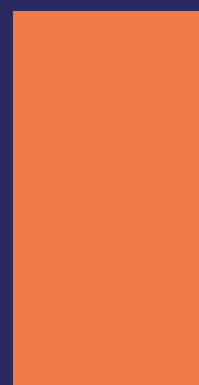
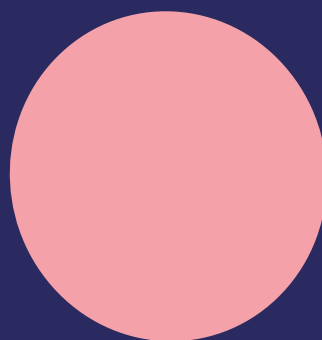
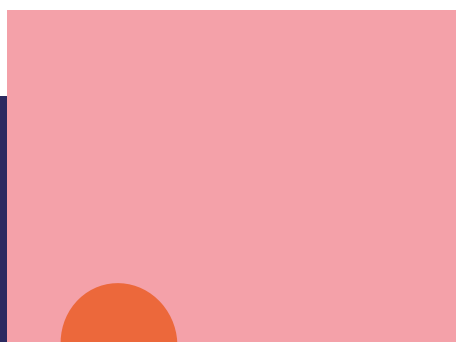


# LA RÉSILIENCE AU REGARD DES PRATIQUES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE



Observatoire  
Economie  
Sociale

## **CONCERTES : CONCERTATION DES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE**

Numéro BCE : 0895.045.526  
Avenue de Cîteaux 114  
1348 Louvain-la-Neuve

Éditrice responsable : Bénédicte SOHET  
Coordination et rédaction : Julie LENOIR et Augustin MOREL  
Mise en page : LemonSide SC  
Traduction (FR-NL) : Sara DEKESEL  
Impression : Entreprise de Travail Adapté - APN  
Mars 2025

**[www.concertes.be](http://www.concertes.be)**  
**[www.observatoire-es.be](http://www.observatoire-es.be)**  
**[www.economiesociale.be](http://www.economiesociale.be)**



# INTRODUCTION

Le concept de « résilience » s'impose, aujourd'hui, comme un terme incontournable pour comprendre et répondre aux défis d'un monde en constante mutation. Des organisations internationales comme l'ONU, la Commission Européenne et l'Organisation Internationale du Travail en ont fait un pilier de leurs stratégies, et le concept s'est largement diffusé dans les discours politiques et sociétaux.

En Belgique, cette thématique s'invite dans les débats publics : le mot « résilience » figurait dans les programmes des principaux partis francophones pour les élections de 2024<sup>1</sup>. Les sphères académiques ne sont pas en reste, comme en témoigne le doublement du nombre d'articles scientifiques francophones sur le sujet en 10 ans<sup>2</sup>.

**Mais que se cache-t-il réellement derrière ce terme désormais incontournable ?**

## L'ÉCONOMIE SOCIALE

---

L'économie sociale (ES) représente « les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des entreprises, principalement des associations, des coopératives, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par les **PRINCIPES** suivants :

- 1** Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit
- 2** Autonomie de gestion
- 3** Gestion démocratique et participative
- 4** Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus<sup>3</sup> »

---

<sup>1</sup> Qu'il s'agisse de la résilience des sociétés, de l'Europe, des territoires, des populations, des entreprises, des forêts ou qu'on parle de la résilience des domaines de l'énergie, de l'économie, de l'écologie, de la finance, du commerce, la notion est parfois présentée comme personnelle ou collective, comme un moyen ou une valeur ou encore comme une source d'injustice.

<sup>2</sup> On dénombrait 455 publications francophones sur la thématique en 2023 et 265 en 2013, selon Google Scholar.

<sup>3</sup> Cette définition, reconnue par la concertation des organisations représentatives de l'économie sociale, est, à quelques nuances près, identique à celle du Décret du Gouvernement wallon du 20 novembre 2008.

## DÉFINITION DE RÉFÉRENCE POUR LA RÉSILIENCE

---

Dans le cadre de ce travail exploratoire, nous nous concentrons sur la notion de résilience **organisationnelle**, c'est-à-dire « la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation »<sup>4,5</sup>. Cette résilience repose sur quatre dimensions<sup>6</sup> :

- **L'APTITUDE À ABSORBER LES CHOCS**

La capacité d'une organisation à résister aux perturbations grâce à ses ressources internes et à sa volonté de survie.

- **LA FACULTÉ DE TRANSFORMATION**

La capacité à s'adapter aux nouvelles circonstances, à faire preuve de flexibilité et à repenser ses structures et pratiques face à des événements inattendus.

- **LA CAPACITÉ D'ASSIMILATION**

L'aptitude à tirer des leçons des crises traversées pour renforcer ses capacités futures.

- **LA CAPACITÉ D'ANTICIPATION**

L'aptitude à prévoir les défis à venir, à élaborer des stratégies préventives et à concevoir des solutions innovantes pour faire face aux incertitudes de demain.

La résilience est devenue un terme crucial aujourd'hui, car elle répond à une accumulation de crises actuelles et à venir, résultat de décennies d'irresponsabilité dans l'utilisation des ressources et dans notre gestion du collectif et des communs. Ainsi, résilience et responsabilité ne vont pas de pair automatiquement. Revenir à un état antérieur à une crise peut simplement reproduire les mêmes faiblesses. C'est pourquoi certains auteurs voient dans la résilience une opportunité d'évoluer vers un nouvel équilibre, plus durable et pérenne<sup>7,8</sup>.

Cette vision organisationnelle de la résilience est néanmoins réductrice. Elle néglige les interdépendances entre les organisations et les environnements, physiques et sociaux, dans lesquels elles évoluent. Pour que résilience et responsabilité soient véritablement liées, la résilience doit être pensée de manière systémique, à l'échelle des territoires. Cela permet d'inclure pleinement les externalités négatives générées par les individus et les entreprises sur leurs environnements sociaux, économiques et écologiques. En résumé, être résilient, c'est trouver un **équilibre subtil entre stabilité et transformation, entre persistance et capacité d'adaptation**<sup>9,10</sup>.

## LES PRATIQUES DE L'ES COMME SOURCES DE RÉSILIENCE ?

---

Dans cette perspective, l'économie sociale (ES) pourrait offrir des pistes inspirantes. Les recherches disponibles mettent en évidence un lien significatif entre l'ES et la capacité des entreprises à surmonter les crises. Par exemple, des études menées par l'Organisation Internationale du Travail, CERA et divers chercheurs académiques<sup>11</sup> établissent une corrélation claire entre les modèles coopératifs et leur résilience. Néanmoins, la littérature traite malheureusement rarement de l'ES comme d'un ensemble global regroupant toutes ses pratiques et formes juridiques. Les analyses adoptent généralement des approches sectorielles ou s'intéressent à des principes ou contextes socio-économiques spécifiques.

---

<sup>4</sup> On se concentrera donc ici sur un échelon micro-économique, c'est-à-dire sur la vie de l'entreprise face à des crises internes (le départ d'un.e manager, une panne informatique, etc.) et/ou externes (des intempéries, une crise sanitaire, etc.).

<sup>5</sup> Weick (1993)

<sup>6</sup> Les trois premières définies par Weick et Sutcliffe (2007), la 4e par Sinaï et al (2015) et Sempels (2020)

<sup>7</sup> Sinaï et al (2015)

<sup>8</sup> Sempels (2020)

<sup>9</sup> Sinaï et al (2015)

<sup>10</sup> Sempels (2020)

<sup>11</sup> Citons entre autres Birchall et Ketilson (2009), Billiet et al (2021), Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021) et Dave (2021).

# OBJECTIF DE CETTE PUBLICATION

Cette publication vise à explorer les liens entre les pratiques transversales des entreprises d'ES et la résilience organisationnelle. Nous nous appuyons sur plusieurs travaux clés, notamment le projet SECOIA (Moreau & Mortier, 2017), qui recense les pratiques transversales de l'ES, ainsi que sur les projets européens VISES (Interreg 2016-2019) et les initiatives wallonnes DENIS et ValorisES.

Notre objectif est d'explorer le concept de la résilience à travers le prisme des pratiques spécifiques à l'ES, regroupées en 4 catégories :

RAISONS D'ÊTRE DES ENTREPRISES

MÉTHODES DE GOUVERNANCE

RÉAFFECTATION DU PROFIT

DIVERSITÉ DES RESSOURCES

Cette résilience est explorée au regard de 4 dimensions de la résilience organisationnelle identifiées comme permettant de favoriser la résilience organisationnelle :

- **Absorption des chocs** : la capacité à traverser une crise sans subir de perturbations majeures ;
- **Adaptation et transformation** : la capacité à évoluer pour s'ajuster à de nouvelles conditions après une perturbation ;
- **Assimilation des leçons** : la capacité à intégrer les enseignements d'une crise pour mieux se préparer à l'avenir ;
- **Anticipation** : la capacité à prévoir et à se préparer aux crises avant qu'elles ne surviennent.

Cette publication n'a pas de prétention scientifique ni la volonté d'être exhaustive. La résilience organisationnelle est une notion complexe et multifactorielle. Notre objectif est d'ouvrir le débat et d'esquisser des pistes de recherche pour l'avenir. L'application de ces pratiques peut varier selon les contextes et les secteurs, ainsi que le niveau de maturité de l'entreprise. Ainsi, leur application n'est pas généralisée, ni exclusive à l'ES.

## CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

Dans une grande majorité de secteurs, les entreprises d'ES se distinguent par leur longévité. Bien que la création d'entreprises soit moins fréquente dans l'ES (7-8% des nouveaux employeurs le sont dans l'ES entre 2000 et 2023), leur taux de fermeture, par exemple à 10 ans, est nettement inférieur (13% dans l'ES contre 24% dans l'économie conventionnelle). En 2023, 12% des entreprises employeuses en Belgique francophone s'inscrivent dans les principes d'économie sociale.



# 01

PRATIQUE FAVORISANT  
LA RÉSILIENCE 1 :

LA RAISON D'ÊTRE  
DE L'ENTREPRISE



## LA RAISON D'ÊTRE

La raison d'être d'une entreprise incarne le but fondamental de l'organisation, au-delà des objectifs financiers. Elle définit sa mission à long terme et sa contribution à la société. De plus en plus d'entreprises adoptent une mission qui aligne leurs actions économiques avec leur vision sociétale à travers des objectifs sociaux et environnementaux.

Dans ce cadre, les entreprises d'économie sociale (ES) se distinguent particulièrement. Leur mission ne s'affiche pas à côté du profit comme finalité secondaire : leur raison d'être est toujours prioritaire par rapport au profit. Inscrite explicitement et obligatoirement dans les statuts de l'entreprise, leur finalité, but ultime, est garantie par des mécanismes de limitation des dividendes et de gestion démocratique.

