

# Construire un système de reconnaissance de l'économie sociale en Wallonie

Analyse des résultats issus des ateliers scénarios menés  
dans le cadre du projet SECOIA

Isalyne STASSART

Martin ERPICUM

Catherine FALLON

Céline PAROTTE

Centre de recherche Spiral

Faculté de Droit et de Science Politique et de Criminologie

Université de Liège



<b>RÉSUMÉ</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>9</b>
<b>1. DE L'INTÉRÊT DE LA MÉTHODE DE SCÉNARIOS POUR ÉTABLIR UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DES PRATIQUES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>9</b>
<b>2. CONSTRUIRE LE(S) SYSTÈME(S) DE RECONNAISSANCE AVEC LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE DE MANIÈRE ITÉRATIVE</b>	<b>10</b>
Démarche et construction des supports « scénario » pour les ateliers.	11
Sélection et répartition des participants	13
Organisation pratique des trois journées	14
<b>UNE DIMENSION TRANSVERSALE ET DEUX CARACTÉRISTIQUES COMMUNES</b>	<b>16</b>
<b>1. LA FINALITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>16</b>
<b>2. FACTEURS DE SURCÔÛT DU PROJET : ASSUMER DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES POUR RÉPONDRE À SA FINALITÉ</b>	<b>19</b>
<b>3. FINALITÉ ET SURCÔÛT : LA NÉCESSITÉ D'INNOVER EN TOUTE AUTONOMIE.</b>	<b>21</b>
<b>SIX DIMENSIONS SPÉCIFIQUES</b>	<b>23</b>
<b>1. DIMENSION « TERRITOIRE »</b>	<b>23</b>
Tentative de définition de la dimension	24
Les pratiques associées à la dimension « territoire »	25
Critiques, limites à l'application de la dimension « territoire »	25
Dimension « territoire », une nouveauté ?	26
<b>2. DIMENSION « SERVICES-PRODUIT »</b>	<b>27</b>
Tentative de définition de la dimension	27
Les pratiques associées à la dimension « service — produit »	28
Critiques, limites à l'application de la dimension « service-produit »	28
Qualité des biens et services produits, dimension essentielle, mais non spécifique	29
<b>3. DIMENSION « PRIORITÉ AUX TRAVAILLEURS »</b>	<b>30</b>
Tentative de définition de la dimension	30
Les pratiques associées à la dimension « priorité aux travailleurs »	31
Critiques, limites à la dimension « priorité aux travailleurs »	32
La gestion des ressources humaines et l'implication des travailleurs en économie sociale	33

<b>4. DIMENSION « RÈGLES FORMELLES ET GOUVERNANCE »</b>	<b>34</b>
Tentative de définition de la dimension	34
Les pratiques associées à la dimension « règles et gouvernance »	35
Critiques, limites à l'application de la dimension « règles et gouvernance »	35
Gouvernance : élaboration impossible d'indicateurs communs ?	37
<b>5. DIMENSION « MIXITÉ DES RESSOURCES »</b>	<b>38</b>
Tentative de définition de la dimension	38
Les pratiques associées à la dimension « mixité des ressources »	38
Critiques, limites de l'application de la dimension « mixité des ressources »	39
Mixité des ressources, garante de l'autonomie de l'entreprise d'économie sociale ?	40
<b>6. DIMENSION « TRANSPARENCE DE LA REDISTRIBUTION DU SURPLUS »</b>	<b>41</b>
Tentative de définition de la dimension	41
Les pratiques associées à la dimension « transparence de la redistribution du surplus »	41
Critiques, limites à l'application de la dimension « transparence de la redistribution du surplus ».	42
Redistribution du surplus : l'accord sur la transparence	43
<b>ENJEUX D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE</b>	<b>45</b>
<b>ENTRE AVANTAGES...</b>	<b>45</b>
<b>... ET INCONVÉNIENTS</b>	<b>46</b>
<b>DISCUSSION</b>	<b>47</b>
Deux niveaux de débats : conceptualiser sans mise en œuvre	47
Les enjeux conscientisés de la mise en place d'un instrument de politique publique	48
Les indicateurs et l'absence de saut conceptuel au décisionnel et à la mise en œuvre	49
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS SCÉNARIOS</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES PRATIQUES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 3 : GRILLE DE DIMENSIONS REPRENANT LES RÉSULTATS ISSUS DES TROIS ATELIERS</b>	<b>57</b>

## RÉSUMÉ

Quelles sont les pratiques communes aux entreprises d'économie sociale ? Quelles sont les dimensions qui pourraient les distinguer des autres entreprises dites capitalistiques ? Les membres actifs de l'économie sociale peuvent-ils proposer un ou plusieurs systèmes de reconnaissance de leurs spécificités ? Et sur base de quels indicateurs ?

Tel était l'objet du troisième volet du projet SECOIA (projet de 22 mois commandité par la Région wallonne) qui visait à élaborer de manière participative et itérative un ou plusieurs système(s) de reconnaissance des entreprises de l'économie sociale.

L'analyse de trois ateliers scénarios menés en décembre et février dernier avec 32 participants représentant les petites, moyennes et grandes entreprises de l'économie sociale en Région wallonne met en évidence une dimension transversale, et six dimensions spécifiques propres à l'économie sociale.

**Remerciements** : Nous tenons à remercier chaleureusement Barbara Sak pour sa relecture attentive.

## INTRODUCTION

Une importance croissante est désormais accordée à la question de l'impact social des entreprises d'économie sociale, et ce à la fois par les pouvoirs publics et par les nouveaux acteurs privés de financement. Or, en amont de l'évaluation de l'impact social, les modes de fonctionnement propres aux entreprises d'économie sociale engendrent eux-mêmes des effets sur les différentes parties prenantes (consommateurs/usagers, travailleurs, fournisseurs, investisseurs, pouvoirs publics, collectivité dans son ensemble). Ces modes de fonctionnement se donnent à voir dans les pratiques des entreprises et distinguent les entreprises d'économie sociale et semblent justifier une reconnaissance particulière.

Le projet SECOIA (pour *Social ECOnomy Impact Assessment*) a pour objectif l'identification des spécificités organisationnelles des entreprises d'économie sociale, sur base de leurs pratiques et des effets de celles-ci: Quelles sont les pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale en matière de gouvernance, de modalités de financement et de distribution des revenus ? Quels sont leurs effets sur les différentes parties prenantes ?

Ce projet, commandité par la Région wallonne, se compose de quatre volets (chacun répondant à quatre questions successives) :

- Premier volet : La première étape du projet visait l'étude de la singularité des pratiques d'économie sociale, au travers d'une revue de la littérature, mais aussi de la conduite d'entretiens semi-directifs avec les gestionnaires de près d'une cinquantaine d'entreprises du secteur ou proches de celui-ci.
- Deuxième volet : La seconde étape entendait saisir les effets et plus-values générés par ce type d'entreprises. Pour ce faire, une dizaine d'acteurs périphériques ont été interrogés et 20 entreprises d'économie sociale parmi celles déjà sélectionnées lors de la première étape ont fait l'objet d'entretiens d'une seconde salve d'entretiens (en incluant cette fois, les travailleurs, les coopérateurs, les clients, les fournisseurs, etc.).
- Troisième volet : La mise en place de trois ateliers scénarios animés par le Centre de recherche Spiral constitue la troisième étape du projet SECOIA. Elle avait pour objectif d'identifier les dimensions communes aux entreprises d'économie

sociale et de construire avec les participants, différents scénarios de reconnaissance du secteur.

- Quatrième volet : Dans la quatrième et dernière étape du projet SECOIA, 1200 membres actifs du secteur de l'économie sociale seront invités au travers d'un questionnaire quali-quantitatif en ligne à (1) confirmer dans un premier temps, la pertinence des différentes dimensions identifiées et des pratiques qui y sont associées lors des étapes et (2) de mettre à l'épreuve dans un deuxième temps, plusieurs indicateurs susceptibles de mesurer les dimensions et pratiques retenues par les répondants.

Schématiquement, le projet SECOIA se résume comme suit :

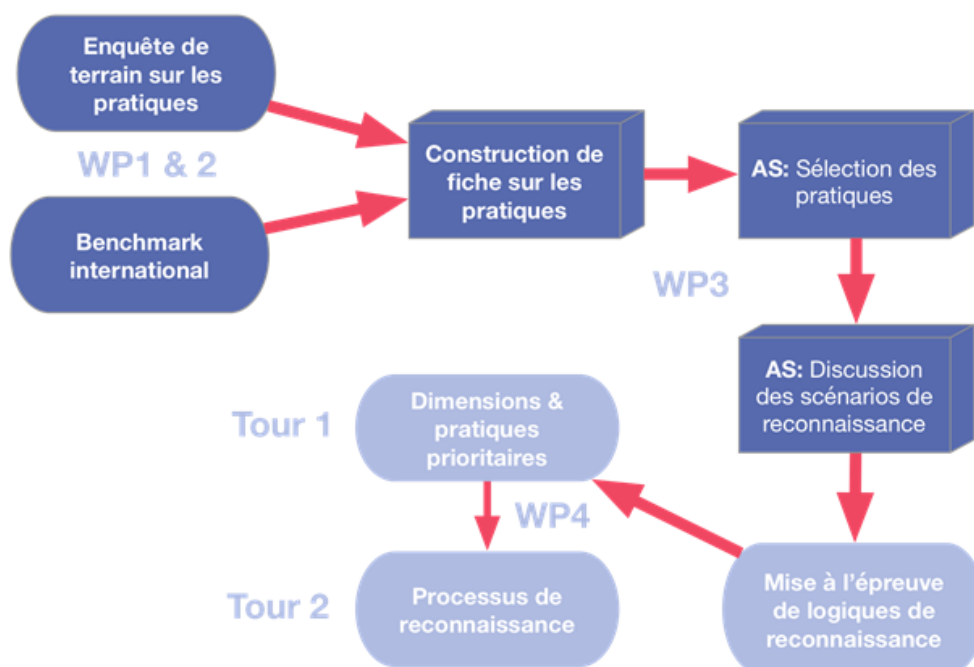


Figure 1 : Étapes du projet SECOIA présentées en *work packages* (WP)

Ce rapport présente synthétiquement les résultats du troisième volet du projet SECOIA. Nous verrons que invités à sélectionner les pratiques qu'ils jugent essentielles, clefs ou spécifiques au secteur et à proposer des indicateurs associés, les 32 participants ont identifié et sélectionné des dizaines de pratiques. Ils ont mis en avant des dimensions spécifiques dont certaines sont transversales tandis que d'autres sont moins partagées. La première dimension, « la finalité sociétale », est transversale, commune à toutes les entreprises confondues et chapeaute toutes les autres. Six dimensions spécifiques ont été mises en évidence :

« territorialité », « services-produits », « priorité aux travailleurs », « règles formelles et gouvernance », « mixité des ressources » et « transparence de la redistribution/réinvestissement du surplus ».

Ce rapport se compose en quatre parties (hors annexes). La première revient méthodologiquement sur l'intérêt et la construction, étape par étape des ateliers scénarios. La deuxième partie aborde la dimension transversale et les deux caractéristiques – les facteurs de surcoût associés au projet et la nécessité d'innover, qui ont été jugées communes par l'ensemble des participants des ateliers scénarios. La troisième partie se focalise sur les dimensions qui ont été considérées spécifiques, clefs et/ou essentielles au secteur. Enfin, la quatrième et dernière partie s'attarde sur les enjeux associés à la mise en place d'un système de reconnaissance.



# MÉTHODOLOGIE

## 1. DE L'INTÉRÊT DE LA MÉTHODE DE SCÉNARIOS POUR ÉTABLIR UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DES PRATIQUES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

La méthode des scénarios connaît des utilisations multiples. Généralement classée, en sciences humaines et sociales dans les méthodes projectives et participatives (Meyer 2008), la méthode des scénarios peut également être mobilisée de manière rétrospective (Van Notten et al. 2003). Concrètement, cette méthode implique de soumettre à des participants des scénarios, des items ou des photographies sur lesquels les participants sont invités à réfléchir (Meyer 2008).

Dans ce cadre, le scénario peut se définir comme une « description de possibles futurs qui reflètent différentes perspectives sur le passé, le présent et le futur » (Van Notten et al. 2003, Bishop, Hines, and Collins 2007). Il est aussi une forme de cheminement associé à la description de ce possible (Godet 1983) qui décrit également les moments successifs d'un problème entre deux points temporels : l'état initial du système et son état final ou le plus « avancé » (Zwetkoff 2012). Ils sont donc une première structuration parmi les possibles. Le scénario peut être vu comme une contrainte à dépasser. Le facilitateur peut demander aux participants (1) de les classer (2) de souligner les éléments pour lesquels ils sont d'accord et ceux pour lesquels ils ne sont pas d'accord (3) de dépasser ces scénarios pour en produire de nouveaux (Meyer 2008).

Utilisée de manière participative dans le cadre du projet SECOIA, cette méthodologie, qui intègre une diversité d'acteurs, vise à favoriser l'obtention d'un consensus tout en soulignant les difficultés de la faisabilité et l'acceptabilité de différents scénarios nouvellement construits. Les scénarios de départ, appelés « fiches de pratiques » (nous y reviendrons) avaient pour objectif de faire passer les participants, membres actifs de l'économie sociale, du stade de l'attitude critique à celui de la construction.

