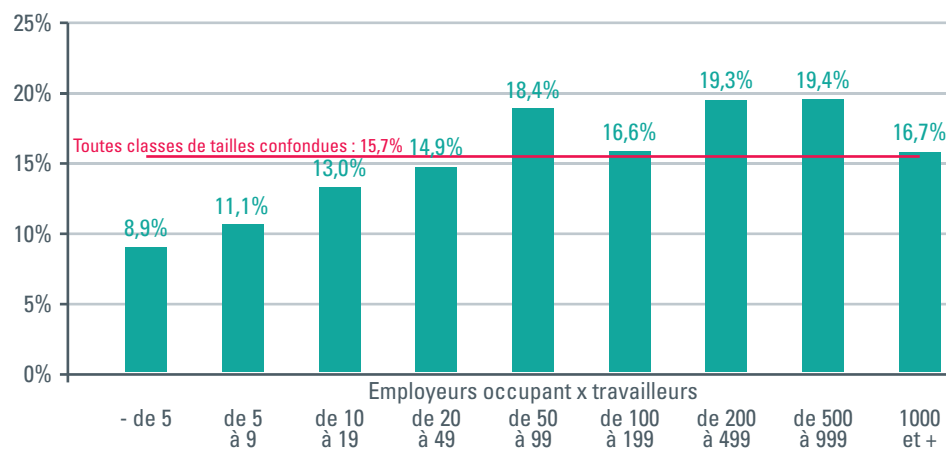
<sup>14</sup> Ces différences sont imputables tant aux évolutions socio-démographiques qu'aux politiques publiques, qui diffèrent sensiblement entre les Régions.

## Q9 - LE POIDS DES ENTREPRISES SOCIALES DANS LE SECTEUR PRIVÉ AFFICHE-T-IL UNE SIMILARITÉ DANS LES DIFFÉRENTES CLASSES DE TAILLE D'ENTREPRISE?

Rappelons que l'emploi dans les entreprises sociales représente, en 2013, 16,6% de celui du secteur privé (Tableau 1)<sup>15</sup>. Une analyse similaire par classe de taille d'entreprise, exprimée en nombre de travailleurs, montre que la part de l'emploi des entreprises sociales dans l'emploi privé n'est pas uniforme selon la catégorie de taille étudiée (figure 9) : elle est en effet moins importante pour les petites structures (de moins de 50 travailleurs). En fait, plus la classe de taille d'entreprise étudiée est grande, plus la part de l'emploi des entreprises sociales dans l'emploi privé a tendance à être importante. Par exemple, alors que l'emploi dans les entreprises sociales ne représente que 8,9% de l'emploi privé pour les entreprises de moins de 5 travailleurs, cette proportion atteint progressivement un taux oscillant entre 16,7% et 19,4% pour des classes d'entreprises de taille supérieure à 50 travailleurs.

En d'autres termes, le secteur des entreprises sociales comporte relativement plus de grandes entités que le reste du secteur privé, ce qui rejoint l'observation formulée à la question Q1 quant à la taille moyenne de ces entreprises.

Figure 9. Poids des entreprises sociales en termes d'emploi (ETP) dans le secteur privé, par catégorie de taille d'entreprise (exprimée en nombre de travailleurs) en Belgique - 2013 (Données ConcertES et ONSS)



<sup>15</sup> Le périmètre des entreprises sociales repris dans les questions 3 à 9 est, comme indiqué précédemment, plus retreint que celui du tableau 1, ce qui explique que le poids moyen des entreprises sociales dans le secteur privé qui apparaît dans la figure 9 soit en fait de 15,7%.