## RÉPONDRE À DES BESOINS NON SATISFAITS

---

En adoptant une **approche centrée sur les besoins essentiels**<sup>12</sup>, les entreprises montrent une plus grande capacité de résilience face aux crises. Tout simplement parce que, contrairement aux désirs ou aux tendances fluctuantes du marché, les besoins essentiels subsistent, même en période de crise, ce qui préserve la stabilité des entreprises présentes dans ces secteurs.

Dès ses débuts, l'ES s'est inscrite dans la lignée des mouvements sociaux, cherchant à proposer des solutions là où ni l'État, ni le marché ne parvenaient à répondre de manière adéquate aux crises et aux défis sociaux (Billiet et al 2021)<sup>13</sup>. Aujourd'hui, cette logique s'étend aussi aux nouveaux défis liés à la transition écologique et sociale.

Si les entreprises d'ES mettent l'accent sur la satisfaction de besoins non couverts, plutôt que sur la réponse à des désirs ou les consommations non essentielles, c'est surtout parce qu'elles se construisent sur base d'initiatives citoyennes centrées sur des besoins et des objectifs communs (Defourny et Nyssens, 2013). Ces besoins peuvent prendre différentes formes : l'accès au crédit pour les personnes exclues du système bancaire grâce à Crédal, la démocratisation d'une alimentation biologique à l'image de Bees Coop, ou encore la création d'emplois pour les personnes en situation de handicap.



« On est parti d'un constat : le manque de travail pour les personnes en situation de handicap dans le nord de Bruxelles. Il n'y avait pas d'offre. »

Benoît, la Ferme Nos Pilifs

## UN ANCRAGE TERRITORIAL

---

Entretenir un lien étroit avec son territoire permet non seulement de répondre à des besoins spécifiques, mais aussi de renforcer les capacités d'adaptation et d'anticipation des entreprises. Une compréhension fine des enjeux locaux, combinée à une connaissance approfondie des parties prenantes actives sur le terrain, assure la pertinence de leurs offres tout en leur permettant de devancer certaines difficultés.

<sup>12</sup> Basé sur la définition de l'économie des besoins proposée par Jacques Fournier.

<sup>13</sup> L'ES a émergé au 19<sup>e</sup> siècle avec la création des premières caisses de maladie, marquant les prémices de la sécurité sociale, et la naissance de coopératives en réaction à la pression de l'industrialisation sur la classe ouvrière.



Cette proximité avec les communautés locales favorise également la confiance et les élans de solidarité, créant ainsi des réseaux capables de soutenir les entreprises dans un environnement en constante évolution. En s'inscrivant fortement dans le tissu local, ces entreprises augmentent leur résilience, transformant parfois les crises en opportunités<sup>14,15,16,17</sup>. En retour, lorsqu'elles comblent des lacunes dans la satisfaction des besoins essentiels, les entreprises augmentent également la résilience territoriale face à diverses perturbations<sup>18</sup>.

”

**« Il y a deux ans, on a fait le choix d'[engager] sur fond propre quelqu'un à mi-temps pour s'occuper explicitement de l'intégration de Bees dans le quartier. [...] c'était clairement un investissement conséquent. »**

*Martin, Bees coop*

Installées à Neder-Over-Heembeek, le groupement d'ASBL 'Nos Pilifs' offre aujourd'hui au quartier une boulangerie-épicerie, un estaminet, une jardinerie, une ferme pédagogique, des services de jardinage, une crèche inclusive, et un centre d'accompagnement pour personnes en situation de handicap – dynamisant ainsi tout un quartier et lui conférant des services utiles pour ses citoyens sur le long terme. En effet, aucun risque ici de délocalisation puisque tous les besoins auxquels ces ASBL répondent sont ancrés localement.

## UNE CAPACITÉ À L'INNOVATION SOCIALE

L'intégration dans les réseaux et structures locales stimule les innovations sociales en offrant un cadre fertile pour leur émergence. Cette forte intégration encourage les entreprises à intégrer les enjeux sociaux dans leur fonctionnement. Elle leur permet aussi d'accéder à des ressources utiles pour concrétiser et faire reconnaître leurs innovations<sup>19</sup>.

Des entreprises d'ES comme Coopeos ou Urbike illustrent parfaitement cette dynamique. Elles proposent des solutions novatrices dans des domaines variés, tels que la chaleur ou la mobilité douce, tout en adoptant une réflexion avant-gardiste sur les enjeux sociétaux et les transitions futures. Ces entreprises intègrent les crises au cœur de leur ADN, leur existence même découlant souvent de la nécessité de réagir ou d'anticiper ces dernières. En conciliant intérêt individuel et intérêt collectif, elles se positionnent comme des actrices clés de l'innovation sociale et contribuent à renforcer la résilience des territoires face aux défaillances systémiques.

”

**« On a la crise climatique comme raison d'être. On veut limiter les émissions de CO2, pouvoir valoriser les déchets et rendre le modèle économique plus humain et plus résilient. Coopeos a été fondé avec ces trois objectifs. »**

*Françoise, Coopeos.*

Cette philosophie dépasse la simple raison d'être des entreprises pour s'étendre à leur gestion quotidienne. De nombreuses entreprises d'ES réfléchissent activement à leurs externalités négatives, ce qui leur permet parfois, « par chance », selon leurs propres termes, de naviguer au travers de crises. Ainsi, la crise énergétique n'a pas eu beaucoup d'impact sur la Ferme Nos Pilifs, qui venait d'installer une chaudière à bois par souci écologique.

<sup>14</sup> Dahles & Susilowati (2015)

<sup>17</sup> Dacin et al. (1999)

<sup>15</sup> Coutu (2002)

<sup>18</sup> Sempels (2020)

<sup>16</sup> Baum et Olivier (1992)

<sup>19</sup> Lashitew et al. (2020)

## UN SYSTÈME DE VALEURS ÉLABORÉ

---

Croire fermement au projet et à l'utilité de l'entreprise permet un engagement plus profond de la part des parties prenantes et constitue, en ce sens, une véritable source de résilience<sup>20,21</sup>. Lorsqu'ils trouvent du sens au travail et dépassent la simple relation transactionnelle, les salarié-es de l'entreprise s'intègrent dans une communauté de valeurs, ce qui renforce leur motivation. Sans cela, les individus se fatiguent et se découragent plus rapidement.

Ainsi, le partage de valeurs fortes donne un sens supérieur à la mission poursuivie. Cet attachement aux valeurs et ce sentiment d'appartenance à un projet commun est spécialement développé dans les coopératives (Defourny et Delvetere, 1999). La valeur ajoutée réside, en effet, dans la réalisation du projet lui-même, créant une forte dynamique de solidarité et de coopération<sup>22</sup>.

”

**« Si on demande pourquoi les gens viennent à Bees, il y en a plein qui vont dire pour se nourrir, plein qui vont dire pour le portefeuille, plein qui vont dire parce que c'est proche de chez moi et plein qui vont dire parce qu'ils ont l'impression de participer à un projet plus large. Ça, ils aiment beaucoup. C'est vraiment la participation à un projet plus large qui fait aussi que les gens continuent de venir, même si ça les saoule de faire leur shift. »**

*Martin, Bees coop*

Plusieurs entreprises interrogées nous ont confié être attentives, lors des processus de recrutement, aux affinités en matière de valeurs des candidats.

”

**« On met toujours en regard le bagage technique et le corpus de valeurs ou l'expérience passée. [...] lors de la dernière étape [de recrutement], on va juger des affinités, du corpus de valeurs, et de la capacité de la personne à s'insérer dans l'équipe et dans la philosophie [de l'entreprise] »**

*Grégory, Crédal*

Dans les entreprises d'ES, la mission prime toujours sur le profit. À l'image de Médor, qui combine deux objectifs complémentaires : offrir un média d'investigation en tant qu'outil démocratique et garantir de bonnes conditions de travail pour les journalistes. Ces entreprises s'attachent à répondre à leur finalité sociale de la manière la plus complète qui soit, même en période de crise.

”

**« Ce qui fait la différence dans nos secteurs par rapport à d'autres, c'est qu'on sait pourquoi on fait les choses. Il faut qu'on passe outre les difficultés pour garantir notre finalité. Je tiens absolument à faire fonctionner mon entreprise parce que je ne veux pas perdre un seul emploi à cause du COVID, c'est une manière différente de réagir que de vouloir sauver une entreprise qui appartient à ses actionnaires. Ce n'est pas la même motivation. »**

*Stéphane, Ets Deneyer*

---

<sup>20</sup> Coutu (2002)

<sup>21</sup> Sinaï et al. (2015)

<sup>22</sup> World Cooperative Monitor (2022)

Il est important de noter, cependant, qu'un engagement fort envers la mission sociale de l'entreprise peut parfois générer quelques désillusions, surtout si l'entreprise elle-même ne peut pas répondre à la mission fixée. Ainsi chez Crédal, mis face à l'incapacité de satisfaire toutes les demandes de crédits qui leur parvenaient par manque de fonds coopératifs, les membres de l'équipe se sont sentis démunis dans leur capacité à accompagner les bénéficiaires de crédit dans leur besoin – générant ainsi un sentiment d'impuissance et une certaine démobilisation. Oxfam observe également qu'une implication poussée peut également entraîner une charge mentale importante - les employés ayant du mal à prendre du recul en raison de leur attachement émotionnel à leur travail.

## LE CAPITAL SOCIAL

Le capital social se définit comme l'ensemble des relations de confiance et des réseaux qui permettent de partager des informations et de mobiliser de l'aide en cas de besoin.

Un capital social élevé consolide les échanges, les liens de solidarité, le partage d'informations, l'accès à des réseaux internes ou externes et la confiance mutuelle. Il peut se révéler particulièrement précieux en période de crise, où la recherche de solutions collectives devient cruciale<sup>23,24</sup>. Dans une entreprise où réside une forte idéologie commune, le capital social aura tendance à être plus développé facilitant les adaptations aux changements et les élans de solidarité.

En période de Covid-19, lorsqu'il n'était plus possible d'organiser des petits déjeuners Oxfam, Lorent et ses collègues ont dû trouver des alternatives :

”

*« Du coup, on a livré des packs petits-déjeuners. C'était beaucoup d'organisation. À la MacGyver, à la débrouille, quoi. Mais le succès a été là. On voyait vraiment qu'il y avait un besoin de se rassembler. [...] Avoir un sens permet de déplacer des montagnes »*

*Lorent, Oxfam Magasin du Monde*

En outre, des moments informels et un environnement bienveillant entre collègues nourrissent ce capital social. C'est quelque chose qui est par exemple assez bien entretenu chez Coopeos, où tous les mois un moment convivial entre collègues est organisé. Cette dimension de convivialité est également présente à la Crèche La Baraque où de nombreux moments sont organisés pour permettre aux parents de vraiment rencontrer les puéricultrices, en dehors des assemblées générales et de l'empressement quotidien.

### CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

L'employabilité des personnes par commune est fortement corrélée avec le taux d'emploi et le revenu moyen par habitant au sein de la commune. Ceci n'est pas vrai pour l'ES. En répondant à des besoins locaux, les entreprises d'ES contribuent à réduire les inégalités territoriales en assurant une répartition plus stable et homogène des emplois à travers les territoires, indépendamment des disparités économiques.

<sup>23</sup> Faust (2020)

<sup>24</sup> Maitlis et Christianson (2014)

## LA RAISON D'ÊTRE, UN DÉNOMINATEUR COMMUN

Disposer d'un but et d'un objectif commun, porté par ses membres, renforce considérablement la résilience des entreprises. En répondant à des besoins non satisfaits sur un territoire, ces entreprises tissent des liens étroits avec leur environnement local. Ce positionnement leur permet non seulement d'apporter des réponses pertinentes dans le temps, mais aussi de s'inscrire dans des réseaux locaux riches en connaissances et en échanges. Cette intégration favorise leurs capacités d'adaptation et d'anticipation, deux piliers essentiels de leur résilience.

En effet, en cherchant à répondre de manière constante à des besoins évolutifs, elles doivent rester à l'écoute et s'adapter rapidement. Les réseaux locaux, grâce à la confiance et aux échanges qu'ils génèrent, offrent un soutien précieux pour surmonter les défis et innover face aux mutations sociales et environnementales du monde de demain.

Cette dynamique collective encourage des pratiques solidaires et débrouillardes en période de crise, permettant d'absorber les chocs et de mobiliser des ressources humaines déterminées à relever les défis. Nous verrons, par ailleurs, que cet engagement se reflète dans leur gouvernance ainsi que dans leurs choix stratégiques en matière de réaffectation du surplus et des ressources.

# 02

PRATIQUE FAVORISANT  
LA RÉSILIENCE 2 :

**LA PARTICIPATION EN  
ENTREPRISE**



## LA PARTICIPATION EN ENTREPRISE

La participation active des membres renforce la résilience d'une organisation en consolidant ses capacités d'adaptation, d'absorption et d'assimilation face aux défis et aux changements. En entreprise, la participation prend des formes variées, allant de la simple consultation à la codécision, en passant par la concertation et la co-production<sup>25</sup>. Ces pratiques, en plus de donner du sens à l'organisation, contribuent à son rayonnement et incarnent sa mission au quotidien.

Chez Oxfam Magasins du Monde, cette relation est profondément mutuelle : les bénévoles, véritables ambassadeurs des valeurs d'Oxfam, en première ligne sur le terrain, bénéficient en retour d'un soutien et d'une reconnaissance qui renforcent leur engagement. Oxfam renforce ainsi sa flexibilité et sa réactivité. En retour, elle absorbe les idées, les énergies et les initiatives de ces ambassadeurs.



**« Les bénévoles sont sur le terrain, ils sont en contact avec les gens. Si vous rentrez dans un magasin Oxfam, vous allez être au contact d'un bénévole ou d'une bénévole. C'est eux qui portent les valeurs d'Oxfam en premier lieu. C'est important de les inclure. Ils ont une place hyper importante. Sans les bénévoles, on n'existe pas. »**

*Lorent, Oxfam Magasins du Monde*



**« Chez nous le relationnel, c'est open bar. On se tutoie, on se dit les choses. [...] On laisse traîner nos oreilles partout et on réagit le plus vite possible. On anticipe les frustrations. Quand on coupe l'herbe sous le pied d'un maximum de désagréments, on améliore l'ambiance, la productivité... On diminue l'absentéisme. C'est aussi un indicateur de bien-être. »**

*Benoît, la Ferme Nos Pilifs*

La mobilisation des membres apporte également des bénéfices concrets sur le plan pratique. À la Crèche La Baraque, l'implication des parents dans des tâches quotidiennes (monter un meuble, déposer des déchets...) permet de soulager le personnel, illustrant une capacité d'absorption collective des contraintes. À la Ferme Nos Pilifs, la valorisation des échanges, qu'ils soient formels ou informels, favorise une communication fluide et proactive. Cette culture organisationnelle permet non seulement de réagir rapidement aux problèmes, mais également d'anticiper les tensions et crises potentielles<sup>26</sup>.

## LA CONFRONTATION DES PERSPECTIVES : UNE SOURCE D'INNOVATION ET D'ASSIMILATION

Dans une gouvernance participative, la confrontation des points de vue n'est pas perçue comme un obstacle mais comme une opportunité pour nourrir la créativité et l'innovation<sup>27</sup>. Ces interactions contribuent à l'assimilation de nouvelles idées et solutions, indispensables à une résilience durable. Impliquer les membres dans la gestion, en les écoutant et en leur offrant une influence réelle<sup>28</sup>, renforce leur motivation<sup>29,30</sup> tout en consolidant la cohésion organisationnelle. En revanche, un management directif tend à éroder l'estime de soi des membres<sup>31</sup>, réduisant leur engagement et, par conséquent, la capacité d'adaptation collective.

<sup>25</sup> Benhamou et Diaye (2011)

<sup>26</sup> Ferreras (2007)

<sup>27</sup> Hildwein (2012)

<sup>28</sup> Jeannerod-Dumouchel (2014)

<sup>29</sup> Hildwein (2012)

<sup>30</sup> Clot et Litim (2006)

<sup>31</sup> Guiol et Munoz (2006)

## DIFFÉRENTS PROFILS DE MEMBRES

---

Bees coop est une coopérative de consommateurs dont la mission principale est de rendre l'alimentation durable plus accessible. Ses membres sont également ses usagers, créant une relation de soutien mutuel entre eux et la coopérative. En plus de la soutenir quotidiennement en y faisant leurs courses ou en y travaillant bénévolement, les coopérateurs de Bees coop se montrent solidaires en période de crise, renforçant sa résilience :



*« On a eu une année où on était en perte. C'était en 2022. Et bien, on a joué un peu sur les remises fournisseurs, qu'on a gardées pour la structure et pas pour les coopérateurs. Ils payaient donc plus cher pour certains produits qu'à l'habitude. On leur a expliqué pourquoi et ils ont compris et validé la décision. La gouvernance, la transparence et la confiance que les gens ont dans la coopérative, c'est une grosse force de résilience. Ils savent qu'on ne fait pas les choses si ce n'est pas nécessaire. »*

*Martin, Bees coop*

En retour, la coopérative s'efforce de maximiser la valeur d'usage<sup>32</sup> pour ses membres usagers, cherchant à satisfaire leurs besoins, en lançant de nouveaux projets ou en réévaluant l'allocation de ses ressources financières<sup>33</sup>. En apportant une réponse opportune et cohérente aux besoins de ses membres, elle s'assure de leur adhésion et fidélité.



*« Notre modèle, c'est un endroit où on trouve de tout, un One Stop Shopping. Il y a une charte 'produit' qui dicte certains trucs minimums, mais on n'est pas bio-radicaux parce que ça ne marche pas si on veut être accessible. On se dit que les gens doivent pouvoir faire toutes les courses à Bees parce qu'on doit leur rendre service. Et donc on fait aussi du non food, parce qu'en fait ça facilite la vie des gens. On entend 'Ah, vous n'avez pas des lacets de chaussures ?' Et donc on se dit, oui, c'est une bonne idée, on peut en rentrer. »*

*Martin, Bees coop*

**D'autres organisations comptent des membres non-usagers.** Les profils peuvent alors être divers, avec des intérêts et des objectifs variés, mais toujours en partageant une adhésion au projet social. Cette diversité, voire complémentarité des profils permet une meilleure prise en compte des différents enjeux des partenaires, une réponse plus pérenne et plus adaptée aux réalités de chacun, ainsi qu'une inscription plus profonde dans le territoire.



*« Dans notre crèche, l'OA (organe d'administration) est composé de 4 parents et de 4 puéricultrices de la crèche, ainsi que 3 « Sages ». Les Sages, ce sont d'anciens parents qui n'ont plus d'enfants à la crèche et qui décident de venir en étant neutres. [...] Ils sont là juste à titre d'invités pour partager leur avis, mais ils ne peuvent pas voter. Le personnel, les parents, ça tourne. Eux incarne la stabilité et l'histoire de la crèche. »*

*Mélissa, Crèche la Baraque*

<sup>32</sup> La valeur d'usage représente l'utilité de l'objet par rapport à la satisfaction d'un besoin. Elle positionne la marchandise (ou service) au regard du besoin qu'elle comble. Cette notion est à distinguer de la valeur d'échange qui place la marchandise dans son rapport aux autres marchandises (source : <https://lesarmesetlatoge.fr/>).

<sup>33</sup> Billiet et al. (2021)

## GESTION DÉMOCRATIQUE

Au-delà des formes traditionnelles de participation, la gouvernance démocratique représente une approche aboutie de gestion participative. Elle repose sur une responsabilité collective et continue, où chaque membre, réuni en Assemblée Générale (AG), dispose d'un pouvoir décisionnel égal. Le principe « une personne, une voix » met l'intérêt collectif et la mission sociale au premier plan, au-dessus des logiques purement économiques. Ce modèle permet aux organisations de développer leur capacité à s'ajuster aux nouvelles réalités, à intégrer les enjeux complexes et à maintenir une stabilité en période de changement.



**« Ce modèle [de gouvernance] permet d'être plus efficace. C'est vraiment un modèle qui est nettement meilleur pour s'améliorer dans sa façon de travailler, vu que ce sont les gens qui sont sur le terrain qui décident et qui permettent les changements pour être plus efficaces »**

*Philippe, Urbike*

## UN MODÈLE INCLUSIF ET ADAPTABLE

L'implication des membres, y compris les salariés, dans le processus décisionnel renforce l'engagement tout en limitant les risques de désengagement ou de pathologies professionnelles comme le burn-out<sup>34,35,36</sup>. En mobilisant les compétences et en valorisant les réalités de terrain, les organisations développent une capacité d'adaptation face aux imprévus et aux changements.

Ainsi, des structures comme Coopeos, Cortigroupe, Urbike et Acélya permettent à leurs travailleurs de prendre des parts dans la coopérative, leur offrant un rôle actif en AG. Cette approche collective permet d'ajuster les pratiques en fonction des besoins concrets identifiés sur le terrain.



**« Si des gens prennent une part dans l'entreprise et qu'ils ne comprennent pas ou ne viennent pas aux assemblées, ce n'est pas intéressant. Ce que je veux, c'est qu'ils soient actifs. On leur explique les comptes en amont, car ce qui m'intéresse, c'est qu'ils amènent leurs problématiques de terrain, qu'on les entende, et qu'on essaye de changer les choses. »**

*Hervé, Cortigroupe*

## TRANSPARENCE ET INTÉGRATION COLLECTIVE

La transparence est un levier essentiel de résilience, car elle favorise la confiance et permet une responsabilisation partagée. En rendant les informations accessibles, les organisations intègrent plus efficacement les membres dans le processus décisionnel et diminuent les résistances face aux changements. La transparence est soutenue par des efforts pour informer et inclure les membres dans les décisions stratégiques.