Partant des pratiques qu'ils considéraient comme essentielles, clefs, spécifiques, les participants étaient invités à les regrouper en différentes dimensions pour proposer, à terme, un ou plusieurs système(s) de reconnaissance du secteur. Les acteurs de l'économie sociale

devaient ainsi — ensemble — élaborer une ou plusieurs solution(s) commune(s) et réaliste(s) de reconnaissance du secteur.

Dans le cadre du projet SECOIA, l'intérêt de recourir à la méthode des scénarios était multiple. Le scénario est ici un point de départ favorisant la construction d'un référentiel partagé. Si les participants présentent individuellement les pratiques de leur entreprise dont ils sont le plus fiers dans un premier temps, le scénario « fiche de pratiques » invite les participants à réfléchir au-delà des pratiques de leur entreprise pour identifier les pratiques généralisables à l'ensemble du secteur. Privilégier l'approche partant des pratiques plutôt qu'une autre partait de l'hypothèse formulée par Defourny et Develtere (1999, 13) que n'importe quel domaine de production de biens et de services est *a priori* susceptible d'être organisé dans le cadre de l'économie sociale. La discussion associée aux choix opérés par les participants parie sur la fécondité des interactions pour « investiguer le sens commun, les modèles culturels et les normes partagées, de même que des dimensions plus conflictuelles, par la prise en compte des interactions qui se manifestent dans les discussions des groupes recrutés. » (Morrissette, 2011,8). À l'identique d'une série de méthodes participatives en groupe, la méthode des ateliers scénarios permet d'identifier rapidement les consensus et dissensus entre les participants, de co-construire des informations en direct, de favoriser un partage d'idées, de nuances et de pratiques grâce à la dynamique de groupe tout en évitant « de soumettre les personnes aux seules questions du chercheur, pour accueillir celles qui interpellent les membres du groupe en relation avec l'objet de discussion » (Morrissette, 2010, 17). Le participant est donc collectivement acteur dans la phase critique de diagnostic d'une problématique (qu'est-ce qui est pertinent à retenir ?), mais il dépasse également ce stade critique pour construire de manière prospective ce qui fait sens collectivement et ce qu'il voudrait voir advenir demain.

Revenons brièvement sur les différentes étapes qui ont construit la méthode des ateliers scénarios dans le projet SECOIA.

## 2. CONSTRUIRE LE(S) SYSTÈME(S) DE RECONNAISSANCE AVEC LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE DE MANIÈRE ITÉRATIVE

Trois étapes sont distinguées dans cette section. Nous nous attarderons d'abord sur la construction des outils « fiche pratique » et « grille dimensions », ensuite nous reviendrons

sur le profil des participants aux ateliers et le processus de sélection et enfin, nous présenterons le déroulé de chaque atelier.

### Démarche et construction des supports « scénario » pour les ateliers.

Démarche essentielle à la méthode des ateliers scénarios, la construction des supports « scénario » s'est déroulée de manière itérative en plusieurs étapes. Deux types de support « scénario » ont été produits : la construction des « fiches pratiques » et la construction de la grille « dimensions ».

Le premier support était les « fiches pratiques », rédigées en mobilisant des résultats récoltés lors précédentes phases de l'enquête (entretiens semi-directifs du WP1 et WP2) et une série de pratiques des entreprises d'économie sociale nationale et internationale (Canada, Suisse, France, Italie, Suède, Roumanie, Espagne) recensées par le Centre de recherches Spiral puis discutée et validée sémantiquement par le SAW-B et le CES. Lorsqu'elles ont toutes été validées par les partenaires du projet, chacune de ces pratiques a été transformée en « fiche de pratiques [d'entreprises d'économie sociale] ». Le verso présentait la pratique tandis que certains rectos étaient assortis d'indicateurs (voir figure ci-dessous). Les pratiques identifiées au verso visaient à représenter le plus exhaustivement possibles et le plus fidèlement possibles celles du secteur de l'économie sociale. Tandis que, au contraire, les propositions d'indicateurs se voulaient volontairement incomplètes et provocatrices (type scénarii de l'extrême) afin de laisser la possibilité aux participants de s'écarter radicalement ou non des indicateurs proposés pour en suggérer de nouveaux correspondant à leurs aspirations. Il ne s'agissait donc pas de valider des indicateurs existants, mais a) d'identifier les pratiques les plus pertinentes au yeux des entreprises, puis de b) prendre appui sur des exemples d'indicateurs pour affiner ce qui était considéré comme (in)désirable par les membres actifs des entreprises d'économie sociale.

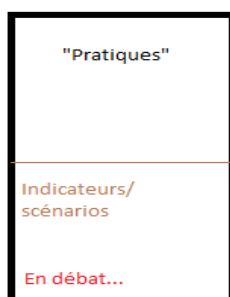
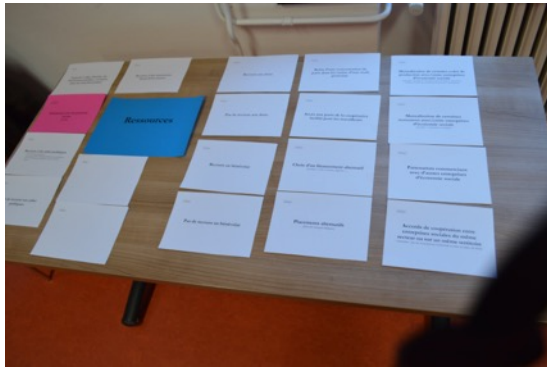


Figure II : Exemple type de support scénario appelé « fiche de pratique »

Au fur et à mesure du déroulement des ateliers, certaines « fiches pratiques » ont été supprimées (elles étaient jugées inopportunes lors de leurs mises à l'épreuve par les participants ou les partenaires du projet), simplifiées (par les partenaires)<sup>1</sup> et de nouvelles « fiches pratiques » ont été créées par les participants<sup>2</sup>. Il est intéressant de constater que les participants ont très peu critiqué ou alimenté le recto de ces fiches associé aux propositions d'indicateurs (voir en annexe 2 la liste des pratiques sélectionnées).



Figures III : fiches pratiques par thématiques

Le second support a été construit au terme des résultats récoltés lors du premier atelier. C'est en effet sur base des premiers résultats que la grille « dimensions » a été construite par les chercheurs du Centre de recherches Spiral. Cette grille, qui avait pour objectif de coller au plus près des dires des participants de l'Atelier 1, reprenait l'ensemble des dimensions abordées par les participants du premier atelier, et elle précisait les pratiques associées à chacune des dimensions ainsi que les questions restées en suspens. Elle a été soumise aux participants de l'Atelier 2 et de l'Atelier 3 comme nouveau scénario à casser. Évolutif d'atelier en atelier, ce second support a été agrémenté de nouvelles questions, d'autres critiques et suggestions au fur et à mesure des ateliers.

Sur base des éléments récoltés lors du premier atelier, une grille reprenant les dimensions transversales (*finalité sociétale ; innovation ; facteurs de surcoût liés au projet*) et six catégories spécifiques (*territorialité, services-produits, règles formelles et gouvernance, mixité des ressources, priorité aux travailleurs, redistribution de surplus*) a ainsi pu être construite et modifiée avec les participants aux ateliers (voir la version finale en annexe 3).

---

<sup>1</sup> Ce fut particulièrement le cas concernant les « fiches pratiques » associées aux règles de gouvernance.

<sup>2</sup> Par exemple, la fiche pratique « pérennisation de l'emploi » a été modifiée en « pérennisation des contrats de travail », à la demande des participants et la fiche « élection des membres des organes de gestion » a été rajoutée.

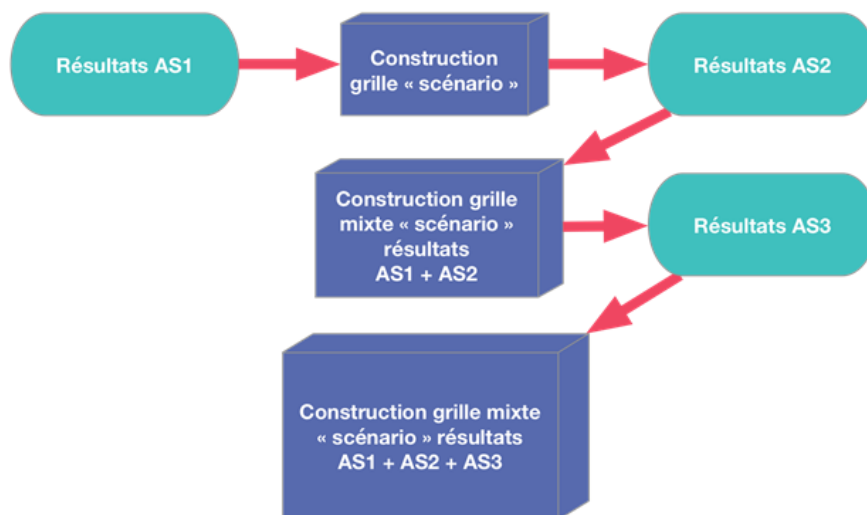


Figure IV : construction itérative du support intitulé grille « dimensions »

### Sélection et répartition des participants

Si initialement, il était prévu d'identifier et de sélectionner les représentants d'entreprises de 5 à 7 secteurs caractéristiques de l'économie sociale, les premiers résultats du projet SECOIA ont mis en évidence l'impossibilité de rassembler les entreprises d'économie sociale par secteur tant la diversité de celles-ci était grande. Par conséquent, les participants ont été sélectionnés et regroupés selon la **taille** de leur structure en termes du nombre de travailleurs : petite (moins de 10 travailleurs), moyenne (entre 10 et 50 travailleurs) et grande (plus de 50 travailleurs). Pour chaque atelier, d'autres membres actifs dans le secteur de l'économie sociale comme les représentants de fédérations d'entreprises et agences-conseils ont été inclus.

En tout, près de 120 personnes ont été contactées pour participer aux différents ateliers scénarios<sup>3</sup>. Sur ces 120 personnes, 32 ont effectivement participé<sup>4</sup>. Les entreprises d'économie sociale représentées avaient des formes juridiques variées : une dizaine d'ASBL, une dizaine de coopératives, plusieurs plateformes, réseaux et fédérations d'entreprises et quelques entreprises commerciales à finalité sociale (voir annexe 1).

<sup>3</sup> Les participants ont été prévenus par une première invitation officielle par mail, suivie de plusieurs rappels et appels téléphoniques, si nécessaires. Une semaine avant l'atelier, les participants ont reçu un dernier rappel par e-mail contenant le programme de la journée, le plan d'accès et autres informations pratiques. Le jour de l'atelier, chacun s'est vu remettre une petite farde contenant le programme et les contacts des autres participants.

<sup>4</sup> Le premier atelier comptait 12 participants et a été divisé en deux sous-ateliers de 6. Les ateliers 2 et 3 ont chacun rassemblé dix personnes.

## Organisation pratique des trois journées

Les trois ateliers scénarios se sont déroulés au Centre l'Ilon à Namur, privilégié pour sa situation géographique au cœur de la Wallonie, le 16 décembre 2016, le 2 et le 9 février 2017, de 9h30 à 16h30. Le déroulé pratique de la journée, initialement présenté comme suit, a également fait l'objet de modifications au fur et à mesure des ateliers, intégrant les remarques des participants<sup>5</sup> :

**Phase 0 : Présentation des objectifs** généraux du projet SECOIA et des objectifs de la journée.

Cette phase assurée par S.Mertens (CES) était assez courte, puisque le cadre avait été présenté lors de l'invitation (mail et téléphone)

**Phase I : Mes pratiques** : Identification des pratiques au regard des quatre *principes de gestion* de la RW : *Quoi ?* Qu'est-ce que vous faites ?

Cette phase était assez longue, certains participants désirant mettre en évidence les spécificités de leur secteur et de leurs pratiques. Ce n'était pas une perte de temps parce que ces échanges ont contribué à créer un espace de confiance entre participants et avec les animateurs.

**Phase II : Les pratiques belges et étrangères analysées** : Sélection individuelle de pratiques WP1 clef/originales/à éviter en économie sociale : *Quoi ?*

Les phases II et III ont eu lieu en sous groupes lors du premier atelier : les échanges sont plus approfondis si le nombre de participants ne dépasse pas 7.

**Phase III : Sélection des pratiques clefs** pour les entreprises dites d'économie sociale

- Discussion sur les pratiques clefs/originales qui ont été sélectionnées : *Pourquoi ?*
- Tri des pratiques sélectionnées en groupe : quelles sont les pratiques essentielles à l'économie sociale ?
- Accord final concernant le tri des pratiques en des catégories : doit-on en rajouter ? Cet accord constitue la base de travail sur un scénario de reconnaissance

**Phase IV : Construction et critiques des indicateurs associés** à ces pratiques clefs :

- Discussion et critiques des indicateurs et/ou questions provocantes proposées (fiches vertes).
- Constitution de deux types de scénarios de reconnaissance (un scénario minimum/contraignant et un scénario idéal/guide non contraignant) avec proposition d'indicateurs et les questions restées en suspens.

**Phase V : Mise en commun et débriefing** : Présentation du/des scénarios de reconnaissance — Mise en commun et débriefing.

---

<sup>5</sup> Par exemple, lors de l'Atelier 2 et de l'Atelier 3, la phase III, IV et V ont regroupées ainsi été réalisées en parallèle. Lors du dernier atelier, les équipes de recherche du CES et du SAW-B sont intervenues à de nombreuses reprises en qualité « d'observateurs participants » (Soulé, 2007) pour valider, compléter, critiquer ou reformuler les fiches techniques proposées.