## LES AUTEURS DE L'ÉDITION 2015

40



**Thomas Bauwens** détient un master en sciences économiques de l'Université Catholique de Louvain et est doctorant au Centre d'Économie Sociale, HEC-ULg. Depuis mai 2014, il est chercheur invité à l'Université d'Oxford. Ses recherches portent sur le développement des coopératives d'énergie renouvelable, en Belgique et dans d'autres pays européens. [thomas.bauwens@ulg.ac.be](mailto:thomas.bauwens@ulg.ac.be)

---



**Benjamin Huybrechts** est chargé de cours à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège et titulaire de la chaire SRIW-Sowecsom « Entrepreneuriat et innovation sociale ». Ses recherches portent sur les processus d'entrepreneuriat social, les réseaux d'entreprises sociales et leurs partenariats « hybrides », ainsi que les trajectoires de diffusion de l'innovation sociale. [b.huybrechts@ulg.ac.be](mailto:b.huybrechts@ulg.ac.be)

---



**Pascal Marcq** est titulaire d'un master en sciences politiques (UCL), d'un master en relations internationales (UCL), d'un master en anthropologie et développement (KUL) et d'un certificat en agroécologie (UCL-ULg). Ses recherches portent principalement sur la transition vers des systèmes alimentaires durables. [pmarcq@ulg.ac.be](mailto:pmarcq@ulg.ac.be)

---



**Michel Marée** détient une licence en sciences économiques de l'Université de Liège et une maîtrise en économie publique de l'Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne. Chargé de recherches au Centre d'Économie Sociale depuis 1998, son expertise porte principalement sur l'appréhension conceptuelle et quantitative de l'économie sociale et du secteur non marchand, ainsi que sur l'analyse théorique des impacts collectifs des entreprises sociales. [m.maree@ulg.ac.be](mailto:m.maree@ulg.ac.be)

---



**Amélie Mernier** détient une licence en sciences mathématiques et une maîtrise en sciences actuarielles. Elle réalise actuellement une thèse de doctorat dans le cadre de la Chaire Baillet Latour en « philanthropie et investissement social ». Ses recherches portent principalement sur la stratégie et la gouvernance des fondations. [amernier@ulg.ac.be](mailto:amernier@ulg.ac.be)

---





**Sybille Mertens** est docteur en sciences économiques, directrice de recherches au Centre d'Economie Sociale et chargée de cours à HEC-ULg. Titulaire de la Chaire Cera en « Entrepreneuriat social et coopératif », ses recherches portent sur le financement des entreprises sociales, la mesure de leur impact et leur rôle dans la transition du système économique. [smertens@ulg.ac.be](mailto:smertens@ulg.ac.be)



**Charlotte Moreau** est doctorante au Centre d'Economie Sociale et au Lentic à HEC - Ecole de gestion de l'Université de Liège. Ses recherches portent principalement sur la gestion des ressources humaines et sa professionnalisation dans les entreprises sociales. Elle s'intéresse également à la gestion du changement et au volontariat. [charlotte.moreau@ulg.ac.be](mailto:charlotte.moreau@ulg.ac.be)



**Alexandre Reginster** détient un Master en Economic Analysis and Public Governance (2014) de l'Université de Liège. Il a rejoint le centre de recherche LCII (Liege Competition and Innovation Institute) en tant que doctorant en janvier 2015. Ses recherches portent principalement sur les dynamiques de l'emploi et sur les modèles de croissance des entreprises. [a.reginster@ulg.ac.be](mailto:a.reginster@ulg.ac.be)



**Julie Rijpens** est docteur en sciences de gestion, chargée de recherches au Centre d'Economie Sociale à HEC-ULg et directrice de l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg. Ses recherches portent essentiellement sur la gouvernance et les business models des entreprises sociales ainsi que sur les modèles économiques et organisationnels de l'économie circulaire. [julie.rijpens@ulg.ac.be](mailto:julie.rijpens@ulg.ac.be)



**Virginie Khaufclair** est chargée de cours à HEC-ULg et titulaire de la Chaire Baillet Latour en « Philanthropie et Investissement Social ». Elle est anthropologue et détient un doctorat en sciences de gestion. Après dix années d'expérience dans l'accompagnement de processus d'innovation sociale, elle dédie maintenant ses recherches aux nouvelles formes de philanthropie. [v.xhaufclair@ulg.ac.be](mailto:v.xhaufclair@ulg.ac.be)