**« Quand les comptes sont faits, toutes les fardes sont mises sur la table. Les travailleurs peuvent vérifier comment les comptes sont faits, y compris le salaire du directeur. Cette transparence complète nous permet d'aller tous dans le même sens. »**

*Hervé, Cortigroupe*

**« Être coopérateur, c'est avoir de l'information suffisante pour participer au projet. Cela passe par une Assemblée générale avec des documents qui se veulent être les plus clairs possible, mais aussi par une newsletter spécifique qui les tient au courant du développement de la coopérative, avec des chiffres et des indicateurs précis. »**

*Laurence, Médor*

<sup>34</sup> Ferreras et al. (2021)

<sup>35</sup> Guiol et Munoz (2006)

<sup>36</sup> Dejours (2006)



## OUVERTURE AU DÉBAT ET INNOVATION COLLECTIVE

Les AG ne se limitent pas à des validations formelles ; elles aspirent à devenir des espaces d'échange et de réflexion, où les débats peuvent enrichir les prises de décisions et stimuler une créativité collective. Cependant, favoriser un véritable dialogue est un défi, notamment en raison des dynamiques hiérarchiques implicites ou de l'appréhension de certains membres à prendre la parole en public.



*« Pour les ouvriers et ouvrières, le fait de prendre la parole en public, c'est parfois très compliqué. En AG, il y a vos supérieurs hiérarchiques, le directeur adjoint, les administrateurs. Du coup, c'est pas du tout un endroit de dialogue. [...] On contrebalance ça en proposant une pré-réunion une semaine avant l'AG. C'est une rencontre ultra-pédagogique en petit groupe et on invite tous ceux qui veulent venir. » »*

*Nils, Acélya*

Ces dispositifs permettent non seulement de lever les freins à la participation, mais aussi de garantir que les AG deviennent des moments d'échange véritablement inclusifs, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter collectivement aux défis.

## PÉRENNITÉ ET SAUVEGARDE DES VALEURS

Pour garantir leur fidélité aux valeurs fondatrices, certaines coopératives instaurent des structures spécifiques, comme le « conseil de sages » chez Coopeos. Le passage d'Urbike à une coopérative de travailleurs ou la division en deux chambres du CA chez Médor permettent de préserver la mission sociale, au-delà des changements de leadership ou des fluctuations externes.



*« L'idée est que la mission reste le cœur du projet. Il faut que l'ADN perdure. »*

*Philippe, Urbike*

## LES DÉFIS DE LA PARTICIPATION

Bien que la gouvernance participative soit un moteur d'engagement et d'innovation, elle pose des défis organisationnels. L'implication quotidienne nécessaire peut en décourager certains, en particulier lorsque les responsabilités s'ajoutent à une charge de travail déjà lourde. Les entreprises sociales répondent à ces enjeux en adaptant leurs pratiques : modulation des horaires, introduction de moments conviviaux, ou encore expérimentation d'approches comme les assemblées tirées au sort.

### CHIFFRE CIRIEC ET EURICSE

L'Union européenne (17 États sur 25 disposent des chiffres) compte 240.000 coopératives, pour 3.3 millions de salariés et 95 millions de coopérateurs et coopératrices, contribuant ainsi à la vie économique, sociale et décisionnelle de ces organisations.

## LA PARTICIPATION COMME PILIER DE RÉSILIENCE ET D'INNOVATION

La participation au sein des entreprises ne se limite pas à un simple outil de gestion ; elle constitue une véritable philosophie organisationnelle, au cœur de la résilience collective et de l'innovation. En impliquant activement leurs membres – usagers, bénévoles, salariés ou partenaires – dans des processus décisionnels inclusifs, les organisations renforcent leur capacité à s'adapter, à absorber les tensions, et à assimiler de nouvelles idées.

Cependant, ce modèle participatif n'est pas exempt de défis. La confrontation des points de vue, les enjeux liés à la transparence ou encore les contraintes logistiques peuvent parfois freiner l'enthousiasme ou la mobilisation. C'est en adaptant les pratiques, en investissant dans des outils pédagogiques et en valorisant l'échange que les organisations surmontent ces obstacles, transformant les défis en opportunités d'amélioration continue.

La participation est un levier puissant pour conjuguer engagement, créativité et pérennité. Elle permet non seulement de répondre aux évolutions internes et externes, mais aussi de rester fidèle aux valeurs fondatrices, en faisant des membres les acteurs centraux d'une dynamique collective durable.

# 03

PRATIQUE FAVORISANT  
LA RÉSILIENCE 3 :

LA RÉAFFECTATION DU  
PROFIT



## LA RÉAFFECTATION DU PROFIT

La façon dont les entreprises choisissent de réinvestir leurs bénéfices peut avoir un impact sur leur capacité de résilience. Certaines entreprises adoptent une approche différente du profit et décident de le réaffecter en priorité dans le développement de leurs activités.

Le 4<sup>e</sup> principe de l'économie sociale (ES) « priorité des personnes et du travail sur le capital » se traduit concrètement par des limites imposées à la rémunération des actionnaires. Les ASBL ne peuvent pas distribuer de dividendes, tandis que les coopératives d'ES peuvent redistribuer un surplus limité aux apporteurs en capitaux. Les agréments belges de « société coopérative agréée » et « société coopérative agréée comme entreprise sociale » limitent l'octroi de dividendes à un taux de 6% maximum. Dans les faits, cette redistribution est souvent moindre et parfois même inexistante.

Ce système empêche également toute spéculation. Dans une coopérative, par exemple, le système de distribution institué a pour effet que détenir plus de parts ne procure ni plus de pouvoir, ni plus d'avantages financiers. De plus, les statuts prévoient très souvent que, quelle que soit la situation de l'entreprise, une part ne pourra pas être reprise à plus que sa valeur d'achat : les plus-values sont rendues impossibles, ce qui distingue fondamentalement la prise de part dans une coopérative de l'investissement dans une autre forme de société. Ce principe rend les entreprises d'ES moins vulnérables aux fluctuations spéculatives, renforçant ainsi leur stabilité et leur indépendance<sup>37</sup>.



*« Le bénéfice n'est pratiquement pas distribué aux coopérateurs, où dans une fraction très minime. Cette année, l'AG des coopérateurs a voté un dividende de 0.15%. Le CNC<sup>38</sup> autorise d'aller jusqu'à 6%. Autant le dire, ce n'est pas grand-chose. Ça reste symbolique. Et il y a, par ailleurs, sur tous ceux qui ont droit à un dividende dans l'entreprise, un tiers qui y renonce et qui en fait don à Crédal. Donc le bénéfice est très majoritairement réaffecté aux missions de l'entreprise, et n'est pas distribuée aux coopérateurs. »*

*Grégory, Crédal*

Les membres et financeurs sont motivés par la mission sociale et la pérennité du projet, plutôt que par la recherche de profits. Ainsi, le profit, en ES, n'est pas considéré comme une fin en soi mais comme un moyen.

Cette autre approche du profit prévient les dérives liées aux intérêts financiers et assure la pérennité de la mission sociale de l'entreprise<sup>39,40,41</sup>, autant qu'elle inspire la confiance<sup>42,43</sup>. Ces entreprises jouissent par ailleurs d'une plus grande liberté dans l'allocation des excédents et améliorent ainsi leur capacité d'adaptation.



*« On ne cherche pas le profit à tout prix. Donc, on réinvestit. Sans la pression d'actionnaires, on a juste une obligation d'équilibrer nos comptes, et donc d'anticiper et de permettre des bonnes conditions de travail. Tout ça participe à la résilience. [...] Ce côté de mettre l'humain avant le pognon, c'est la clé. »*

*Benoît, Ferme Nos Pilifs*

<sup>37</sup> Billiet et al. (2021)

<sup>38</sup> Conseil National de la Coopération

<sup>39</sup> Hansmann (1996)

<sup>40</sup> Ben-Ner et Van Hoomissen (1991)

<sup>41</sup> Spear (2000)

<sup>42</sup> Moreau & Mortier (2017)

<sup>43</sup> GT ESCAP (2024)

La ristourne coopérative, propre aux entreprises de ce type, est une autre forme de distribution limitée des surplus aux membres de la coopérative. Elle n'est pas basée sur la propriété (des parts sociales) mais sur l'usage qui est fait des biens ou services produits par l'entreprise. La ristourne coopérative joue un rôle crucial dans la résilience de l'entreprise en favorisant la fidélité des membres-clients, ce qui en temps de crise est d'un grand soutien.

## CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

En pratique, la redistribution est en moyenne de 1,1% par an (2016-2022 en Belgique). En théorie, les coopératives d'ES ne peuvent redistribuer que 6% en dividendes annuellement par part de capital aux coopérateurs. Ce taux maximum est fixé par la loi du 8 janvier 1962. À l'époque, ce taux équivalait au taux de rendement d'obligation sans risque.

## UN MATELAS DE SÉCURITÉ

Constituer un matelas de sécurité est une technique efficace pour booster sa résilience. Les réserves accumulées, notamment les réserves impartageables (non distribuables), permettent de faire face aux imprévus et d'**absorber les chocs** de façon plus sereine.

”

*« Alors, les surplus : le principal mécanisme qu'on va utiliser - c'est un mécanisme que toutes les entreprises d'ES peuvent utiliser - c'est un système de réserve immunisée d'impôts. L'idée, c'est d'essayer de laisser le surplus dans l'entreprise pour faire face à d'éventuels soucis. Notamment la crise du Covid-19, par exemple, où pendant deux mois et demi, il n'y avait plus aucun travail, il n'y avait plus rien qui rentrait. Mais par contre, il y avait encore énormément de charges ».*

*Nils, Acélyya*

Disposer de liquidités offre également plus de flexibilité à l'entreprise, lui permettant, en période de crise, de se concentrer sur les **opportunités** plutôt que sur les menaces. C'est le cas de la Crèche la Baraque qui, devant quitter le bâtiment qu'elle occupait, a décidé de se lancer dans un projet de construction afin d'être propriétaire de son futur lieu de travail. Ces réserves peuvent être utilisées pour développer les activités de l'entreprise et **lancer des projets à plus grande échelle**.

”

*« On n'a pas donné de dividendes aux actionnaires et on a toujours ces réserves immunisées qui sont là. Mais on a utilisé les réserves en prenant des parts dans Cortibel, entre autres, pour pouvoir acheter du patrimoine immobilier. »*

*Hervé, Cortigroupe*

Cet investissement permet d'avoir les reins plus solides en cas de problèmes de trésorerie et de répondre plus efficacement à leur mission sociale en achetant des bâtiments pour y développer des activités complémentaires.

## CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

D'après les bilans comptables publiés à la Banque Nationale de Belgique de 2016 à 2022, en moyenne 8% du passif des coopératives d'ES (wallonnes et/ou bruxelloises) sont constituées de réserves impartageables (avec des variations importantes selon les secteurs d'activité). Ce chiffre est nettement supérieur à celui de l'économie classique marchande, où la moyenne n'est que de 2% sur la même période.

## POLITIQUES RH ET CONDITIONS DE TRAVAIL

---

**Offrir un salaire décent** fait partie de la mission sociale et des valeurs de plusieurs entreprises interviewées. Ainsi pour Acélya, Urbike ou encore Médor, valoriser leurs salariés et leur offrir des bonnes conditions de travail est au cœur de leur mission.

”

*« Une de nos missions, c'est aussi de permettre aux journalistes et travailleurs de Médor d'avoir de bonnes conditions [de travail]. À la fois en termes de conditions psychologiques, donc d'indépendance et de gouvernance, et à la fois en termes de conditions financières »*

*Laurence, Médor*

Pour certaines entreprises, la **préservation de l'emploi** est une priorité, et cela même en période de crise, ce qui peut inviter à une certaine prudence.

”

*« On est extrêmement prudents [concernant l'augmentation des salaires] pour ne pas être obligés de faire de restructurations. [...] Travailler dans une ETA [entreprise de travail adapté] ce n'est pas très attractif si c'est pour le salaire, mais en même temps, ils ont une garantie de l'emploi qui est relativement importante. »*

*Benoît, Ferme Nos Pilifs*

Offrir une stabilité de l'emploi favorise un capital social plus élevé. *A contrario*, les réductions de personnel ont tendance à affaiblir les ressources immatérielles telles que les connaissances et la culture d'entreprise<sup>44</sup> et peuvent, en ce sens, fragiliser la résilience organisationnelle de l'entreprise.

Un fort capital social, lié à une gouvernance participative, facilite le partage d'information et crée un lien de compréhension voire d'empathie entre les travailleurs et l'entreprise. C'est ainsi que chez Urbike, conscients de la pénibilité du travail des cyclistes, ils ont à cœur d'investir dans du matériel plus ergonomique. Porter une attention particulière aux conditions de travail est important, selon Acélya, car cela diminue le *turn-over* et offre plus de stabilité à l'entreprise.

### CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

Dans l'ES, les « bas salaires » bénéficient d'une meilleure rémunération que dans l'économie conventionnelle. En Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale, les salaires bruts annuels moyens y sont respectivement supérieurs de 6% et 4% par rapport aux salaires moyens observés dans les mêmes classes salariales. Ici, les « bas salaires » désignent les 20% des travailleurs les moins bien rémunérés à l'heure.

<sup>44</sup> Bhussar et al. (2017)

## FORMATION ET SENSIBILISATION

De nombreuses entreprises investissent dans la formation de leurs employés, bénéficiaires ou consommateurs, en proposant également des modules en lien direct avec leur mission sociale. Ces investissements jouent un rôle clé dans l'amélioration des compétences professionnelles tout en renforçant la cohésion interne et l'engagement au sein de l'organisation. Ces dynamiques renforcent les **capacités d'assimilation collective** et la manière dont les membres d'une organisation apprennent, intègrent et utilisent les connaissances pour répondre aux défis imprévus. Ces initiatives se révèlent particulièrement bénéfiques dans des contextes changeants et imprévisibles. Les investissements d'Acélya dans des formations sur l'hygiène, par exemple, ont été essentiels pour aider le personnel à s'adapter rapidement aux exigences de la crise du Covid-19, démontrant l'efficacité de cette capacité collective d'assimilation.

Au-delà du développement des compétences, ces formations contribuent également à diffuser les valeurs et à renforcer la culture organisationnelle. Plusieurs entretiens ont mentionné des sessions axées sur la résolution de conflits, la communication non violente, ou la gouvernance participative, autant d'éléments qui consolident le sens partagé et l'engagement des parties prenantes.

Enfin, pour certaines entreprises comme Coopeos, l'éducation et la sensibilisation ne sont pas des activités secondaires, mais bien des objectifs centraux. Ces pratiques renforcent la résilience territoriale en incitant les individus à adopter des pratiques démocratiques et à s'engager pour des causes sociales et environnementales.

## SOLIDARITÉ

La réaffectation des surplus peut aussi prendre la forme de réductions sur les produits/services pour les coopérateurs ou de bonus salariaux pour les travailleurs. Avec cette pratique, les coopératives valorisent et fidélisent leurs membres et favorisent un sentiment d'appartenance et d'engagement.

Ainsi, lorsque Bees coop bénéficie de ristournes de la part de certains grossistes en fonction des volumes achetés, la coopérative les répercute directement en réduisant le prix des produits concernés.



« 90% des ristournes [des fournisseurs] sont données aux coopérateurs et ne servent pas à gonfler les marges »

*Martin, Bees coop*

Plusieurs entreprises interviewées nous ont confié **adopter des politiques d'achat ou sélectionner leur projet** en accord avec leurs valeurs éthiques et sociales<sup>45</sup>. Ces choix, bien qu'impliquant des coûts supplémentaires et une sélection réduite de fournisseurs ou de clients, renforcent leur mission sociale et leur résilience à long terme. En période de crise, cet engagement éthique aide les entreprises à maintenir la stabilité des ventes. Cette solidarité avec les parties prenantes extérieures se matérialise parfois via un soutien financier. Coopeos a par exemple pris des **parts dans d'autres coopératives**, créant ainsi des synergies entre acteurs de l'ES.

<sup>45</sup> Moreau & Mortier (2017)



## LA RÉAFFECTATION NON CAPITALISTE DU PROFIT, UNE SOURCE DE RÉSILIENCE

La réaffectation non capitaliste du profit est une stratégie qui renforce la résilience des entreprises. En réinvestissant leurs surplus dans la formation, la sensibilisation et le développement des compétences, ces entreprises consolident leur **capacité d'assimilation collective**. Elles renforcent leur cohésion interne et leur capacité à intégrer des connaissances nouvelles, nécessaires pour naviguer dans des environnements complexes et imprévisibles.

La constitution de réserves financières agit comme un **matelas de sécurité**, permettant à ces entreprises de mieux **absorber les chocs économiques**. Cette approche prudente, souvent alimentée par l'absence de dividendes redistribués, leur offre la flexibilité nécessaire pour répondre aux crises tout en préservant leurs activités principales.

En limitant la pression des actionnaires et en allouant leurs excédents à des projets stratégiques, ces entreprises favorisent leur **capacité d'adaptation**. Les **politiques RH** qui privilégient des conditions de travail équitables et stables démontrent leur aptitude à ajuster leurs pratiques pour répondre aux besoins des travailleurs, tout en préservant leur mission sociale.

Enfin, la réaffectation du profit témoigne d'une forte **capacité d'anticipation**. En choisissant de maintenir des liquidités et de réinvestir dans des projets à impact, ces entreprises se préparent aux défis futurs.



# 04

PRATIQUE FAVORISANT  
LA RÉSILIENCE 4 :

LA MIXITÉ DES  
RESSOURCES



# MIXITÉ DES RESSOURCES

## LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Face aux incertitudes économiques, la diversification des activités apparaît comme une stratégie clé pour assurer la résilience<sup>46</sup> et la pérennité des entreprises, en leur permettant de mieux absorber les chocs tout en s'adaptant aux évolutions du marché.

La diversification agit comme un filet de sécurité en permettant aux entreprises de répartir les risques. Lorsqu'un secteur est touché, les revenus générés par d'autres activités peuvent compenser les pertes. Cette approche permet non seulement de stabiliser l'entreprise sur le plan financier, mais aussi d'assurer la protection des emplois. En période de crise conjoncturelle, comme la pandémie, les entreprises interrogées ont pu redéployer leurs salariés vers des tâches où la demande était forte.



*« La ferme, c'est 10 métiers différents. De l'épicerie à l'entreprise de jardin, en passant par la menuiserie ou la pépinière. [...] Ce qu'on a perdu comme chiffre d'affaires à l'Estaminet [lors du Covid-19], on l'a regagné à la jardinerie. Pendant le Covid, tout le monde voulait un plan de tomates sur sa terrasse. [...] La diversification, c'est une sécurité économique mais aussi une sécurité sociale pour nos travailleurs. »*

*Benoît, La ferme Nos Pilifs*

## SOUTENIR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET LA MISSION SOCIALE

Outre la gestion des crises, la diversification peut aussi renforcer le modèle économique et soutenir la mission sociale des entreprises. En répartissant les revenus entre des activités rentables et des activités moins lucratives mais essentielles au regard de la finalité sociale, les entreprises peuvent poursuivre des objectifs plus larges.



*« Nous avons une mission claire : accélérer la transition vers des villes plus humaines et plus durables. [...] Nous y répondons via trois services : Le plus visible, c'est la livraison à vélo [...] le deuxième service, c'est du conseil. Et ça, c'est une force parce que ça nous permet deux choses : d'une part, d'aider le marché à être mature plus rapidement [...] Et puis, comme la consultance fait des marges beaucoup plus importantes que la livraison, cela soutient le modèle économique. Ensuite, à côté de la livraison, de la consultance et de la formation, on a la vente de matériel. »*

*Philippe, Urbike*

De manière similaire, la logique circulaire appliquée par certaines entreprises démontre l'impact positif d'une diversification bien pensée. A la Ferme Nos Pilifs, par exemple, les déchets ligneux issus des activités d'entretien de jardin alimentent la chaudière à bois, réduisant les frais tout en fournissant une ressource gratuite. Chez Cortigroupe, c'est leur potager et leur boucherie qui alimentent le restaurant, la sandwicherie et les cantines scolaires – toujours dans une optique d'insertion socio-professionnelle.

<sup>46</sup> Faust (2020).

## LES LIMITES ET LES DÉFIS DE LA DIVERSIFICATION

Bien que la diversification présente de nombreux avantages, elle n'est pas toujours simple à mettre en œuvre. Certaines activités, comme les titres-services, offrent peu de flexibilité en raison de leur modèle unique basé sur un prix fixe. D'autres tentatives de diversification peuvent échouer, comme en témoigne l'expérience de Médor avec son site internet, qui n'a pas attiré le lectorat escompté.

### CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

Les ETA wallonnes, dont la mission est de proposer des emplois adaptés aux personnes en situation de handicap, sont devenues des expertes en diversification d'activités. L'activité n'étant pas la finalité principale, mais avant tout un moyen d'offrir un emploi, et la diversification, une stratégie de pérennité. Ainsi, en 2024, les 52 ETA wallonnes sont actives en moyenne dans plus de 3 domaines d'activité différents. Collectivement, elles interviennent en 2024 dans 53 domaines distincts (principalement dans l'industrie manufacturière, les activités de soutien administratif et la construction). En Belgique, seules 0,14 % des entreprises sont actives dans trois domaines ou plus.