Avant de partir, les participants étaient invités à remplir un questionnaire rédiger une courte note d'appréciation de la journée sur une feuille de papier pour assurer un feed back aux organisateurs ;



Figure V : présentation des participants (phase1)



Figure VI : discussion des pratiques sélectionnées (phase 3)

Les membres du projet SECOIA sont intervenus à titre de facilitateurs (Centre de recherches Spiral), d'observateurs participants ou de participants observateurs (Centre de recherche Spiral, CES et SAW-B)<sup>6</sup>.

Quelles sont les pratiques qui ont été sélectionnées par les participants et les dimensions qui ont été jugées pertinentes pour l'élaboration d'un ou plusieurs système(s) de reconnaissance des entreprises d'économie sociale ?

---

<sup>6</sup> Pratiquement, concernant l'animation de ces ateliers, Catherine Fallon et Céline Parotte étaient principalement en charge de l'animation et de la conception de la méthode (avec Isalyne Stassart), Isalyne Stassart, Martin Erpicum, Mathilde Stockart, Charlotte Moreau et Quentin Mortier étaient observateurs participants ou participants observateurs. Enfin, Sybille Mertens avait pour mission d'introduire la journée, de rappeler les objectifs du projet SECOIA, les étapes de celui-ci et d'expliquer l'objectif de l'atelier scénario.

# UNE DIMENSION TRANSVERSALE ET DEUX CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

L'analyse transversale des différents comptes-rendus des trois ateliers a fait émerger différents types de regroupement de pratiques des entreprises d'économie sociale.

D'abord, il y a des dimensions jugées par l'ensemble des participants comme transversales et qui tendent à s'imposer ou qui devraient s'imposer (selon certains participants) à l'ensemble du secteur. Considérées comme centrales, ces premières dimensions sont les prémisses de toute réflexion lorsqu'on parle des pratiques d'économie sociale.

Il y a ensuite d'autres dimensions qui sont considérées comme pertinentes, mais dont l'importance varie d'une entreprise à l'autre selon la finalité du projet de l'entreprise concernée.

La section suivante s'attache à présenter une dimension jugée transversale par les participants et deux caractéristiques communes à l'ensemble des entreprises d'économie sociale : (1) la finalité sociétale (2) l'innovation ou la liberté d'entreprendre et (3) les facteurs de surcoût liés au projet. Nous verrons que la première dimension pose la question du « pourquoi de l'activité », le but de celle-ci. La seconde questionne une des conditions nécessaires à la réalisation du but fixé : la nécessité d'innover, d'entreprendre. Et enfin, la troisième souligne les défis inhérents au type de projet de l'entreprise en soulignant les facteurs de surcoût qui peuvent être associés aux choix opérés par l'entreprise. Ces trois dimensions sont donc intimement liées et dépendent les unes des autres. Nous verrons que la finalité sociétale implique innovation et surcoûts.

## 1. LA FINALITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Lorsque les participants sont invités à s'exprimer sur les pratiques qu'ils considèrent comme clefs, essentielles et/ou spécifiques au secteur de l'économie sociale, ces derniers insistent d'abord et avant tout sur la finalité du projet qu'ils soutiennent. Comme le précise explicitement un participant : « *c'est surtout la vision [qui compte]* », « *c'est le sens quoi !, c'est pourquoi ?* ». La finalité sociétale de l'entreprise d'économie sociale est considérée comme une dimension transversale, une dimension qui traverse et recouvre toutes les autres, les explique et les sous-tend.



L'ensemble des participants souligne que l'objectif premier de leur activité n'est pas de réaliser un profit financier, mais bien de proposer une finalité de service : « *le profit n'est pas une fin en soi, ce qui compte, c'est ce qu'on en fait !* » « *Le service fourni est la finalité et le profit est un moyen pour le service alors que dans une entreprise classique, le service est le moyen et le profit est la finalité* ». Cette idée, qui fait consensus parmi les participants de chacun des ateliers scénarios, avait déjà émergé lors des entretiens semi-directifs des *work packages* 1 et 2 du projet SECOIA. En effet, beaucoup avaient alors insisté sur le fait que leur entreprise n'avait pas « *vocation à faire du profit* », mais bien à « *rendre un service* »<sup>7</sup>. Selon les participants, ce principe est véritablement au cœur de l'économie sociale et la distingue, de l'économie dite « classique-privée »<sup>8</sup>. Comme en témoigne un participant : « *j'ai le sentiment que la plus-value sociale de mon projet, c'est vraiment ce qui me fait tenir* ».

Pour autant, le projet n'est pas exempt de considérations financières. En effet, conditions indispensables au maintien ou l'expansion de leur activité ou de leur projet, les rentrées financières sont jugées nécessaires afin d'assurer la viabilité du projet. Un participant témoigne au sujet du défi que représente la conciliation de son objectif (en l'occurrence, l'insertion socioprofessionnelle) et la rentabilité financière.

Si le capital n'est donc pas un objectif en tant que tel, il demeure important pour la réalisation dudit service, qui lui-même, dépend du projet. Comme le mettent en évidence Bourque et al. (2003), le secteur de l'économie sociale est donc régulièrement « ternaillé entre sa vocation sociale et publique, et ses caractéristiques marchandes entrepreneuriales » mais la vocation est première !

La finalité sociétale du projet se décline différemment selon l'objectif et le public cible visés par l'entreprise d'économie sociale. Elle diffère également selon les secteurs et le type de marché (concurrentiel ou non) dans lesquels les entreprises sociales opèrent. Certaines placent l'humain au centre de leur réflexion (« *l'humain est au cœur du projet et le capital est au service de l'humain* »), d'autres travaillent dans des secteurs particuliers et entendent répondre aux besoins de certains publics (les Entreprises de Travail adapté ou les Entreprises de Formation par le Travail). Selon un participant,

c'est la finalité et le type de secteur dans lequel tu es qui vont définir les choses différemment et c'est donc ça que c'est important dans le travail que vous allez faire

---

<sup>7</sup> Extraits d'un entretien WP1 avec un gestionnaire d'une entreprise d'économie sociale active dans le secteur des services.

<sup>8</sup> Mertens, Sybille (dir.) (2010), *la Gestion des entreprises sociales*, EdiPro, 1-379.

de donner le sens et la finalité. Parce qu'en fonction, les modalités et les manières de se décliner peuvent se faire de façon différente (participant atelier scénario).

Ainsi, lorsqu'il était demandé aux participants de présenter les pratiques de leur entreprise dont ils étaient les plus fiers, chacun soulignait et exposait la finalité poursuivie, l'objectif de la structure, comme leur raison d'exister. La finalité sociétale justifie véritablement les activités développées.

Pour chaque décision visant à la poursuite et/ou au maintien de l'entreprise d'économie sociale selon la finalité fixée, la proposition est évaluée à l'aune de son utilité économique, sociale, culturelle et environnementale. En effet, comme le précisent plusieurs participants :

« Il faut que le projet soit viable économiquement et socialement et que ça tienne la route ».

« (...) la finalité économie sociale dans sa dimension finalité sociétale, économie, développement durable, environnement [local], culturelle, cette dimension-là, elle est incontournable. Il faut qu'elle passe au filtre de ces quatre aspects : équitable, viable, etc. ».

« Quand tu as un projet, tu dois toujours regarder autour de ce projet qui passe à la moulinette de l'humain, de l'économie et c'est au travers de cette matrice que tu vois si ça fait sens ou si ça ne le fait pas. »

« Tu interrogues le projet. Et tu vois si elle reste accessible, etc. c'est ça qui va mobiliser les troupes autour de. »

Il est intéressant de constater que cette notion de finalité sociétale constitue le premier des quatre principes repris à l'article 4 du Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale : *1 ° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit*<sup>9</sup>.

Cependant, plusieurs participants insistent sur la nécessité de se montrer très ferme sur la question de la finalité et plus souple concernant ses modalités de mise en œuvre de la finalité : *« je crois que les financeurs doivent être super vigilants sur les finalités ! La manière dont tu vas les décliner en interne, je pense que là, sur les modalités, on doit être beaucoup plus souple, mais on doit être très rigide sur les finalités »*. Un autre a déclaré, à l'unanimité : *« le tout, c'est que les modalités doivent être souples et les finalités très fermes ; c'est ça qui va permettre à tous les entrepreneurs sociaux à venir, dans dix ans, on parlera d'autres choses que les coopératives, mais la finalité, c'est toujours le sens »*.

Selon les participants, le premier principe du Décret n'est pas suffisamment précis. Ses contours et le concept restent trop flous. Aussi, certains participants considèrent qu'il est

---

<sup>9</sup> <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=12837>

nécessaire d'inscrire clairement et en toute transparence la finalité, que ce soit dans une charte, un code, les statuts ou encore un règlement d'ordre intérieur : « *il est important de faire cette vision pour pouvoir la matérialiser dans une charte ou un code* ». À ce sujet, un autre réagit et ajoute « *ce que tu dis me parle beaucoup. On a fait des chartes, mais elles ne sont pas contraignantes dans la réalité. Je pense ce que vous dites, il faut le décliner de manière explicite* » et « *il faut mettre ça dans les statuts* ».

La poursuite de la finalité sociétale implique des contraintes et engendre des coûts supplémentaires par rapport aux entreprises classiques-privées. Une caractéristique commune à toutes les entreprises d'économie sociale qui découle directement de la finalité de l'entreprise d'économie sociale concerne les facteurs surcoûts du projet.

## **2. FACTEURS DE SURCÔÛT DU PROJET : ASSUMER DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES POUR RÉPONDRE À SA FINALITÉ**

Une autre caractéristique commune à toutes les entreprises d'économie sociale concerne les facteurs de surcoût lié au projet. Conséquences des choix opérés pour accomplir la finalité sociétale, les surcoûts sont présents au sein de chacune des dimensions spécifiques identifiées qui seront abordées dans les sections suivantes. Aussi, les règles de gouvernance plus participatives, la place accordée aux travailleurs et le type de travailleurs engagés, la limitation du revenu du capital et la transparence, la mixité des ressources, l'ancrage territorial et les services produits impactent les coûts de l'entreprise d'économie sociale, en lien avec sa finalité et son public cible. Chaque entreprise d'économie sociale, puisqu'elle ne cherche pas le profit, mais la poursuite de sa finalité sociétale, développe des services et produits particuliers d'une manière qui lui est propre ; ce qui implique des coûts supplémentaires par rapport aux entreprises classiques-privées qui visent la maximisation du profit. En effet, le projet et la finalité sociétale de celui-ci impliquent certains choix qui auront des répercussions directes sur les coûts.

Il a été question de surcoûts lors des *work packages* précédents, bien que jamais nommément, mais le sujet a été abordé plusieurs fois, en filigrane. Il n'en est pas fait mention dans le Décret de 2008 relatif à l'économie sociale.

Les surcoûts peuvent apparaître et se traduire dans différentes pratiques jugées spécifiques/clefs ou essentiels au secteur. Les participants ont ainsi relevé sept pratiques qui ont des conséquences concrètes sur le coût du projet qu'ils défendent :

- La rémunération équitable aux fournisseurs : certaines coopératives de fournisseurs mettent un point d'honneur à rémunérer leurs fournisseurs de manière plus avantageuse que ce que le marché ne les paierait. Une participante explique que, au sein de sa structure, le fournisseur fixe son prix et la coopérative fixe sa marge ensuite. Ce surcoût est donc en lien avec leur finalité et leur public cible.
- Le refus de passer par certains canaux de distribution : certaines structures refusent certains canaux de distribution qui ne sont pas en phase avec leur projet ou leurs idéaux, ce qui représente potentiellement un manque à gagner. Cette pratique a été observée chez certaines entreprises lors du WP1 et une fiche pratique « refus de passer par certains canaux de distribution » a été réalisée et présentée aux participants : cette fiche a été sélectionnée lors de trois des quatre ateliers.
- Le pionnérisme dans certaines activités qui ne sont pas ou jamais rentables. Certaines entreprises investissent dans des secteurs non rentables économiquement, mais importants socialement : *« être pionnier dans des activités qui ne sont pas ou jamais rentables... (...) ça prend du temps, on fait moins de ventes ce jour-là, mais on trouve que c'est super important. »* Cependant, comme mentionné précédemment, les participants gardent toujours à l'esprit l'importance d'avoir un équilibre financier : *« attention, les services moins rentables ne doivent pas non plus mettre en péril l'équilibre financier »*. Ces investissements risqués représentent un surcoût directement en lien avec la finalité sociétale de leur entreprise.
- La tension salariale faible : surveiller la tension salariale est une pratique importante pour l'ensemble des participants de l'économie sociale. La fiche pratique a été sélectionnée trois fois et les discussions sur le sujet ont été nombreuses. Un participant témoigne du fait que *« ça [la tension salariale faible] a un côté exigeant, un côté qui n'est pas facile parce que quelque part, on se prive de profils qui peuvent être intéressants et voilà, mais je pense que ça fait partie de l'engagement »*.
- Établir des coûts « vérités » : c'est-à-dire des coûts qui tiennent davantage compte des externalités et qui, par conséquent induisent des prix plus élevés que ceux du marché. Selon un participant,

On a envie d'aller vers des coûts-vérité pour l'ensemble des choses. On peut voir dans tous les autres aspects, voilà, pour l'aspect fourniture électricité, on prend de l'électricité éolienne ou de l'électricité nucléaire où on ne sait pas qui

va payer le coût de l'assainissement des terrains plus tard ? (...) On intègre les externalités et la société a été déshabituée à ça (participant atelier scénario).