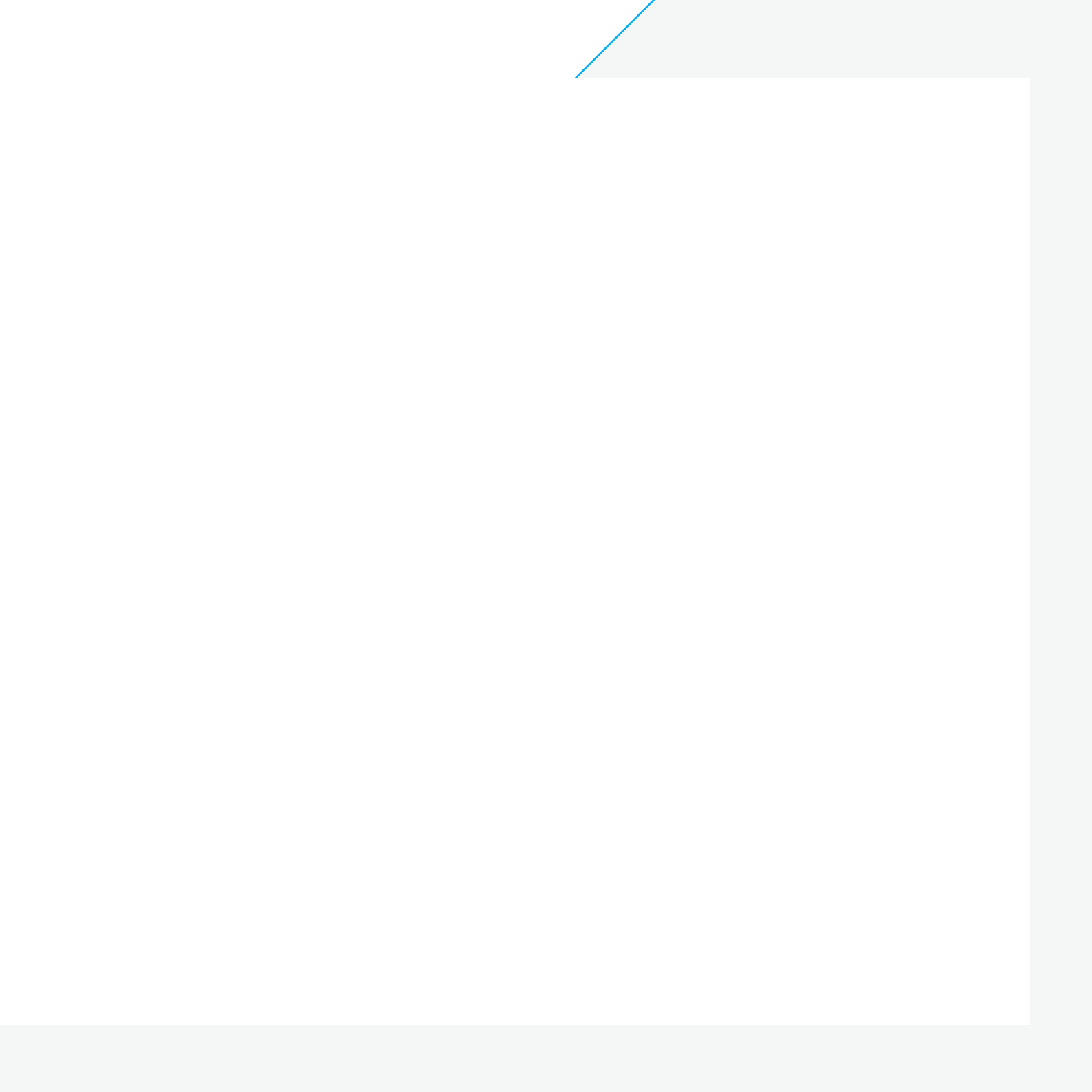
## A PROPOS DE L'ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg rassemble les activités de formation, de soutien et de mise en réseau des entrepreneurs sociaux portées par le Centre d'Economie Sociale de HEC – Ecole de gestion de l'Université de Liège. L'objectif est double: d'une part, connecter différents publics (entrepreneurs sociaux, chercheurs, étudiants, monde économique et décideurs politiques) et leur proposer des espaces de rencontre et de dialogue dans une perspective de décroïsonnement; d'autre part, renforcer les liens entre la recherche scientifique et les entreprises sociales dans une optique d'enrichissement mutuel.