## LA DIVERSIFICATION DES FINANCEMENTS



*« Le principal avantage, c'est que plus il y a une mixité [de ressources], plus il y a une diminution du risque, puisque la dépendance est, en quelque sorte, diluée. Le gros désavantage, c'est que plus il y a de sources et de moyens, plus il y a de choses à gérer. Plus on diversifie les sources et plus on a des coûts de gestion associés. »*

*Grégory, Crédal*

## L'ÉPARGNE CITOYENNE ET LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

L'épargne citoyenne, via les parts des coopérateurs ou les obligations émises par des ASBL, joue un rôle central dans le financement des entreprises d'ES. Contrairement aux investissements traditionnels, cette approche privilégie l'impact social sur le rendement financier. Les citoyens investissent principalement pour soutenir un projet en accord avec leurs valeurs, plutôt que pour obtenir des bénéfices élevés.



*« Pourquoi on est une coopérative ? Pour être nos propres patrons, pour ne pas devoir travailler pour des investisseurs externes qui nous mettraient sous pression pour avoir un retour sur investissement plus important. On a les meilleurs investisseurs du monde. Ce sont des citoyens et citoyennes qui veulent que ça marche. »*

*Philippe, Urbike*

Ce modèle favorise l'indépendance des entreprises en leur permettant de se détacher des contraintes imposées par les financeurs traditionnels.



*« Avec le modèle coopératif, on peut aller chercher plein de petits financeurs qui nous font confiance. [...] Pour permettre de bonnes conditions de travail, il n'était pas question de s'adosser à un seul ou quelques gros financeurs. »*

*Laurence, Médor*

L'épargne citoyenne ne se limite pas au financement. Elle repose sur une confiance mutuelle entre les citoyens et le projet, tout en favorisant la création d'une véritable communauté.



**« Plutôt que d'emprunter toute la somme à la banque, on a émis des obligations [citoyennes]. [...] C'était pas moins cher que d'aller à la banque et c'était certainement pas moins de travail, mais on a mobilisé le quartier, on a mobilisé les gens. Ça crée une communauté. »**

*Benoît, La Ferme nos Pilifs*

Au-delà du financement, cette mobilisation renforce l'ancrage local et l'implication des citoyens dans le projet, créant un cercle vertueux où le soutien financier se transforme en engagement collectif.

Cependant, le recours à l'épargne citoyenne n'est pas sans défis. Ce modèle repose sur une bonne compréhension de l'ES et de ses objectifs. L'épargne citoyenne reste cependant un pilier vital pour les entreprises d'ES, pour qui l'accès aux crédits bancaires ou aux investisseurs est parfois compliqué. Elle offre également une alternative aux modèles traditionnels, en valorisant l'impact social et l'autonomie de gestion, tout en mobilisant les citoyens autour d'une vision commune.

Le financement participatif, lorsqu'il repose sur des financeurs alignés avec la mission sociale de l'entreprise, joue un rôle clé dans sa résilience. Ces financeurs, motivés par la finalité du projet plutôt que par un retour financier immédiat, accordent aux entreprises une plus grande marge de manœuvre pour traverser des périodes d'instabilité financière. Cela permet à des structures comme Médor ou Urbike de survivre plus longtemps en dessous du seuil de rentabilité sans perdre la confiance de leurs coopérateurs.

## LES AIDES PUBLIQUES

Les subsides et aides publiques jouent un rôle clé dans la survie de nombreuses entreprises d'ES<sup>47</sup>. Toutefois, leur obtention s'accompagne régulièrement de lourdes contraintes administratives et/ou d'une précarité structurelle.



**« Le fait de fonctionner avec des aides publiques, c'est vraiment une grosse contrainte [...] On doit refaire tout le dossier tous les 4 ans. Et chaque année, il y a un autre dossier à constituer avec toutes les pièces éligibles et toute la justification des subsides. C'est tout à fait légitime qu'on justifie les sommes qu'on reçoit. Mais c'est vraiment chronophage. Ça nous met aussi un petit peu d'insécurité : aujourd'hui, ils sont en train de discuter de la formation d'un gouvernement régional bruxellois. On pourrait avoir une majorité qui remixe un petit peu les cartes et dans notre cas, ça pourrait avoir un impact majeur. Il y a chaque fois une espèce de couperet. »**

*Nils, Acélya*

Si les subventions liées à un agrément spécifique permettent une relative stabilité, il n'en va pas de même des appels à projets. Les appels à projets publics offrent une opportunité stratégique pour les entreprises d'ES en leur permettant de compléter une action structurelle par des projets innovants, en réponse à des besoins émergents ou non satisfaits, contribuant de ce fait à de nouvelles politiques publiques. Cependant, la courte durée de mise en œuvre de ces appels en limite souvent l'impact. Une transition vers des programmes pluriannuels offrirait une plus grande stabilité et permettrait aux entreprises d'ES de planifier leurs actions à long terme, renforçant ainsi leur pérennité.

La crise du Covid-19 a exacerbé cette insécurité, limitant les financements publics disponibles et mettant en lumière la fragilité structurelle du secteur face aux aléas économiques<sup>48</sup>. Par exemple, les ASBL n'étaient pas éligibles aux dispositifs de soutien aux entreprises mis en place durant la pandémie, menaçant ainsi leur pérennité et leur capacité à remplir leurs missions sociales.

<sup>47</sup> Moreau & Mortier (2017)

<sup>48</sup> Faust (2020)

Pourtant ces aides publiques, quelle que soit leur forme (subsidés, Tax Shelter, aides à l'emploi, etc.) peuvent être décisives. Le secteur des entreprises de travail adapté (ETA) a ainsi bénéficié, pendant la pandémie, de l'immunisation de ses subsidés, lui permettant de résister à la crise.

Face à ces défis, de nombreux acteurs plaident pour une reconnaissance politique renforcée et une inscription plus claire des entreprises d'ES au cœur des politiques publiques, avec notamment une simplification administrative et des financements pluriannuels mieux adaptés à leurs réalités.

Un défi récurrent pour les entreprises d'ES est de contrer les préjugés associés aux subsidés. Comme l'explique Philippe (Urbike), ces aides ne sont pas des «cadeaux», mais bien des financements associés à des missions spécifiques votées par les pouvoirs publics et réalisées en délégation de ceux-ci. Ces préjugés peuvent être renforcés par une méconnaissance du rôle essentiel des subsidés, par exemple dans la compensation des coûts liés à une productivité moindre dans le cas des ETA.

## LES MARCHÉS PUBLICS ET LES CLAUSES SOCIALES

La commande publique est un autre moyen de financement commun des entreprises d'ES. Il reste cependant encore trop peu utilisé hors du cadre des marchés devant obligatoirement répondre, vu leurs montants, à des clauses sociales.

L'inclusion plus systématique et étendue de clauses sociales, environnementales et éthiques dans les marchés publics constituerait également un levier puissant pour soutenir ce secteur. Pourtant, leur application reste trop limitée, faute d'information ou de connaissance suffisante.



*« On a 4 pages de pub [disponibles dans Médor]. Ce n'est pas énorme, mais c'est important de les remplir. Mais c'est trop peu pour avoir accès aux marchés publics. [...] Un des chantiers, pour moi, c'est d'avoir une régie publicitaire commune [avec d'autres médias coopératifs] pour permettre notamment de répondre à ce genre d'appel. Parce que seul on est trop petit. »*

*Laurence, Médor*

## LA COOPÉRATION COMME LEVIER DE RÉSILIENCE POUR LES ENTREPRISES D'ES

Les entreprises d'ES se distinguent par leur capacité à construire des partenariats solides et à mutualiser leurs ressources. Ces formes de coopération, qu'elles soient locales ou internationales, formelles ou informelles, constituent des leviers essentiels pour renforcer leur résilience et leur capacité d'innovation. À travers ces réseaux et collaborations, les entreprises d'ES créent un écosystème basé sur la solidarité et le partage, contribuant à leur durabilité et à celle de leur territoire.

### DES PARTENARIATS BASÉS SUR LES VALEURS ET LA CONFIANCE

Les entreprises privilégient des collaborations de long terme fondées sur des valeurs communes et un respect mutuel – quitte à poser des choix clairs dans le choix de leurs partenaires.



*« On ne fait jamais affaire avec des sociétés qui ne font que du business. Il y a toujours un projet commun derrière. »*

*Lorent, Oxfam Magasins du Monde*

Ces relations ne se limitent pas aux seules entreprises d'ES, mais s'étendent également à des partenaires sensibles aux principes de l'ES. Pour Stéphane des Ets Deneyer :

”

**« Je ne pense pas que le fait d'être dans l'ES soit une plus-value a priori. [...] Mais on peut trouver des gens qui vont être séduits par le concept a posteriori, et avec qui il est possible de construire un partenariat de qualité. »**

*Stéphane, Ets Deneyer*

Ces partenariats vont au-delà des simples relations commerciales. Chez Urbike, une collaboration menaçait de s'interrompre en raison de pertes financières récurrentes. Cependant, le client a fait preuve de flexibilité pour maintenir la relation :

”

**« Il m'a dit : "Non, on va continuer à travailler ensemble, on va trouver un moyen." Et on a réussi à augmenter les coûts tout en ajustant d'autres aspects de notre collaboration. »**

*Philippe, Urbike*

Cette volonté de s'adapter témoigne de la force des liens humains dans ces relations, où la finalité sociale prend le pas sur la recherche de profit immédiat.

## SOLIDARITÉ ET ABSENCE DE CONCURRENCE

Les entreprises d'ES se distinguent également par leur approche non concurrentielle. Elles favorisent une dynamique de coopération, même entre acteurs du même secteur. Stéphane, des Ets Deneyer, illustre cette solidarité :

”

**« Les entreprises de travail adapté ne vont pas piquer un contrat chez le voisin, car créer deux emplois ici pour en détruire deux ailleurs, ça n'a aucun sens social. »**

*Stéphane, Ets Deneyer*

Dans cette logique, le partage de connaissances et de bonnes pratiques devient un pilier central. Par exemple, les supermarchés coopératifs comme Bees Coop coopèrent pour développer et partager des outils informatiques performants, adaptés à leur modèle :

”

**« Au début, Bees a beaucoup payé car nous étions les plus gros. Maintenant, avec 10-12 partenaires autour de la table, on se répartit les coûts pour rendre les outils accessibles à tous. Cela correspond à notre finalité : rendre l'alimentation durable accessible et aider d'autres points de vente alternatifs. »**

*Martin, Bees Coop*

Ces initiatives montrent que la mutualisation des ressources permet de réduire les coûts tout en renforçant l'efficacité collective.