- Favoriser l'engagement d'un certain type de travailleurs peut aussi représenter un coût en temps et en investissement plus important. À ce sujet, un participant déclare qu'« *employer une personne avec un handicap, même si il y a des obligations, en économie sociale, ces obligations sont respectées et il y a l'envie de les respecter alors que beaucoup d'entreprises privées classique ne les respectent même pas ou cherchent à les éviter* ». Un autre entend « *adapter le travail aux personnes handicapées et non l'inverse* ».
- Les règles de gouvernance et de participation : la mise en place de règles et de processus participatifs impliquent un coût financier, mais aussi en temps.

Nous avons vu que selon la finalité sociétale et le public cible visés, les entreprises d'économie sociale opéraient des choix qui se répercutaient sur les coûts de l'entreprise. L'économie sociale aurait plus de défis à relever que l'économie dite « classique-privée ». Si les participants soulignent ces coûts à prendre en considération, ils précisent également qu'un des moyens d'y pallier est d'innover. C'est un des autres éléments qui a été jugé commun et indispensable à l'ensemble du secteur.

### 3. FINALITÉ ET SURCÔÛT : LA NÉCESSITÉ D'INNOVER EN TOUTE AUTONOMIE.

Une troisième caractéristique commune à l'ensemble du secteur concerne la nécessité d'innover. Si cette idée n'était pas ressortie aussi clairement lors des précédentes phases de l'enquête, on constate que tous les participants des ateliers scénarios considèrent qu'innover est une véritable nécessité pour les entreprises d'économie sociale.

L'innovation se justifie principalement pour deux raisons. Selon les participants, innover est un des moyens qui permet de se démarquer des autres entreprises. De même, l'innovation permet de conjuguer une finalité sociétale ferme avec un équilibre financier.

Un participant explique que l'innovation peut se décliner selon différentes formes (aussi bien organisationnelle, systémique que sur l'objet) : « *innovation au niveau de l'organisation, du système et sur l'initiative* ». Par exemple, l'entreprise peut choisir délibérément de

diversifier ses activités, développer de nouveaux partenariats, mobiliser de nouvelles ressources ou encore concrétiser un projet original plutôt qu'un projet rentable. Certains participants assument également que les innovations ou leurs tentatives sont toujours des formes d'expérimentation où l'entreprise reste libre de poursuivre ou d'arrêter certaines activités. Par exemple, certains participants soulignaient le caractère expérimental de règles de gouvernance plus participatives. Avec un jeu essai-erreur, ils expliquent se laisser la possibilité de revenir en arrière en cas d'échec ou de non-adéquation avec leurs valeurs ou leur finalité.

Pour innover et favoriser l'innovation, les participants insistent sur la liberté d'entreprendre des entreprises d'économie sociale. Celles-ci doivent rester libres de leurs choix et/ou pouvoir les opérer en toute autonomie : *« on est tous des enfants très libres, on doit tous rester autour de la table et on doit tous être innovants »*. On touche ici à une caractéristique fondamentale de l'économie sociale, reprise dans les principes de l'article premier du Décret de 2008 relatif à l'économie sociale : l'autonomie de gestion. Il a été avancé à de nombreuses reprises que l'entreprise d'économie sociale doit être autonome — tant dans sa gestion que par rapport à ses ressources — et elle doit rester libre d'entreprendre au sens large. Cette liberté d'entreprendre signifie aussi également qu'une fois la finalité sociétale clairement définie et actée, elle doit cependant rester libre d'agir comme elle le désire pour atteindre ses objectifs. Les modalités d'action prévues doivent donc être envisagées de manière « souple ».

## SIX DIMENSIONS SPÉCIFIQUES

À l'issue du premier atelier scénario et sur base des discussions menées en parallèle dans les deux groupes, les chercheurs ont planché sur un système de regroupement des pratiques sélectionnées afin de faciliter l'analyse des données, mais aussi les discussions des ateliers suivants. Six catégories de pratiques ont ainsi été identifiées et présentées sous forme de grille aux participants suivants.

Après avoir exposé une dimension transversale et deux caractéristiques communes aux entreprises d'économie sociale, cette section détaille six dimensions considérées comme spécifiques au secteur de l'économie sociale : (1) « territoire » (2) « services produits » (3) « priorité aux travailleurs » (4) « règles formelles et gouvernance » (5) « mixité des ressources » et (6) « transparence de la redistribution du surplus ». Chaque dimension regroupe, par thématique, une série de pratiques jugées pertinentes pour distinguer les entreprises d'économie sociale. Nous verrons que pour certaines pratiques, les lignes séparant ces dimensions sont en pointillés.

Pour chacune, nous présenterons d'abord une définition du concept donnée par les participants. Nous détaillerons ensuite les pratiques associées qui ont été le plus souvent sélectionnées par les intervenants avant de présenter leurs limites et critiques formulées à leur rencontre. Nous tenterons également de savoir lesquelles pourraient servir de définition pour l'économie sociale. Puis, nous discuterons de la place de la dimension lors des phases précédentes de l'enquête et de son insertion ou non dans le Décret de 2008 relatif à l'économie sociale. Enfin, nous analyserons les propositions et/ou solutions amenées par les participants.

### 1. DIMENSION « TERRITOIRE »

Reprise par les participants du premier atelier scénario sous la dénomination d'« ancrage territorial » ou « territoire », cette dimension a été considérée comme essentielle au secteur de l'économie sociale.

## Tentative de définition de la dimension

La dimension « territoire » de l'économie sociale, bien qu'absente lors des phases précédentes de l'enquête — nous y reviendrons — , a émergé dès la présentation des participants et a fait l'objet de nombreuses discussions au cours des différents ateliers.

Pour les participants, la dimension « territoriale » des pratiques des entreprises d'économie sociale se caractérise et pourrait se définir par une série d'éléments.

D'abord, l'entreprise d'économie sociale tend à mobiliser des ressources à proximité du lieu où s'insère son entreprise : *« il y a une notion de territorialité dans l'économie sociale. C'est là qu'il y a les ressources, c'est là qu'on trouve nos travailleurs, c'est là qu'on a nos coopérateurs, nos clients. Donc les entreprises d'économie sociale ont toujours un visage très territorial ».*

Ensuite, les entreprises d'économie sociale s'ancrent et se donnent à voir sur un territoire donné. Elles échangent des ressources avec et sur ce territoire qui est aussi leur marché. Pour certaines, elles ont également une série de missions de proximité :

Je pense que l'économie sociale par son image travaille forcément dans des missions de proximité, ça ne veut pas dire qu'on ne travaille pas au-delà d'un rayon de dix kilomètres, mais je pense qu'il y a quand même un ancrage local qui se fait de par la connaissance du milieu et du terreau dans laquelle l'entreprise travaille ; je trouve que c'est un facteur important (participant atelier scénario).

De l'avis d'un autre participant, les entreprises d'économie sociale ont un rôle de « service à la communauté locale » et de « favorisation de la cohésion sociale dans le territoire où elles existent » important à jouer, traduisible à une échelle globale : *« j'aimerais élargir le problème de l'économie sociale aux problèmes du monde. Il y a un problème d'environnement et de circuit court et je pense que l'économie sociale est d'office liée à ces deux problèmes ».*

La dimension de territorialité des pratiques de l'économie sociale peut donc se définir comme ce qui « (...) va à l'opposé de la délocalisation ». Un ancrage qui présente la particularité d'être pérenne. Il s'agit de *« reste [r] sur le lieu ; on travaille avec le lieu, dans l'interculturalité complète, mais on est ancré quelque part et c'est ça la force : que ça reste » !*



## Les pratiques associées à la dimension « territoire »

Une série de « fiches pratiques » lui a été associée :

- *Mission d'ancrage local ou territorial [pratique explicitement reconnue au Canada]*
- *Achat et/ou production en circuit court*
- *Achat et/ou production qui respecte l'environnement*
- *Mutualisation de certaines ressources et coûts avec/entre entreprises d'économie sociale*
- *Accords de coopération entre entreprises sociales du même secteur ou du même territoire*

L'ancrage local peut donc revêtir plusieurs formes et ne se limite pas à l'achat de biens et services produits localement. Ainsi, l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale peut se matérialiser, selon les participants, aussi au travers de partenariats locaux entre entreprises d'économie sociale sur un même territoire qui mutualisent certains coûts et ressources : « Une entreprise d'économie sociale qui n'est pas dans des réseaux, qui ne partage pas, n'est pas vraiment en économie sociale ». Cet ancrage territorial peut également se traduire par le fait de privilégier l'emploi de travailleurs locaux. À ce sujet, il a par exemple été rapporté que « notre ancrage local, ce sont les travailleurs, les emplois au niveau local ».

## Critiques, limites à l'application de la dimension « territoire »

Même si tous reconnaissent l'importance de prendre en considération le caractère territorial des pratiques de l'économie sociale, certains émettent des réserves et renseignent des limites à l'application systématique des pratiques sélectionnées. Autrement dit, ils sont nombreux à souligner que ces pratiques sont surtout des principes vers lesquels les entreprises d'économie sociale doivent tendre.

Il existe certaines contraintes à l'achat de services et/ou produits locaux en fonction notamment de l'activité de la structure. En effet, comme l'explique un participant, « quand vous revendez un produit fini, vous êtes tributaire de ce qui est disponible [...] Par exemple, il n'y a plus de producteur de papier en Belgique, donc vous êtes obligés d'aller loin ». Il n'est donc pas toujours possible de trouver les fournitures nécessaires pour la production ou la vente des biens et services sur son territoire. Il y a donc des arbitrages à faire : « on essaie

*de trouver les matières premières au niveau local, ce sont des possibilités offertes dans certains cas, mais pas dans tous* ». D'autre part, une autre difficulté vise le coût, généralement plus élevé, de la production locale et la tension entre les critères éthiques et les critères économiques. Plusieurs participants déplorent, anecdotes à l'appui<sup>10</sup>, qu'il n'est pas toujours possible d'être aussi éthique et local que désiré.

Pour ces raisons, les avis divergent sans arriver à un consensus : certains concluent que *« l'ancrage local est important, mais ne doit pas servir à définir l'économie sociale, ça ne peut pas être un critère »*. D'autres, au contraire, sont d'avis que cette dimension fait presque partie de l'ADN des entreprises d'économie sociale. La question *du statut* des indicateurs à établir pour mesurer cette dimension est fondamentale. Doivent-ils être contraignants ou au contraire évolutifs ? La question reste en suspens. Comme l'exprime un participant au sujet de la consommation et production locales, *« l'important, c'est la réflexion [que mène l'entreprise à ce sujet] »*. Même si ce n'est pas toujours possible de la réaliser en pratique, certains considèrent que c'est un objectif vers lequel les entreprises d'économie sociale devraient tendre.

**[Indicateurs]** : Pour objectiver la notion de territoire, certains proposent d'utiliser les bénéficiaires, les publics cibles ou les partenaires comme indicateurs et d'essayer, à chaque fois, de faire « mieux » en faisant « plus local ».

### **Dimension « territoire », une nouveauté ?**

Il est intéressant de noter que cet aspect n'était pas ressorti des entretiens semi-directifs menés lors des phases précédents du projet SECOIA et que seule une fiche pratique en faisait explicitement et directement mention lors des ateliers scénarios : « mission d'ancrage local ou territorial ». Si l'importance de la dimension territoriale n'est que peu ressortie lors des entretiens menés avec les acteurs du secteur lors des précédentes phases de l'enquête (même s'il a alors été entendu qu' « *une entreprise d'économie sociale, c'est d'abord une entreprise totalement impliquée dans sa communauté locale* »), de nombreux auteurs français, belges se sont penchés sur les liens parfois étroits entre territoire et l'économie sociale et solidaire

---

<sup>10</sup> Ainsi, un participant nous explique qu'une grande marque de matériel informatique a proposé à son entreprise d'économie sociale de le fournir lui et ses partenaires en lui garantissant une remise de 25%. Le participant nous confie qu'il aurait préféré s'équiper de manière plus éthique mais qu'une telle remise pouvait difficilement se refuser.

(voyez notamment Pecqueur et Itçaina 2010 ; Demoustier et Richez-Battesti 2010). Pecqueur et Itçaina (2010, 48) affirment ainsi que *« l'ancrage territorial constitue classiquement, avec le fonctionnement démocratique et la solidarité économique, l'une des caractéristiques essentielles de l'économie sociale et solidaire (ESS) »*. En Wallonie, le SAW-B a réalisé en 2012 un dossier complet sur les liens entre l'économie sociale et son territoire. L'attachement entre l'entreprise et sa communauté locale est analysé au travers d'une série d'entretiens avec plusieurs entreprises d'économie sociale, disséminées sur le territoire wallon. Danièle Demoustier (SAW-B 2012, 114), de l'Institut d'Études politiques de Grenoble y conclut que *« les entreprises sociales — que nous identifions ici à l'économie sociale — sont largement reconnues pour leur ancrage territorial qui les conduirait quasi « naturellement » à participer au développement des territoires »*, mais remarque que *« malgré la plus grande reconnaissance de l'autonomie des acteurs et leur place accrue dans les territoires, les entreprises sociales restent encore le plus souvent considérées comme simples « ressources » (palliatives, innovantes...) et non comme « acteurs collectifs » du territoire, ce qui est un réel enjeu pour l'évolution du développement territorial et des politiques publiques locales »*. Notons cependant qu'il n'est nullement fait mention de « territoire » ou de « local » dans le Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale. L'analyse internationale nous a permis de constater que d'autres pays (le Canada, la Suisse ou la France) comptent cette dimension comme faisant partie de l'économie sociale.