Quatre partenaires soutiennent financièrement l'Académie, à savoir le groupe coopératif Cera, la SRIW-Sowecsom, le Fonds inBev-Baillet Latour et CBC Banque & Assurance. Douze institutions de référence sont associées à la conception et à la mise en œuvre de son programme d'action, à savoir à ce jour AGES, Ashoka, ConcertES, CoopBuro, EMES network, Febecoop, Oksigen Lab, Poseco, le Think Tank Pour la Solidarité, SAW-B, Syneco et l'UNIPSO.

## A PROPOS DE CBC BANQUE & ASSURANCE

Présente à Bruxelles et en Wallonie, CBC s'adresse à un public large de particuliers et professionnels. Elle a notamment développé un Centre spécialisé dans le secteur public et le non-marchand. CBC est un acteur local réinvestissant près de 100% de l'épargne de ses clients dans l'économie de sa région. CBC est proche de ses clients et leur apporte des conseils à réelle valeur ajoutée.



---

Face à l'ampleur des défis sociétaux contemporains, les entreprises sociales apparaissent progressivement, aux yeux de certains, comme des alternatives crédibles pour inspirer une transformation dans la manière dont nous envisageons le fonctionnement de l'activité économique. Mais que sont ces entreprises sociales ? A quels défis sont-elles confrontées ? Et quel est leur poids en Belgique par rapport aux autres acteurs économiques ?

Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique entend répondre à ces questions en proposant annuellement un état des lieux du secteur. L'objectif est triple : d'une part renforcer la connaissance que le grand public peut avoir des entreprises sociales en documentant ces initiatives et en rendant accessibles les résultats de recherches scientifiques récentes ; d'autre part participer à l'effort de diffusion du modèle de l'entreprise sociale qui propose des solutions alternatives et innovantes mais surtout crédibles et viables aux défis sociétaux contemporains ; enfin faire état de l'évolution des entreprises sociales sur une base annuelle en termes de données chiffrées et d'analyses d'opinions pour suivre les grandes tendances.

Pour répondre à ces objectifs, le Baromètre s'articule autour de trois rubriques. La rubrique **Enjeux** rassemble des articles d'analyse visant à informer et diffuser du contenu scientifique pour mieux comprendre les défis auxquels les entreprises sociales sont confrontées. La rubrique **Opinions** donne la parole à des témoins ou veilleurs de notre société qui peuvent apporter un regard original mais éclairé sur les évolutions récentes et sur le rôle que peut jouer l'action citoyenne et les entreprises sociales face à ces évolutions. Enfin, la rubrique **Statistiques** présente des données chiffrées portant sur plus de 16 500 entreprises sociales afin de dégager de grandes tendances.

---



Académie des  
Entrepreneurs  
Sociaux

**Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg**

Sart Tilman B33 boîte 4  
4000 Liège

Tél. : + 32(0)4 366 27 51

Fax : + 32(0)4 366 28 51

[www.academie-es.be](http://www.academie-es.be)

Facebook : [www.facebook.com/groups/entreprisessociales/](https://www.facebook.com/groups/entreprisessociales/)

Twitter : @AcademieES

Avec le soutien de



Banque &  
Assurance

**CBC Banque & Assurance**

Grand-Place 5

1000 Bruxelles

Tél. : +32(0)800 920 20

E-mail : [info@cbc.be](mailto:info@cbc.be)

[www.cbc.be](http://www.cbc.be)