## LES RÉSEAUX ET MUTUALISATION

Les entreprises d'ES renforcent leur résilience grâce à des réseaux variés : sectoriels, formels ou informels, et symboliques. Ces réseaux favorisent la confiance, la solidarité et l'accès à des ressources cruciales, particulièrement en période de crise. L'ancrage local et l'intégration dans des mouvements globaux renforcent leur solidarité<sup>49</sup>. Les réseaux stimulent également l'innovation sociale par l'échange de bonnes pratiques<sup>50</sup>.

”

*« Faire partie de l'ES, c'est savoir qu'on n'est pas seuls. On peut tirer des expériences des autres, et cette appartenance symbolique nous pousse à collaborer. »*

*Laurence, Médor*

*« Travailler en réseau nous rend plus forts. Ce que nous n'avons pas, d'autres peuvent l'apporter, et inversement. »*

*Lorent, Oxfam Magasins du Monde)*

*« Clairement, je n'ai pas tout inventé. J'ai appris énormément en voyageant au Canada, en France, au Portugal. Ces échanges m'ont permis d'implémenter des idées chez nous, et maintenant, je rends la pareille en partageant nos pratiques. »*

*Hervé, Cortigroupe*

La coopération réduit les risques systémiques et offre une stabilité accrue par des partenariats durables<sup>51</sup>. Bien qu'exigeants en ressources en période de stabilité, ces réseaux agissent comme une assurance en temps de crise et renforcent la résilience des territoires.

La mutualisation est une pratique courante dans l'ES. Elle va de la mise en commun de ressources matérielles, comme les outils informatiques chez Bees Coop, à des initiatives de gestion partagée, anticipant d'éventuelles difficultés futures. La mutualisation ne se limite pas aux ressources matérielles ; elle inclut également les efforts de sensibilisation et de levées de fonds.

”

*« On a déjà discuté avec deux concurrents pour mutualiser des équipes de gestion [...]. Ces solutions permettent de rationaliser et d'assurer la pérennité. »*

*Nils, Acélya*

## UNE COMMUNAUTÉ AU SERVICE DE L'OBJECTIF SOCIAL

Enfin, l'ES s'appuie sur une véritable communauté de coopérateurs, clients et partenaires engagés. Cette dynamique communautaire contribue également à la reconnaissance et à la pérennité des projets, les clients étant prêts à payer un prix plus élevé pour soutenir des initiatives en accord avec leurs valeurs.

”

*« Nos 670 ambassadeurs apportent des idées, de nouveaux clients, et parfois des compétences spécifiques bénévolement. Cette implication consolide nos relations et renforce notre résilience. »*

*Philippe, Urbike*

*« Les gens sont au courant que notre modèle économique est principalement basé sur des recettes propres. Ils ont conscience qu'effectivement [Médor] se vendra plus cher qu'un autre magazine qui a un autre modèle commercial. Mais ils sont d'accords, ils nous soutiennent. Ils veulent faire partie et activer ce cercle vertueux. »*

*Laurence, Médor*

<sup>49</sup> Billiet et al. (2021)

<sup>50</sup> Lashitew et al. (2020)

<sup>51</sup> Sempels (2020)

## LES RESSOURCES IMPLICITES DES ENTREPRISES

---

Les entreprises d'ES s'appuient également sur des ressources implicites qui jouent un rôle central dans leur résilience, notamment en période de crise. Ces ressources, bien que moins visibles que les capitaux financiers ou matériels, apportent des avantages stratégiques en réduisant les coûts, en renforçant la cohésion interne et en permettant une meilleure flexibilité organisationnelle.

### LE BÉNÉVOLAT : UNE RESSOURCE ESSENTIELLE ET DIFFÉRENCIANTE

Le recours aux bénévoles constitue une ressource implicite fondamentale pour de nombreuses entreprises d'ES. À titre d'exemple, Oxfam et Bees Coop intègrent le bénévolat au cœur de leur modèle économique, permettant de réduire significativement les coûts de main-d'œuvre tout en renforçant l'engagement communautaire.



*« Les bénévoles font partie intégrante de notre modèle [...] Les gens viennent bosser tous les jours de 7h à 22h. »*

*Martin, Bees Coop*

Cependant, cela demande un investissement conséquent en termes de formation, d'encadrement et de gestion logistique. Malgré ces coûts indirects, le bénévolat apporte une richesse en termes de diversité des perspectives et d'expertise, créant un environnement propice à l'innovation et à la résilience collective. En période de crise, l'engagement des bénévoles cultive un fort sentiment d'appartenance, facteur-clé pour surmonter les difficultés.

### LA TENSION SALARIALE LIMITÉE : UNE STRATÉGIE DE RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE

Une autre ressource implicite réside dans la limitation volontaire des écarts salariaux, également appelée tension salariale limitée. Cette pratique, parfois obligatoire<sup>52</sup>, consiste à réduire les différences de revenus entre les fonctions à hautes et basses responsabilités. En limitant les coûts fixes associés aux postes de direction, ces entreprises gagnent en flexibilité financière. Certaines entreprises d'ES font le choix délibéré de respecter une tension minimale, voire une égalité salariale. Elles le justifient comme une application du processus démocratique et de la solidarité interne.

Dégager des moyens financiers par le biais d'une limitation de la tension salariale induit également la possibilité de consacrer plus de moyens à la réalisation de la finalité sociale. Ceci est fondamental pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, et par là même gage de confiance et de pérennité.

#### CHIFFRE DE L'OBSERVATOIRE

**La tension salariale interdécile – qui compare ici les 20 % des salaires bruts journaliers les plus élevés aux 20 % les plus bas – est significativement plus faible dans l'ES, et ce, dans tous les secteurs d'activité. En moyenne, elle s'élève à 2,2 en Région wallonne et 2,5 à Bruxelles dans l'économie sociale, contre 3 et 3,1 respectivement pour l'ensemble des salariés.**

<sup>52</sup> Condition d'agrément pour les entreprises d'insertion en Wallonie et pour les entreprises sociales et démocratiques (ESD) à Bruxelles.



## LA MIXITÉ DES RESSOURCES, UNE STRATÉGIE EN FAVEUR DE LA RÉSILIENCE

La mixité des ressources constitue un levier déterminant pour renforcer la résilience des entreprises. La diversification des activités incarne pleinement leur capacité d'absorption : elle permet de répartir les risques tout en stabilisant les ressources financières et humaines. De plus, ces entreprises se distinguent par une réelle capacité d'anticipation. En diversifiant à la fois leurs activités et leurs sources de financement, elles adoptent une approche proactive qui les prépare aux défis à venir tout en stimulant leur capacité à innover face aux évolutions de leur environnement économique et social.

Enfin, en s'intégrant à des réseaux solidaires et en adoptant une gestion collaborative, ces structures démontrent que la coopération dépasse la simple mutualisation des ressources : elle devient une véritable stratégie d'anticipation collective face aux incertitudes. Ces dynamiques, en renforçant leur résilience globale, ne se contentent pas de leur permettre de surmonter les crises, mais s'affirment comme des moteurs du développement d'écosystèmes territoriaux durables.



# LES PRATIQUES TRANSVERSALES DE L'ES, LEURS IMPACTS, ET LEURS EFFETS SUR LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES QUI LES APPLIQUENT

## – RÉSUMÉ

### RAISONS D'ÊTRE

Réponses à des besoins essentiels non satisfaits  
Ancrage territorial et inscription dans des réseaux locaux  
Haut degré de confiance et accès à l'information  
Innovation sociale  
Système de valeurs élaboré et capital social fort

→ **Adaptation, Anticipation**

### GOVERNANCE PARTICIPATIVE / DÉMOCRATIQUE

Maintien de la mission sociale  
Communication / Débat  
Transparence / Confiance  
Valorisation des ressources humaines  
Ajustement aux besoins réels  
Efficacité dans la mise en œuvre des décisions

→ **Adaptation, Anticipation, Absorption, Assimilation**

### DIVERSITÉ DES RESSOURCES

Diversification des activités  
Épargne citoyenne  
Dépendance réduite envers les banques  
Autonomie de gestion  
Coopération / Mutualisation  
Réseau / Confiance  
Appel à d'autres ressources implicites

→ **Absorption, Adaptation, Anticipation**

### RÉAFFECTATION DU PROFIT

Constitution d'un matelas de sécurité et de réserves impartageables  
Politiques RH favorables / Investissements  
Formation / Sensibilisation  
Solidarité / Confiance

→ **Absorption, Assimilation, Adaptation, Anticipation**



# CONCLUSION

À l'heure où les crises économiques, sociales et environnementales se multiplient, la résilience organisationnelle apparaît comme un facteur clé de pérennité. Cette publication a mis en lumière comment les entreprises de l'économie sociale (ES) développent leur résilience à travers quatre piliers essentiels : une raison d'être forte, une gouvernance participative, une réaffectation non capitaliste du profit et une mixité des ressources.

Les entreprises qui placent leur raison d'être au centre de leur activité, et y consacrent leurs ressources financières et humaines, développent des liens solides avec leur environnement local, ce qui favorise leur capacité d'adaptation et d'anticipation. De plus, leur engagement dans des réseaux territoriaux et leur ouverture aux parties prenantes renforcent leur aptitude à faire face aux changements et aux crises. Ce positionnement se traduit par une longévité accrue : par exemple, dans l'ES, le taux de fermeture des entreprises à dix ans est de 13 %, contre 24 % dans l'économie conventionnelle.

La participation des membres, des usagers et des salariés constitue un levier d'innovation et de résilience. En intégrant des processus décisionnels inclusifs, ces entreprises améliorent leur capacité à absorber les tensions et à mobiliser l'intelligence collective. Toutefois, cette approche exige des ajustements pour surmonter les défis liés à la transparence et à la coordination.

La réaffectation du profit joue également un rôle structurant. En privilégiant l'investissement dans la formation, l'outil de travail et la constitution de réserves financières, ces entreprises se dotent de ressources internes leur permettant de mieux absorber les chocs économiques et d'assurer leur stabilité à long terme. L'absence de redistribution des dividendes leur confère une flexibilité stratégique accrue. Enfin, la mixité des ressources renforce leur robustesse en répartissant les risques et en stabilisant les financements. En diversifiant leurs activités et en s'appuyant sur des modèles coopératifs, ces entreprises ne se contentent pas de survivre aux crises : elles contribuent activement au développement de leur écosystème territorial.