## **2. DIMENSION « SERVICES-PRODUIT »**

La seconde dimension identifiée touche à l'activité finale des acteurs impliqués dans les secteurs de l'économie sociale. Plus précisément, elle pose la question des critères d'un service ou d'un produit fourni par une entreprise d'économie sociale ?

### **Tentative de définition de la dimension**

Les participants ont d'une part, beaucoup insisté sur la qualité des produits et des services : *« l'économie sociale fournit des biens et des services de qualité »*, *« on ne transige jamais sur la qualité ! »*. D'autre part, certains ont également souligné que cette première caractéristique pouvait avoir comme conséquence d'augmenter le prix du produit ou du service fourni : *« parfois ces biens et services sont plus chers en économie sociale »* puisqu'issus d'un

processus de production souvent plus exigeant. En effet, certains décident de mettre l'accent sur une rémunération plus juste des différentes parties impliquées ; d'autres proposent des biens et services qui s'inscrivent dans une dynamique durable ; d'autres encore distribuent des biens et services inédits, mais offrant un potentiel de marché plus faible.

La qualité du produit est primordiale pour les participants et l'idée selon laquelle « *il ne doit pas y avoir de négociation sur la qualité du produit* » a été entendue à plusieurs reprises lors des ateliers.

En parallèle, ils sont nombreux à afficher leur volonté d'accès au plus grand nombre à certains biens et services en adoptant des prix bas.

Ces différences de pratiques dépendent de la finalité de la structure : ainsi, une coopérative de fournisseurs pratiquera des prix plus élevés afin de garantir une rémunération correcte aux fournisseurs ; là où une coopérative de consommateurs tentera d'appliquer les prix les plus bas pour permettre une plus large diffusion.

Le point commun est que tous insistent sur l'importance de fournir des biens et services d'une qualité supérieure, ce que un participant appelle un coût « *vérité* », incorporant toutes les externalités : « *ici les coûts sont parfois plus élevés car les externalités sont intégrées, il faut penser à internaliser tous les coûts* ».

### **Les pratiques associées à la dimension « service — produit »**

Une série de « fiches pratiques » lui a été associée :

- *Assumer un produit vendu plus cher selon des processus de production plus exigeants et plus équitables*
- *Volonté d'une plus grande accessibilité à certains biens et services*
- *Achat et/ou production qui respecte l'environnement*
- *Rémunération équitable aux fournisseurs*
- *Promotion et défense de produits ou services moins rentables*

### **Critiques, limites à l'application de la dimension « service-produit »**

En pratique, les participants expliquent qu'il est parfois difficile de trouver un équilibre entre des coûts générés, qui sont souvent plus importants qu'en économie classique-privée, et le fait de garantir l'accès au bien ou service au plus grand nombre.

Cette tension a d'ailleurs fait l'objet de débats à plusieurs reprises. Un participant raconte que « dans le domaine de la construction (...) on va avoir un prix moins élevé, mais pour un bâtiment qui sera nettement moins performant énergétiquement et quand il s'agira de le rénover, ça coûtera plus cher et à la destruction, il y aura des externalités », un autre acquiesce, mais précise que si sur le long terme un bâtiment à l'inverse plus écologique, passif en énergie et tenant compte des externalités s'avère être moins cher, « là tout de suite, tu ne sais pas le payer ». Cet exemple illustre bien la mise en tension qui existe au sein de la dimension « services-produits ».

**[Indicateurs]** : Certains plaident en faveur de la mise en place d'une démarche d'évaluation de la qualité : « une démarche d'évaluation, de certification doit exister pour montrer que ce n'est pas un service de pauvres pour les pauvres ».

### **Qualité des biens et services produits, dimension essentielle, mais non spécifique**

Bien qu'il ne soit pas fait mention de la dimension « service-produit » dans le Décret de 2008 relatif à l'économie sociale, il en avait été question à plusieurs reprises lors des phases précédentes du projet SECOIA dans la mesure où les gestionnaires des structures, interrogés sur leur activité, parlent systématiquement de leur production et en vantent la qualité. L'expression « de qualité », voire « de grande qualité » a été très souvent utilisée par les gestionnaires et acteurs interrogés lors des deux premiers *work packages*, mais sans la lier à la définition de l'économie sociale.

Si elle n'est pas centrale dans la littérature sur le sujet, la question de la qualité de la production demeure donc importante pour les acteurs de terrain ; nous avons pu nous en rendre compte au travers des entretiens, mais aussi lors des ateliers scénario. Pourquoi est-ce que l'économie sociale proposerait des biens et services de qualité supérieure ? Il semblerait que la gestion plus participative des entreprises d'économie sociale et la redistribution limitée du capital participent au contrôle qualitatif de la production. En effet, une structure dont la finalité est explicitement la production d'un service (et non le profit ou la redistribution de celui-ci à quelques actionnaires), qui s'impose des contraintes liées à la redistribution dudit surplus et qui est gérée par différentes parties prenantes exerçant un contrôle, aurait moins d'incitant à réduire la qualité de sa production (Ben-Ner, 2006 ; Mertens 2010).

Si la qualité des produits et des biens délivrés reste un argument récurrent lorsque les participants parlent des pratiques des entreprises d'économie sociale, plusieurs d'entre eux ont également souligné à plusieurs reprises le caractère non spécifique de ce critère propre aussi bien aux entreprises privées classiques qu'aux entreprises d'économie sociale<sup>11</sup>. Un critère, indispensable certes, mais à coupler avec d'autres pratiques permettant de distinguer davantage le secteur.

### 3. DIMENSION « PRIORITÉ AUX TRAVAILLEURS »

La priorité donnée aux travailleurs au sein des entreprises d'économie sociale constitue une troisième dimension identifiée lors du premier atelier scénario.

#### Tentative de définition de la dimension

De l'avis de beaucoup de participants, le travailleur est au centre des préoccupations de l'entreprise d'économie sociale et de la prise de décision. Comme l'explique un participant, *« on est au service de l'humain et je pense que ce qui est le plus important dans notre domaine, ce sont les ressources humaines ; cette richesse humaine est importante »*. Dans le secteur de l'économie sociale, cette dimension implique également de *« prendre le travailleur, mais aussi la personne, avec tout ce que ça implique »*.

La place importante est donc accordée aux travailleurs de l'entreprise. Cette place se concrétise au travers d'une grande diversité de pratiques allant du réinvestissement du surplus en leur faveur (pérennisation, engagement, formations,...)<sup>12</sup> à la transparence et leur intégration au processus démocratique de la structure.

En effet, un participant témoigne *« dès le moment où il y a moyen de réinvestir, les premiers à en bénéficier, ce sont les travailleurs ; nous, on le pratique au quotidien »*.

Comment ? En proposant, entre autres, des formations pour leurs travailleurs : *« il faut donner la possibilité aux travailleurs d'avoir accès à certains types de formation »*. Ces formations peuvent porter sur des compétences générales ou aider à la gestion participative. Beaucoup sont effectivement d'avis que les travailleurs, lorsqu'ils sont associés au processus

---

<sup>11</sup> Notons que cette dimension n'a pas été abordée lors du troisième atelier scénario

<sup>12</sup> La dimension « transparence de la redistribution du surplus » sera analysée et étudiée dans une section ultérieure mais les pratiques concernant directement et uniquement les travailleurs seront développées ici.

de décision, doivent comprendre sur quoi ils décident et pour ce faire, doivent être formés à cet effet, « *sinon ça n'a pas de sens* ». Un intervenant parle de l'« *importance de faire participer les travailleurs au contrôle des comptes* » et de l'importance de rendre apte les travailleurs à prendre part à ces différents processus décisionnels.

Le réinvestissement du surplus en faveur des travailleurs peut aussi viser à tendre vers des emplois stables et durables *via* la mise en place d'une politique de pérennisation des contrats de travail. Un participant révèle que « *si on a la possibilité d'engager quelqu'un durablement, il faut le faire* », mais certains déplorent le fait que ce ne soit pas toujours possible pour certaines activités saisonnières, notamment.

### **Les pratiques associées à la dimension « priorité aux travailleurs »**

Une série de « fiches pratiques » lui a été associée :

- *Dispositifs d'information et de consultation des travailleurs*
- *Accès aux parts de la coopérative facilité pour les travailleurs*
- *Formations offertes aux travailleurs à la gestion participative de l'entreprise*
- *Formations proposées aux travailleurs afin de développer leurs compétences générales, même si celles-ci ne sont pas nécessaires à l'entreprise*
- *Limitation de la tension salariale*
- *Limitation des engagements de travailleurs intérimaires ou étudiants*
- *Priorité à l'engagement de personnel supplémentaire*
- *Priorité à l'engagement de personnel supplémentaire peu qualifié et/ou migrants et/ou issus du tissu local*
- *Priorité à la pérennisation de l'emploi des personnes engagées sur base de l'article 60 et autres aides à l'emploi temporaire*
- *Priorité à la pérennisation des contrats de travail.*
- *Redistribution du surplus aux travailleurs sous forme d'avantages sociaux*
- *Redistribution du surplus aux travailleurs sous forme de bonus salariaux*
- *Ristourne sur les produits vendus pour les travailleurs*
-

## Critiques, limites à la dimension « priorité aux travailleurs »

Tous les intervenants ne s'accordent cependant pas sur ce caractère privilégié et prioritaire des travailleurs en économie sociale.

De l'avis d'un travailleur d'une entreprise d'économie sociale ayant participé à un des ateliers scénarios, « *la marge de manœuvre des entreprises d'économie sociale est souvent plus limitée, donc, parfois, ce sont les travailleurs qui casquent* » ; un autre acquiesce : « *parfois, les travailleurs sont moins bien lotis que dans d'autres secteurs* ».

Les conditions de travail au sein de l'économie sociale ne sont pas forcément meilleures que dans l'économie classique-privée si l'on en croit certains. En effet, il y a des entreprises d'économie sociale qui ne peuvent pas se permettre, financièrement, de les mettre en place. Un participant s'est ainsi dit « *mal à l'aise* » avec le fait que ce critère puisse différencier les entreprises d'économie sociale et beaucoup se sont prononcés du même avis. Au contraire, plusieurs participants proposent que le mécanisme de redistribution ne va pas nécessairement vers le travailleur et ils pointent le risque accru « *d'auto-esclavage* » de ceux-ci en économie sociale.

D'autre part, plusieurs participants se sont prononcés en défaveur de l'implication des travailleurs au sein de certains organes de décision. Si certains pensent que « *les travailleurs sont davantage impliqués dans le projet lorsqu'ils sont impliqués dans la gestion de l'entreprise* », d'autres constatent qu'avoir des travailleurs au sein d'un CA risque de générer des possibles conflits d'intérêts et abordent la « *difficulté d'être à la fois juge et partie* » :

Quand on est dans un CA, il y a des choix à faire et les choix ne sont pas toujours simples. Il y a parfois des zones de tension, avantages accordés aux travailleurs ou situations personnelles d'un travailleur ou des enjeux financiers [...] ou des enjeux à plus long terme et parfois il y a des conflits personnels et ce concept d'être juge et partie c'est parfois compliqué donc je ne suis pas favorable (participant atelier scénario).

Enfin, la question du volontariat divise les participants et pose question : « *il y a beaucoup de personnes qui ont recours au bénévolat, mais c'est vraiment une question borderline* ». Certains ont recours à des bénévoles et ne pourraient fonctionner autrement, mais d'autres mentionnent la « *concurrence entre bénévolat et salariat* » et mettent en garde contre certaines dérives : « *attention, il ne faut pas que le bénévole devienne un esclave* ». Selon un



intervenant, il faut que le volontariat « soit intégré dans une structure qui encadre également le bénévole et que cette structure assure un certain nombre de droits aux bénévoles ». Un autre explique : « un travailleur bosse pour des valeurs et un salaire, je trouve qu'avec le bénévole, il faut faire attention aux bénéfices secondaires : je fais ça pourquoi ? [Les intentions] peuvent être nobles, mais c'est un peu à laisser à l'appréciation » et « [le volontariat] ne doit pas servir à remplacer un travailleur, mais à renforcer une action ». Les participants s'accordent en revanche facilement pour dire que le cadre légal devrait être revu. Selon un travailleur, « le volontariat ne doit pas être obligatoire, mais devrait être mieux encadré ». Un autre participant relève que « c'est un sujet qu'il faut vraiment clarifier, on crée des coopératives de consommateurs ou ils sont tous volontaires, [...] le législateur doit clarifier le statut du bénévolat et alors, il y a une éthique à mettre derrière le bénévolat ».

**[Indicateurs]** : Selon les participants, le volontariat ne devrait pas être obligatoire et ne peut servir à définir l'économie sociale.

## La gestion des ressources humaines et l'implication des travailleurs en économie sociale

Cette attention portée à l'humain et au travailleur au sein de la structure d'économie sociale peut se comprendre, au moins partiellement, dans trois des quatre principes du Décret de 2008 relatif à l'économie sociale : la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ; le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Les réflexions autour des travailleurs étaient déjà présentes lors des entretiens semi-directifs menés avec les gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et reflétaient bien celles qui ont émergé lors des ateliers scénarios. La place des travailleurs au sein des structures sociales est peu discutée en tant que telle, mais il existe une littérature foisonnante concernant la gestion des ressources humaines en économie sociale (voyez notamment Davister 2010) ou la question du bénévolat (Mertens 2004, par exemple). Lors des entretiens semi-directifs, beaucoup ont également souligné la difficulté d'impliquer et de motiver les travailleurs dans la gestion participative de l'entreprise sociale (Davister et Comeau 2008). Des débats à ce sujet ont aussi émergé des ateliers. Les entretiens et la littérature ont aussi mis en avant la

nécessité pour ces entreprises de disposer d'un personnel qui, en plus d'être compétent et motivé, adhère aux valeurs qu'elles véhiculent et aux principes fondamentaux de l'économie sociale (Davister 2004).

#### 4. DIMENSION « RÈGLES FORMELLES ET GOUVERNANCE »

La manière de prendre les décisions et les règles qui entourent ces processus font l'objet de cette quatrième dimension.

##### Tentative de définition de la dimension

Les participants du premier atelier scénario ont beaucoup insisté sur le fait que le processus de décision démocratique représentait véritablement le « plus », la spécificité, des entreprises d'économie sociale.

Cependant, la gouvernance participative peut prendre autant de formes qu'il y a d'entreprises en économie sociale. Si les participants sont toujours d'accord pour dire que la dimension est fondamentale, ils divergent sur la manière de la définir et surtout, de la mettre en place :

Comment actionne-t-on la démocratie ? Comment est-elle mise en route et comment la pratique-t-on ? C'est toujours le difficile équilibre entre ce qui est formel (la structure organigramme très descendante) et dans l'autre sens. Éviter le poids des informels, éviter le poids des meneurs. Comment on fait pour maintenir la parole libre pour chacun ? (participant atelier scénario).

Concrètement, les pratiques observées et sélectionnées relatives à cette dimension sont extrêmement variées<sup>13</sup>.

Selon certains, les travailleurs doivent être associés au processus décisionnel, directement ou indirectement alors que d'autres considèrent cette pratique comme impensable ; d'autres prônent la prise de décision selon le principe un homme = une voix alors que d'autres encore le trouvent absurde ; etc.

Les possibilités sont extrêmement variées et dépendent aussi en grande partie du type de structure concerné.

---

<sup>13</sup> C'est d'ailleurs les « fiches pratiques » qui étaient numériquement les plus importantes lors de la préparation des ateliers et les témoignages des participants ont révélé une infinie diversité de pratiques.

## Les pratiques associées à la dimension « règles et gouvernance »

Une série de « fiches pratiques » lui a été associée :

- *Voix décisionnelle des coopérateurs dans le CA*
- *Voix décisionnelle des travailleurs dans l'AG*
- *Principe de décision : un homme = une voix*
- *Principe de décision : une part = une voix.*
- *Principe de décision : une part = une voix avec limitation du pouvoir vital*
- *Existence de codes ou de chartes sur les valeurs de l'économie sociale*
- *Existence de règles formelles de fonctionnement de la gouvernance*
- *Dispositifs d'information et de consultation des travailleurs*
- *Diversité assurée dans les organes de gestion*
- *Création d'instances de concertation ad hoc*
- *Renouvellement/roulement de la composition des organes de gestion*

## Critiques, limites à l'application de la dimension « règles et gouvernance »

Cette quatrième dimension est aussi celle qui a le plus polarisé les débats. Chaque pratique sélectionnée par un participant faisant l'objet d'une critique de la part d'un autre. Tous se sont accordés pour dire qu'il était impossible d'aboutir à un socle commun de critères qui pourraient correspondre en tout ou en partie aux pratiques identifiées au sein des entreprises d'économie sociale.

Parmi les critiques formulées à cet égard, on recense celles touchant au pouvoir vital pour tous, à un accès aux parts privilégié pour certains, à la mise en place d'un système participatif à « tout prix » ou encore aux nombreuses ressources qui lui sont nécessaires.

Aussi, plusieurs participants ont exprimé leur méfiance envers une ouverture illimitée des instances décisionnelles : « *il faut rentrer en discussion avec les gens, [il faut] rentrer des projets, les gens peuvent nous apporter quelque chose, mais c'est dangereux de laisser la voix à tout le monde* », mais sont globalement d'accord avec l'idée que l'idéal serait précisément l'accès à tous.

Certains ont axé la réflexion sur la nécessité de formation de certains publics pour les armer à prendre des décisions : « *le volet formation est fondamental et vouloir associer quelqu'un sur des décisions qu'il ne comprend pas, c'est fallacieux et même scandaleux* ». Mais, formation ou non, un participant est d'avis que « *cela peut être un idéal de faire participer tout le monde, mais je crains que ce soit déjà un critère d'exclusion de certains travailleurs* ». En effet, plusieurs intervenants constatent qu'en fonction des publics cibles et du personnel de certaines structures (nous pensons aux entreprises de formation par le travail et aux entreprises de travail adapté), il n'est pas toujours possible d'intéresser et de motiver les travailleurs à la gestion participative de la structure. Il est donc important pour les participants de laisser à chacun sa liberté de choix tout en garantissant l'accès aux prises de décision au plus grand nombre, dans l'idéal, même si ce n'est pas forcément souhaitable dans tous les cas.

La notion de propriété en lien avec la gouvernance est un autre point qui a posé question : doit-on être propriétaire (avoir des actions, des parts dans l'entreprise, par exemple) de l'entreprise pour pouvoir prendre des décisions la concernant ? Selon un participant, « *dans le monde économique, la démocratie n'est pas instituée [...], on considère l'entreprise comme une question de propriété ; celui qui est propriétaire fait ce qu'il veut. [...] L'entreprise économie sociale elle se dit que si on veut faire ce qu'on veut dans l'intérêt général on va mettre le plus de gens possible dans la propriété de l'entreprise* ». Les participants conviennent que la participation ne doit pas dépendre uniquement de la propriété et que le fait de ne pas avoir de part ne doit pas exclure la participation.

D'autres ont questionné le processus de décision et la création d'instances informelles. Ainsi, selon un participant, « *une démocratie ne se résume pas à un gouvernement et à un parlement. Le cadre minimum, c'est l'AG et le CA et après, tu as un règlement minimum où tu peux mettre en place des organes de consultation ou de pré décision* »<sup>14</sup>.

Mais, comme un participant le souligne, « *le niveau de démocratie dans l'entreprise dépend de ses ressources* ». Chaque entreprise d'économie sociale doit composer en fonction de ses ressources.

Les participants s'entendent sur l'idée de « tendre vers » et de se fixer des objectifs de « meilleure démocratie ». Selon un participant,

---

<sup>14</sup> La fiche « création d'instances de concertation ad hoc » a été sélectionnée lors de tous les ateliers et l'opportunité de se doter d'organes informels a fait consensus parmi les participants.

[la démocratie] peut être une plus-value pour le secteur de l'économie sociale que chaque organisation définisse et développe dans son projet et son organisation cet objectif de participation plus élargie, mais [...] à chaque organisation de définir les choses et de faire en fonction de son public. Il ne faut pas arriver à avoir un objectif standard [...], ça doit rester un objectif global à atteindre sans rentrer dans des prescriptions précises (participant atelier scénario).

**[Indicateurs]** : Malgré leurs divergences concernant les modalités de mise en œuvre de la dimension « règles et gouvernance », les participants se sont accordés sur deux points. Le premier point proposait que les entreprises prouvent (d'une manière ou d'une autre) qu'elles tendent bien vers un système de gouvernance plus participatif en mettant l'accent, par exemple, sur les moyens mis en œuvre à cet effet. Il s'agirait pour l'entreprise de prouver qu'elle met tout en œuvre afin d'aller vers plus de participation.

Le second point d'accord concernait l'obligation pour les entreprises d'économie sociale d'inscrire leurs règles de gouvernance (quelles qu'elles soient) dans leurs statuts : *« l'idéal ce serait en effet d'aller vers ces règles de gouvernance qui forceront à l'organisation et à constamment s'interroger, mais en même temps je me dis que se fixer des balises (...) ça peut être utile ».*

### **Gouvernance : élaboration impossible d'indicateurs communs ?**

C'est donc l'extrême hétérogénéité des pratiques qui a été constatée concernant la dimension « gouvernance » des entreprises d'économie sociale corroborant ainsi les résultats issus des précédentes phases de l'enquête. Aussi, les entreprises mettent en évidence des modes de gestion plus participative, ceux qui amènent le capital ne sont pas forcément ceux qui décident (WP1). Caractéristiques essentielles au secteur, la gouvernance des entreprises d'économie sociale appelle à de nouvelles formes plurielles et évolutives de la participation (Bourque et al. 2001). À cet égard, les entreprises d'économie sociale sont davantage des « laboratoires d'expérimentations et d'institutionnalisation de nouvelles pratiques civiques » (Bourque et al. 2001) qui ne sont jamais stabilisées et toujours modulables.

Néanmoins, Enjolras (2005, 57) identifie deux caractéristiques communes aux processus de gouvernance des organisations d'économie sociale et solidaire. D'une part, suivant Monnier et Thiry (1997), il précise que chaque organisation définit son « périmètre de solidarité » où les actions collectives sont fondées sur la réciprocité et l'engagement volontaire. Et d'autre

part, les processus de décision au sein de l'organisation fondés sur des principes et des procédures démocratiques tendent à garantir la participation des membres (Enjolras 2005). Pour autant, il donne finalement peu d'indices sur ce qui pourrait constituer un socle commun de pratiques à adopter en Wallonie, aucun cadre de gouvernance ne s'imposant véritablement à l'ensemble du secteur (Labie 2005). Les participants, de leur côté, l'érigent en principe et en objectif vers lequel tendre sans pour autant spécifier une base contraignante en la matière.

## 5. DIMENSION « MIXITÉ DES RESSOURCES »

La dimension « mixité des ressources » concerne les différentes sources de financement et ressources des entreprises de l'économie sociale.

### Tentative de définition de la dimension

Les entreprises d'économie sociale ont souvent et généralement des ressources mixtes : privées, publiques, implicites et explicites. Cette mixité est intégrée par les participants qui ont majoritairement construit leur entreprise sur de multiples sources de financement et de ressources : *« moi, je suis fort pour la mixité, il faut travailler avec la mixité avec les ressources publiques, mais il faut aussi travailler avec le privé et mettre ses conditions »*. Concrètement, la mixité des ressources se manifeste via le recours à des aides publiques et des ressources financières mixtes, mais aussi le recours à des ressources implicites comme le volontariat : *« [la mixité des ressources] comprend les aides publiques, les dons privés de société, mais également le recours au bénévolat, c'est spécifique, ça représente pour la Belgique 250 000 ETP, c'est un capital social qu'on n'a pas en argent »*. Les coopératives sont aussi concernées par les questions qui touchent aux parts et à l'accès à celles-ci.

### Les pratiques associées à la dimension « mixité des ressources »

Une série de « fiches pratiques » lui a été associée :

- *Capacité à aller chercher du financement public, y compris dans les marchés publics*
- *Choix d'un financement alternatif*
- *Accès aux parts de la coopérative facilité pour les travailleurs*
- *Recours à des aides publiques*

- *Recours à des ressources financières mixtes*
- *Recours au volontariat*
- *Recours aux dons*

### **Critiques, limites de l'application de la dimension « mixité des ressources »**

La majorité des participants considère que « *la mixité des ressources n'est pas nécessaire pour se définir d'économie sociale* ». Par conséquent, si elle est une pratique importante, elle ne doit pas pour autant être une condition *sine qua non* dans un éventuel système de reconnaissance.

Les sources de financement et ressources de l'entreprise sont intimement liées à la problématique de l'autonomie : « *peu importe la forme, on doit garantir une autonomie* ». Un participant parle de « *l'importance de l'indépendance en termes de ressources au bénéfice de l'autonomie de gestion* ». Il y a deux éléments épinglés lors des ateliers à ce sujet : afin de demeurer autonome, une entreprise d'économie sociale ne doit pas être trop subventionnée ni, de manière générale, dépendre d'un seul financeur (public ou privé).

Concernant les subsides, il a été répété qu'« *un modèle 100 % ou trop subventionné, n'a aucun sens !* ». En effet, selon un participant « *quand on est subsidié à 100 % par les pouvoirs publics, on ne fait pas de l'économie sociale car on ne fait plus de l'économie* ».

Reposer uniquement sur des subsides représente un problème pour la majorité des participants car, alors, l'activité n'est « *plus pérenne* ». Ils sont d'avis qu'il faut vouloir se diversifier afin de ne pas reposer uniquement sur les subsides. Un participant témoigne : « *il vaut mieux développer des activités autres car les pouvoirs publics ont de moins en moins de moyens, on sait vers où on va et il vaut mieux anticiper* ». Deux limites ont été formulées par rapport à la prescription de sortir des modèles trop subventionnés : d'abord, il faut s'entendre sur ce que « trop » subventionné veut dire. Où mettre le curseur ? D'autre part, un participant gestionnaire d'une entreprise de travail adapté remarque que pour certaines structures, les subsides sont un « *indicateur de comment j'atteints mon public cible en ETA* ». En effet, ce type de structure reçoit des aides en fonction du handicap de ses travailleurs. Or, au plus elle reçoit, au plus elle aide la société. Est-ce dès lors souhaitable d'apposer une limite ?

Concernant le nombre de financeurs, les participants préconisent aussi une atomisation des apporteurs de capitaux et des clients : « *il faut la diversification des membres et avoir plus de petits membres que deux-trois gros membres dont le retrait risque de mettre l'entreprise en*

*péril* ». Les coopératives sont invitées à éviter la concentration des parts aux mains d'une seule personne.