Cette publication invite ainsi à une réflexion plus large sur les mécanismes favorisant la résilience organisationnelle. Loin d'être l'apanage de l'ES, ces pratiques peuvent inspirer l'ensemble du tissu économique. La résilience ne repose pas uniquement sur la capacité à surmonter les crises, mais aussi sur l'aptitude à évoluer, à s'ajuster aux besoins exprimés, à innover et à construire des modèles économiques plus durables.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baum, J. A. C. & Oliver, C. (1992) Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American sociological Review*, 57 (2), 540-559.
- Benhamou, S., Diaye, M-A., (2011) Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise. Paris : Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique, n°210.
- Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991) "Nonprofit organizations in the mixed economy and the future of the nonprofit sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4)
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., Staessens, M. (2021) The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the Covid-19 crisis?, *Strategic Change*, 30 (2), pp 99-108.
- Birchall, J. and Ketilson, L. H. (2009) Sustainable Enterprise Programme "Resilience of the cooperative business model in times of crisis". International Labour Organization. Geneva.
- Bhussar M. S., Butler F. C., Norman P., Zorn M. L. (2017) "Avant de réduire les effectifs, réfléchissez-y à deux fois », *Harvard Business Review France*, Publié le 17/08/2017 et modifié le 01/04/2021.
- Clot, Y., Litim, M. (2006) «Sens du travail», in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2e éd.
- Coutu D. L. (2002) How resilience works. *Harvard business review Magazine*, May.
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999) The embeddedness of organizations: Dialogue & directions? *Journal of management*, 25 (3), 317-356.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50.
- Dave, M. (2021). Resilient to crises: How cooperatives are adapting sustainably to overcome Covid-19-induced challenges. *International Journal of Rural Management*, 17(1-suppl), 13S-39S.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2013) L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative, *EMES Working Papers Series*, n°13/02.
- Dejours, C. (2006) « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx Vol. 1*, n° 39.
- Faust, M. (2020). Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19. Mémoire, Université de Paris-Dauphine.
- Ferreras, I. (2007) Critique politique du travail. *Travailler à l'heure de la société des services*, Paris: Presses de Sciences Po.
- Ferreras I., Béthoux, E., Dupuy, C. (2021) « Faire entrer l'entreprise dans l'histoire démocratique », *Négociations 2021/1* (n°35), pp.125 – 146
- Guiol, P., Munoz, J. (2006) Rapport pour le ministre délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies : management des entreprises et santé des salariés, Rennes: Centre de Recherches sur l'action politique en Europe.
- GT ESCAP (2024) ADN des entreprises d'ES, note réflexive issue des travaux du groupe de travail ESCAP.
- Hansmann, H. (1996) "The ownership of enterprise", Harvard University Press, Cambridge.
- Hildwein, F. (2012) La cogestion allemande. Un révélateur des structures du capitalisme allemand, *Cadres*, n°450-451.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014) La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif, @GRH, n°11.
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sense making in organisations: taking stock and moving forward. *Academy of management review*, Vol. 8, No. 1.
- Moreau, C. & Mortier, Q. (2017) Projet SECOIA, pratiques spécifiques aux entreprises d'ES et analyse des impacts de ces pratiques.
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive business at the Base of the Pyramid: The role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421–448.
- Sempels, C. (2020), Contribution au renforcement de la résilience du tissu socio-économique territorial, Auto-édition LUMIÀ.
- Sinaï, A., Stevens, R., Carton, H., Servigne, P. (2015) *Petit traité de résilience locale*, Charles Léopold Mayer, Paris/France
- Spear, R. (2000) "The co-operative advantage", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol71, n°4.
- Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021) *Belgian Cooperative Monitor. Exploring the Belgian Cooperative Economy (2011-2020)*, Cera: Leuven.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

# L'OBSERVATOIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE : UNE INITIATIVE DE CONCERTES ET DE SES MEMBRES

ConcertES est l'organe de concertation et de représentation des fédérations de l'économie sociale (ES) en Région wallonne (RW) et en Région de Bruxelles-Capitale (RBC). Cette mission a été confiée à l'ASBL en 2008 à la suite de l'adoption du décret wallon qui définit l'ES. ConcertES assure également la mission de promotion de l'ES et la coordination de l'Observatoire de l'ES (OES).

Au sein de l'ASBL ConcertES, l'OES est un pôle d'expertise et de réflexion sur l'ES. L'Observatoire a été développé dans le cadre du projet D.E.S.I.R. (Développement de l'ES Inter-Régional), mené avec la CRESS Hauts-de-France grâce au programme Interreg IV du FEDER, entre juin 2008 et décembre 2012. L'OES bénéficie du soutien de la RW depuis 2014 et bénéficie également du soutien de la RBC pour l'année 2024. L'Observatoire constitue un véritable portail statistique de l'ES et une source faisant autorité pour l'étude de l'écosystème des entreprises d'ES en Belgique francophone. Il entretient des liens étroits avec la recherche et le terrain, notamment via les fédérations membres de ConcertES. L'Observatoire est doté d'un Comité Scientifique composé d'académiciens spécialisés en ES.

- **AID** – [www.aid-com.be](http://www.aid-com.be)
- **ALEAP** – [www.aleap.be](http://www.aleap.be)
- **CAIPS** – [www.caips.be](http://www.caips.be)
- **Collectif 5C** – [www.collectif5c.be](http://www.collectif5c.be)
- **COOPCITY** – [coopcity.be](http://coopcity.be)
- **CRÉDAL SC** – [www.credal.be](http://www.credal.be)
- **EWETA** – [www.eweta.be](http://www.eweta.be)
- **FEBECOOP** – [www.febecoop.be](http://www.febecoop.be)
- **FéBISP** – [www.febisp.be](http://www.febisp.be)
- **Febrap** – [www.febrap.be](http://www.febrap.be)
- **Fecoopem** - [www.dies.be/dies/nos-cooperatives](http://www.dies.be/dies/nos-cooperatives)
- **Fedicoop** - [www.fedicoop.be](http://www.fedicoop.be)
- **Financité** – [www.financite.be](http://www.financite.be)
- **InitiativES** – [www.initiatives.be](http://www.initiatives.be)
- **Propage-S** – [www.propage-s.be](http://www.propage-s.be)
- **RES** – [www.resasbl.be](http://www.resasbl.be)
- **REScoop** – [www.rescoop-wallonie.be](http://www.rescoop-wallonie.be)
- **RESSOURCES** – [www.res-sources.be](http://www.res-sources.be)
- **SAW-B** – [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)
- **Solidaris** - [www.solidaris-wallonie.be](http://www.solidaris-wallonie.be)
- **Step Entreprendre** – [www.stepentreprendre.be](http://www.stepentreprendre.be)
- **SYNECO** – [www.syneco.be](http://www.syneco.be)
- **Unessa** – [www.unessa.be](http://www.unessa.be)
- **Union des SCOP W-B** – [www.les-scop.be](http://www.les-scop.be)

## REMERCIEMENTS

Pour réaliser cette étude, nous avons mobilisé les sources suivantes :

- Une revue de la littérature : nous avons exploré des écrits académiques concernant la thématique de la résilience organisationnelle.
- Des discussions exploratoires : 2 entretiens ont été menés avec des experts reconnus dans les domaines de l'ES :
  - o Marek Hudon : Professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB).
  - o Timothée Duverger : Ingénieur de recherche à Sciences Po Bordeaux
- Les indicateurs économiques : les données quantitatives ont été collectées à travers les indicateurs économiques de l'Observatoire de l'ES, basés sur les informations disponibles via le «Social Profit Data Trust».
- Des entretiens semi-directifs : nous avons réalisé 11 entretiens avec des représentants d'entreprises d'ES en Wallonie et à Bruxelles. Ces entreprises étaient issues de secteurs diversifiés et présentaient des profils variés en termes d'âge et de structure :
  - o Grégory Berthet : Directeur du développement commercial et coopératif chez **Crédal**, une coopérative de finance éthique active en Wallonie et à Bruxelles (1984) ;
  - o Benoît Ceysens : Directeur de la **Ferme Nos Pilifs**, une entreprise de travail adapté située à Bruxelles (1989) ;
  - o Françoise Goethals : Responsable sensibilisation et communication chez **Coopeos**, une coopérative citoyenne valorisant les ressources locales de bois pour le chauffage des entreprises et collectivités en Wallonie et à Bruxelles (2015) ;
  - o Stéphane Emmanuelidis : Directeur des **Établissements Deneyer**, une entreprise de travail adapté basée à Strépy-Bracquegnies (1969) ;
  - o Lorent Fritsche : Responsable Communication chez **Oxfam – Magasins du Monde**, des magasins en commerce équitable (1976) ;
  - o Laurence Jenard : Fakira (directrice) chez **Médor**, un magazine coopératif (2014) ;
  - o Philippe Lovens : Cofondateur et CEO d'**Urbike**, coopérative de cyclo-logistique à Bruxelles, Gand et Louvain (2018) ;
  - o Nils Mertens : Administrateur d'**Acélya**, une entreprise sociale en titres-services à Bruxelles (2007) ;
  - o Martin Raucent : Cofondateur de **Bees Coop**, un supermarché participatif situé à Bruxelles (2016) ;
  - o Melissa Rosar : Administratrice et travailleuse à la **Crèche La Baraque**, une ASBL située à Louvain-la-Neuve (1977) ;
  - o Hervé Samyn : Directeur général de **Cortigroupe**, un groupement d'entreprises d'ES en province de Liège (1984).

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude aux contributeurs qui ont partagé leur expertise et leur expérience. Leur implication et leurs témoignages ont permis d'enrichir significativement cette publication. Nous voudrions également remercier Yves Messi Malende, étudiant à l'HEC Liège, qui nous a assisté dans la revue de la littérature.



## EXECUTIVE SUMMARY

**L'économie sociale (ES) est-elle véritablement plus résiliente que l'économie conventionnelle ?** Cette idée circule fréquemment dans les cercles de l'ES, mais quelles sont ses racines et pourquoi est-elle si répandue ? Cette publication n'a pas pour ambition de fournir une réponse définitive à cette question complexe, mais plutôt d'enrichir le débat. Elle vise à rendre accessible la littérature existante et à l'illustrer par des données de l'Observatoire de l'Économie Sociale ainsi que des témoignages concrets d'entreprises belges.

Nous explorons comment les principes fondamentaux de l'ES se traduisent par des pratiques spécifiques, et nous analysons ces pratiques à travers le prisme de la résilience organisationnelle. Bien que ces pratiques ne soient pas exclusives à l'ES, elles peuvent cependant apporter des perspectives pertinentes pour l'ensemble de l'économie.

Nous définissons ici la résilience organisationnelle comme étant la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle, dans le but de préserver la vie de l'organisation. En nous appuyant sur cette définition, nous analysons comment les principes de l'ES influencent sa capacité à faire face à des situations de crise tout en restant fidèle à ses valeurs et à son modèle économique.

Il existe, par ailleurs, de nombreux autres facteurs de résilience qui peuvent affecter les entreprises de l'ES, mais notre réflexion se concentre sur ceux qui sont spécifiquement issus de ses principes, et non ceux qui relèveraient spécifiquement d'un secteur ou d'un territoire particulier.