Ces prescriptions sont pour beaucoup « *une question de « bonne gestion » pour toute entreprise* ».

### **Mixité des ressources, garante de l'autonomie de l'entreprise d'économie sociale ?**

À l'instar des règles formelles de gouvernance, la thématique de la mixité des ressources a été beaucoup abordée lors des phases précédentes du projet SECOIA, puisque la grille d'entretien comportait un volet de questions à cet effet.

Le Décret de 2008 relatif à l'économie sociale ne statue pas sur l'origine des ressources, mais requiert, en son article premier, l'autonomie de gestion. Nous venons de voir, au gré de positionnements de nos intervenants, que c'est surtout ce point qui est mis en avant pour qualifier les entreprises d'économie sociale.

En effet, la mixité des ressources est essentiellement revendiquée pour éviter que les structures ne vivent que de subventions publiques (Konstantatos 2012) — il ne paraît pas opportun d'exiger à l'inverse qu'une part de financement public s'impose aux entreprises dont les ressources propres suffisent.

Pour un certain nombre d'acteurs, l'offre en économie sociale s'accompagne d'une difficulté à couvrir les dépenses courantes par les recettes de vente, l'intervention étatique devenant donc une question de survie (Henry 2010).

Même avec un budget à l'équilibre, le rapport particulier qu'entretiennent les entreprises du secteur au surplus qu'elles peuvent dégager fait qu'elle ne disposent pas toujours des ressources de trésorerie suffisantes pour opérer des investissements à moyen ou long terme, les amenant soit à abandonner des projets ; soit recourir à des prêts ou des sources de financement externes (Cowton, Thompson 2000).

Quand il est public, ce financement externe (qui peut également s'exprimer par des aides à l'emploi, des avantages fiscaux ou une intervention dans le prix d'un produit) peut se justifier par le fait que les entreprises en économie sociale poursuivent un but qui se veut bénéfique pour la collectivité dans son ensemble (Dorion 2016).



## 6. DIMENSION « TRANSPARENCE DE LA REDISTRIBUTION DU SURPLUS »

La question de la redistribution du surplus constituera la dernière des six dimensions identifiées lors des ateliers scénarios. Plus particulièrement, elle aborde la question de la transparence liée à la manière de redistribuer le surplus.

### Tentative de définition de la dimension

Cette dimension interroge les caractéristiques des entreprises d'économie sociale s'agissant de l'affectation du surplus que leur activité génère.

Ce qui différencie les entreprises d'économie sociale de celles de type classiques-privées, ce sont les choix opérés face à une situation de surplus : *« ce n'est pas le capital qui est le principal bénéficiaire de la redistribution »*. D'autres ajoutent que *« dans la décision d'affectation, il faut que la solidarité prime »* et que *« la redistribution se fasse de manière égalitaire »*.

Les modalités de la redistribution du surplus peuvent prendre plusieurs formes selon les participants. Concrètement, parmi les formes de redistribution observées et discutées, un principe général observé est celui de la redistribution équitable des bénéfices aux travailleurs, ou au projet ou aux coopérateurs, mais aussi la transparence dans la redistribution et le réinvestissement du surplus.

En effet, un participant remarque *« le retour pour les coopérateurs n'est pas que financier »*, un autre que la redistribution peut également se faire *via « des prix avantageux pour les coopérateurs à la condition qu'ils investissent du temps bénévole »*. Cette particularité de l'économie sociale n'oblitére par la question des investisseurs. Si *« au départ de l'investissement en économie sociale, ce n'est pas le rendement qui prime dans la décision d'investir »*, il faut néanmoins *« pouvoir rémunérer le capital, mais avec une limite »*.

### Les pratiques associées à la dimension « transparence de la redistribution du surplus »

Une série de « fiches pratiques » a été associée à cette dimension :

- *Limitation de la tension salariale*
- *Mise en réserve de la plus-value (ou d'une partie de celle-ci)*
- *Redistribution du surplus aux travailleurs sous forme d'avantages sociaux*
- *Redistribution du surplus aux travailleurs sous forme de bonus salariaux*
- *Réinvestissement dans les infrastructures de l'entreprise*
- *Rémunération équitable aux fournisseurs*
- *Soutien financier à un projet ou une association à finalité sociale extérieur à l'entreprise*

### **Critiques, limites à l'application de la dimension « transparence de la redistribution du surplus ».**

La rémunération limitée du capital n'a pas manqué de faire débat, mais plusieurs participants ont estimé que la limite de 6 % pour les coopérateurs était déjà trop élevée et qu'elle gagnerait à être réduite. D'autres, au contraire, ont noté que la levée de fond posait déjà suffisamment de problèmes.

Nous avons noté que le souci de la redistribution équitable ne s'exprimait pas par le seul versement de dividendes. Certains, affirmant qu'« *il n'y a pas que la redistribution en pognon !* » plaident en faveur de l'installation d'avantages extra-légaux tels que les assurances hospitalisation ou les chèques-repas conditionnés aux résultats de l'entreprise ou vont dans le sens d'un réinvestissement des surplus de l'entreprise « *pour le maintien et la pérennité du projet* ».

Un participant distingue trois niveaux à la redistribution : la concordance par rapport à la finalité, la hiérarchisation et la proportion. C'est ainsi qu'il pose la question de la constitution d'une réserve constituée par la réinjection annuelle des surplus. « *Pourquoi pas une obligation de constitution de réserve ? Cela permettrait d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement compétitif* ». Il propose ainsi d'ériger la mise en réserve en obligation prioritaire : « *on doit affecter X % de son bénéfice à une réserve et dès que la réserve à atteint X % de la valeur de l'entreprise des capitaux propres en bilan, cette obligation saute* ». Son idée fait débat, mais la plupart des participants parviennent à s'accorder.

Si un participant explique que « *la question du dividende, ça dépend à qui ça bénéficie ; si vous avez l'ensemble des travailleurs qui sont co-propriétaires de leur entreprise,*

*distribuer des dividendes ou des bonus en fin d'année, pour moi c'est kiff-kiff*», la redistribution du surplus entraîne une différence fondamentale entre revenu du travail et du capital, soit-il coopératif. Un participant insiste en ce sens sur le fait que, « *socialement, il y a une différence énorme, sur les dividendes tu paies un petit impôt alors que tout ce qui est le versement d'un salaire participe à un mécanisme plus global, la sécurité sociale, qui fait que tu finances une solidarité plus grande que toi-même* » et précise que « *les dividendes, tous les revenus du capital, échappent pour l'instant en Belgique dans le système actuel à ça* ». La question de la solidarité dépasse donc amplement la seule redistribution entre acteurs d'une même entreprise, parce qu'elle prend appui tantôt sur le lien de propriété tantôt sur le cadre du contrat de travail.

**[Indicateurs]** : Ce genre d'équilibre nécessite un ensemble de règles, qui doivent être accessibles. Un intervenant insiste en ce sens sur l'importance de la transparence, indiquant qu'« *il faut que les règles [de redistribution] soient connues de tous !* ».

Une remarque générale est formulée, montrant que l'économie sociale « *est loin d'être dominante et monolithique* ». Il convient d'en tenir compte en permettant une certaine souplesse dans les règles « *en fonction de la dynamique de chaque entreprise* ». Un participant met en garde : « *il ne faut pas s'enfermer dans un critère unique* » ; c'est pourquoi « *l'AG doit rester souveraine* ».

Plus fondamentalement, des intervenants s'étonnent de l'importance de la question, attendu que « *les entreprises présentes autour de la table ne sont pas très bénéficiaires et dans le cas des ASBL, la question ne se pose pas non plus* ». D'autres leur répondent qu'« *il ne faut pas forcément gagner beaucoup d'argent pour redistribuer* ».

### **Redistribution du surplus : l'accord sur la transparence**

Selon Lesveque et Mendell (1999), ne pas distribuer les résultats en fonction de l'apport capital-actions est une forme de mise en œuvre concrète de la reconnaissance de la dimension sociale de ces entreprises (Lévesque and Mendell 1999). Bidet (2000) rajoute que ce principe peut se traduire dans les statuts et les modes de fonctionnement de l'organisation sous trois formes : (1) au niveau de la relation entre pouvoir et capital (2) au niveau de la rémunération du capital (3) au niveau de l'affectation des excédents. Dans le dernier cas, il peut être soit

limité, soit affecté à une réserve impartageable collective et inaliénable (Bidet 2000). Les phases précédentes de l'enquête ont également mis en évidence différentes formes d'affectation du surplus explicite comme une redistribution inexistante ou limitée, des ristournes, une importante mise en réserve ou des dons à des projets équivalents ou des formes plus implicites d'affectation du surplus par exemple, une politique de soutien à la dynamique participative, une politique d'accessibilité de vente de biens et services de qualité. Généralement admis par les praticiens, redistribuer autrement est d'ailleurs repris comme principe dans le Décret de 2008 ; les personnes et le travail priment sur le capital dans la répartition des revenus et le principe fait l'objet d'un consensus de la part des participants. Ces formes de redistribution s'organisent actuellement différemment selon la forme juridique de l'organisation en association ou en coopérative<sup>15</sup>.

Le choix des différentes dimensions et leur mise en forme au sein d'un schéma (voir annexe 3) a rencontré un soutien de la part des participants aux trois ateliers. Ce schéma a servi de référence pour l'organisation du WP4.

---

<sup>15</sup> À titre d'exemple, l'agrément CNC pour les coopératives limite la redistribution du capital à 6% des bénéficiaires. Quant aux associations sans but lucratif (ASBL), elles ne sont tout simplement pas concernées à cet égard (WP1 et WP2).

## ENJEUX D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Bien que questionner les enjeux associés à l'élaboration d'un système de reconnaissance ne fut pas initialement l'objet de ces trois ateliers, de nombreux participants furent néanmoins désireux de s'exprimer à ce sujet<sup>16</sup>. De nombreux avantages et inconvénients ont ainsi pu être recensés.

### ENTRE AVANTAGES...

Le premier avantage soulevé a trait à ce que nous pourrions regrouper sous le vocable d'**identification**. La systématisation de la reconnaissance régionale permettrait aux entreprises d'économie sociale d'être plus facilement identifiées par leur clientèle de particuliers, mais également par les partenaires privés ou les entités publiques dans le cas des marchés publics qui pourraient récompenser le respect d'une série de critères. Cette idée de visibilité pour les entreprises reconnues s'ajoutera, selon certains participants, à une clarification du secteur : un ensemble de normes connu de tous aurait des répercussions vis-à-vis de l'extérieur, mais également au sein même de l'organisation interne de l'économie sociale.

Le second avantage identifié d'une identification des entreprises d'économie sociale concerne la **légitimité** qui se verrait accrue. En effet, un label régional pourrait aider à éclaircir une série de stéréotypes et préjugés sur le secteur, en ce qu'il objectifierait ses particularités. Les entreprises d'économie sociale seraient en capacité d'exercer une sorte d'« effet de club » qui se répercuterait en termes d'amélioration du sentiment d'appartenance de leurs travailleurs et amènerait à une sorte d'émulation intrasectorielle.

Enfin, la reconnaissance claire serait de nature à faciliter une série d'**accès**, notamment des soutiens financiers sollicités auprès de pouvoirs publics ou d'investisseurs privés. Certains imaginent aussi une série d'aides ou d'avantages spécifiques pouvant être octroyés, que ça soit en matière de T.V.A. ou de la part de structures d'aides à l'emploi.

---

<sup>16</sup> Que ce soit lors du débriefing des participants des ateliers 1 et 2 ou lors du dernier atelier. En effet, nous avons donc décidé de profiter du troisième et dernier atelier pour demander aux experts d'usages que sont les intervenants de déterminer les avantages et inconvénients d'un système de reconnaissance. Les arguments présentés à cette occasion étaient déjà ressortis, pour la plupart, lors des précédentes discussions, ce qui montre une certaine stabilité dans la perception des enjeux que nous reprenons ici.

## ... ET INCONVÉNIENTS

Cependant, nombreux notent que les efforts de présentation de dossier de reconnaissance entraîneraient des **coûts** supplémentaires. Si l'ensemble du secteur pouvait bénéficier d'une visibilité accrue, celle-ci se ferait au prix d'une charge administrative parfois complexe. L'investissement en temps et en argent visant à satisfaire une série d'objectifs ne sera pas toujours facile à supporter, notamment pour les structures de petite taille.

Au-delà du processus de reconnaissance en tant que tel, certains redoutent que l'agrément régional entraîne un **formalisme** accru dans l'ensemble de leurs activités. La question du suivi de l'administration est ainsi soulevée.

En outre, plusieurs **risques** éventuels sont notés : peut-on imaginer une manipulation de la part des pouvoirs publics ? L'identification commune s'assimile-t-elle à une stigmatisation ? Le fait de travailler dans un cadre de règles précises n'est-il pas de nature à limiter l'autonomie et la créativité des entreprises ? Ne craint-on pas de tomber dans un système binaire et sans nuance ?

## DISCUSSION

Après avoir présenté la méthodologie des ateliers scénarios, analysé les résultats associés et discuté brièvement des enjeux associés à la mise en place d'un système de reconnaissance, il apparaît à présent opportun de tirer, en guise de conclusion à notre rapport, les constats généraux de ces trois journées.

D'abord nous avons pu constater que globalement, les exercices de sélection de fiches pratiques spécifiques au secteur ont suscité un certain enthousiasme et ont été faciles à opérer. Les participants ont tranché et défendu leur choix aisément.

Ensuite, nous avons pu constater que les débats portaient principalement sur les principes et les pratiques de l'économie sociale, et ce malgré les nombreuses tentatives des facilitateurs de discuter d'indicateurs permettant d'évaluer les principes et les pratiques associées. Si les participants ont chacun décrit ce qui leur semblait important dans leur activité quotidienne et justifié pourquoi ils opéraient tels ou tels choix, les indicateurs ont finalement été très peu mis en débat.

### **Deux niveaux de débats : conceptualiser sans mise en œuvre**

Ces deux premiers constats nous poussent à distinguer deux niveaux de débats. D'une part, celui associé au domaine conceptuel, celui des principes qui justifient et sous-tendent les pratiques de l'entreprise d'économie sociale et d'autre part, le débat portant sur les modalités (indicateurs) qui envisageraient de s'assurer du respect de ces principes établis. Si l'accord des participants est assez vite constaté sur le débat des principes, c'est justement parce qu'il reste dans le domaine conceptuel sans être articulé sous des formes opérationnelles. Comme le constate Hopwood (1992) pour les systèmes comptables et leur place dans le secteur économique, les frontières définissant le secteur de l'économie sociale ne sont pas fixes. En tout cas, elles sont suffisamment floues pour autoriser une flexibilité interprétative permettant à chaque membre actif du secteur d'y trouver ce qu'il vient y chercher. Prioriser et formaliser ce qui conceptuellement fait sens de manière différente pour les acteurs du secteur pourraient potentiellement modifier et performer les pratiques de ces acteurs. C'est précisément parce que s'entendre sur les modalités concrètes de mise en œuvre des principes pourrait modifier et influencer considérablement le secteur à moyen et long terme que certains participants refusent de franchir le pas de la discussion des indicateurs associés à leurs pratiques. Le caractère performatif de la mise en place d'un système de reconnaissance n'a pas échappé

aux participants, bien au contraire. La mise en place d'un instrument de politique publique tel que le système de reconnaissance reste toujours un dispositif porteur de valeurs qui renvoie à une conception particulière du problème social donné (Lascoumes and Le Galès 2005). Si le système de reconnaissance peut organiser, et, par son existence, peut réorganiser les pratiques du secteur de l'économie sociale, il se base également sur une « *conception précise du mode de régulation à envisager* » (Lascoumes and Le Galès 2005). Une conception précise sur laquelle les participants ne trouvent précisément pas d'accord. Et c'est stratégiquement que chacun a plaidé en faveur de la mise en place de critères tantôt contraignants, tantôt évolutifs (à caractère non contraignant) sans trancher sur ce qui devait être précisément évalué.

### Les enjeux conscients de la mise en place d'un instrument de politique publique

Possible technologie de gouvernement en devenir, les participants restent donc conscients que ce système de reconnaissance est potentiellement une forme concrète d'exercice de pouvoir (Lascoumes and Simard 2011) avec une force d'action autonome (Lascoumes 2007). En proposant d'établir un langage et des représentations communs sur un secteur comme celui de l'économie sociale, le système de reconnaissance pourrait ainsi « (...) *créer des effets de vérité et d'interprétation du monde s'imposant à tous les acteurs et naturalisant [certaines pratiques d'économie sociale] qu'elle saisit* » (Lascoumes 2007, 76). Si le dispositif participatif créé par le Centre de recherches Spiral visait méthodologiquement à atténuer au maximum les interférences associées au contexte politique de cette recherche commanditée<sup>17</sup>, ces questions sont systématiquement revenues lors des discussions, comme en témoigne la section touchant aux enjeux d'un système de reconnaissance<sup>18</sup>. Ce sont les effets de cet instrument qui importe aux participants : quel est l'objectif de la mise en place d'un tel système de reconnaissance ? Quelles seront les conséquences de ce système sur mes pratiques ? Comment sera-t-il mobilisé ? Qui pourra le mobiliser ? Lascoumes (2007, 77-78) identifie trois effets à ce type d'instruments qu'il serait intéressant de suivre dans la suite du projet SECOIA. L'instrument crée (1) des effets d'agrégation où des acteurs aux pratiques hétérogènes y trouvent un point de passage obligé. (2) Il produit ensuite une représentation

---

<sup>17</sup> En excluant par exemple, volontairement la question des enjeux du dispositif ou en veillant à ce que cette question soit abordée uniquement en fin d'exercice.

<sup>18</sup> Enfin, lors de chacun des ateliers, les acteurs ont exprimé leur volonté d'aborder la question des enjeux des scénarios de reconnaissance de l'économie sociale, de préciser les avantages et inconvénients qu'un tel système pourrait comporter et de questionner l'intérêt et la raison d'être de la démarche.



spécifique du secteur de l'économie sociale en imposant des définitions communes qui sont la base d'une catégorisation. (3) Enfin, l'instrument (le système de reconnaissance) induit une problématisation particulière en hiérarchisant les variables, quitte à naturaliser le cadre proposé.

### Les indicateurs et l'absence de saut conceptuel au décisionnel et à la mise en œuvre

À l'identique d'un projet IDESS visant à proposer des indicateurs pour mesurer l'impact des services de proximité à finalité sociale (Vanmeerbeek et al. 2016, 41), la construction d'indicateurs alimentant un système de reconnaissance des pratiques des entreprises d'économie sociale a souffert d'un manque de référentiel partagé sur les objectifs et les pratiques à *prioriser* pour définir le secteur. Comme dit plus haut, les participants sont essentiellement restés dans la phase conceptuelle en discutant du contexte, des pratiques associées à leurs activités, les objectifs et les stratégies y afférant. La première phase de l'atelier scénario (la sélection et la discussion des pratiques) a surtout rappelé l'hétérogénéité des pratiques associées au secteur rejoignant ainsi le constat formulé dans les précédentes phases de l'enquête et plus généralement de nombreux auteurs soulignant le caractère polysémique du terme « économie sociale » (Lévesque and Mendell 1999). Si cette phase de diagnostic a permis de rendre compte de toute la complexité de l'état des lieux des pratiques de l'économie sociale sur un territoire donné, elle a également mis en évidence les différentes perceptions, mais aussi les différentes priorités des participants lorsqu'il s'agit d'envisager un socle commun pour établir un diagnostic d'une situation particulière<sup>19</sup>. Autrement dit, les participants étaient en désaccord sur ce qui devait être reconnu en priorité. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater qu'ils ont refusé à plusieurs reprises de se positionner sur *comment* reconnaître et *comment* mesurer sans un accord préalable (fût-il temporairement accepté et stabilisé le temps d'un atelier) sur *quoi* reconnaître.

En effet, l'indicateur se définit comme « *une information permettant d'objectiver une réalité et n'ayant de sens que confrontée à un critère* » (Jabot et Bauchet 2009). C'est le critère à privilégier qui est resté en débat dans le cadre de ces ateliers, l'indicateur ne prenant « *sens qu'au regard d'un critère de référence : une valeur normative, une valeur passée, un*

---

<sup>19</sup> Avant même la construction d'indicateurs, c'est finalement tout l'enjeu et le cœur du projet SECOIA : le projet vise à savoir s'il est possible de dessiner l'état des lieux pour formuler un diagnostic des pratiques sur le territoire de la Région wallonne permettant de distinguer les entreprises d'économie sociale des autres entreprises.

*objectif.* » (Albarello et al. 2016, 121). Sa construction passe donc obligatoirement par une succession d'opérations (« observer quoi ? Pourquoi ? Que mesurer ? Comment mesurer ? Comment interpréter ? » (Albarello et al. 2016, 121), lesquelles ont été seulement partiellement rencontrées lors des trois ateliers.

Plusieurs facteurs peuvent donc potentiellement expliquer la difficulté des participants à se positionner sur les indicateurs capables de mesurer leurs pratiques des entreprises de l'économie sociale. Premièrement, la flexibilité interprétative inhérente aux principes discutés durant les ateliers couplée à l'hétérogénéité des pratiques des entreprises de l'économie sociale<sup>20</sup> classées et justifiées différemment selon le vécu de chacun des participants, affiliés à des entreprises spécifiques dans des secteurs distincts. Et deuxièmement, les enjeux conscientisés associés à la mise en place d'un instrument d'action publique tel que le système de reconnaissance qui n'ont pas trouvé de réponse lors de ces ateliers<sup>21</sup>. Enfin, l'absence de référentiel partagé sur ce qui devait prioritairement faire l'objet d'une reconnaissance à empêcher le débat.

Or, la qualité des indicateurs proposés dans la quatrième phase de l'enquête dépendra de la pertinence des choix opérés à chaque étape de sa construction. Entre autres, le choix des dimensions à privilégier pour la reconnaissance des entreprises d'économie sociale sera une étape essentielle dans les phases ultérieures de l'enquête.

Dès lors, il conviendra de garder à l'esprit ces différents facteurs lors des phases ultérieures du projet SECOIA.

---

<sup>20</sup> Nous avons le choix de privilégier des groupes qui étaient volontairement hétérogènes au niveau des secteurs.

<sup>21</sup> En effet, il a été à plusieurs reprises mentionné aux participants que les résultats du projet SECOIA et de ces ateliers seraient transmis à la Région wallonne sans savoir comment le commanditaire comptait en mobiliser les résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albarello, Luc, David Aubin, Catherine Fallon, and Béatrice Van Haeperen. 2016. *Penser L'évaluation Des Politiques Publiques*. De Boeck Supérieur. Méthodes En Sciences Humaines. Louvain-La-Neuve.
- Ben-Ner, Avner (2006), 'For-profit, state, and non-profit: How to cut the pie among the three sectors'. *Advancing Public Goods*, Edward Elgar Publishing Ltd, 40–67.
- Bidet, Éric. 2000. “Économie Sociale, Nouvelle Économie Sociale et Sociologie Économique.” *Sociologie Du Travail* 42 (4) : 587–99. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296\(00\)01103-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296(00)01103-1).
- Bishop, Peter, Hines, Andy, and Collins, Terry (2007), 'The current state of scenario development: an overview of techniques', *Foresight*, 9 (1), 5–25.
- Bonin, Antoine (2010), ‘Soutenir l’emploi et la création d’activité en milieu rural à travers le financement de l’Économie sociale et solidaire’, *Pour*, n° 204), 167-171.
- Bourque, Gilles, Benoît Lévesque, Marie Bouchard, and Élise Desjardins. 2001. “L’évaluation de L’économie Sociale Dans La Perspective Des Nouvelles Formes de Régulation Socio-Économique de L’intérêt Général.” *Cahiers de Recherche Sociologique*, no. 35 : 31–53.
- Cowton, Christopher, Thompson, Paul (2000), ‘Financing the social economy: A case study of Triodos Bank’, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume 6 Number, 145–155
- Davister Catherine, «la gestion des ressources humaines», in Mertens, Sybille (dir.) (2010), la Gestion des entreprises sociales, EdiPro, 287 – 348.
- Defourny, Jacques, Develtere, Patrick (1999) «The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector,» in *L'économie Sociale Au Nord et Au Sud*, De Boeck, 1999, 1–31.
- Demoustier, Danièle, Richez-Battesti, Nadine (2010), 'Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire', *Géographie, économie, société* 2010/1 (Vol. 12), 5-14
- Dethier, Jean-Louis. 2012. “Evaluation et Pilotage.” presented at the Certificat interuniversitaire en évaluation des politiques publiques, Liège, November 16.
- Dorion, Claude (2016), ‘Le financement de l’économie sociale au Québec’, working paper, Ciriec, n° 2016/1

- Enjolras, Bernard. 2005. "Économies Sociale et Solidaire et Régimes de Gouvernance." *Revue Internationale de L'économie Sociale*, no. 296 : 56–69.
- Godet, Michel (1983), 'Méthode de scénarios', *Futuribles*, 110-20.
- Henry, Arnaud (2010), 'Le financement', in : Mertens, Sybille (dir.), *la Gestion des entreprises sociales*, EdiPro, 123-176
- Hopwood, A. G. (1992). Accounting calculation and the shifting sphere of the economic'. *European Accounting Review*, 1 (1), 125–143.
- Jabot Fr. et Bauchet M., Glossaire in *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2009.
- Konstantatos, Frédérique (2012), L'autonomie de gestion en questions, SAW-B, 1-6
- Labie, Marc. 2005. *Chapitre 4. Economie Sociale, Non-Profit, Tiers Secteur : À La Recherche D'un Cadre de Gouvernance Adéquat*. De Boeck Supérieur.
- Mertens, Sybille (dir.) (2010), *la Gestion des entreprises sociales*, EdiPro, 1-379
- Lascoumes, Pierre. 2007. "Les Instruments D'action Publique, Traceurs de Changement : L'exemple Des Transformations de La Politique Française de Lutte Contre La Pollution Atmosphérique (1961-2006)." *Politique et Sociétés* 26 : 73–89.
- Lascoumes, Pierre, and Patrick Le Galès. 2005. "Introduction : L'action Publique Saisie Par Ses Instruments." In *Gouverner Par Les Instruments*, edited by Presses de Sciences Po, 11–44.
- Lascoumes, Pierre, and Louis Simard. 2011. "L'action Publique Au Prisme de Ses Instruments." *Revue Française de Science Politique* 61 : 5–22.
- Lévesque, Benoît, and Marguerite Mendell. 1999. "L'économie Sociale Au Québec : Éléments Théoriques et Empiriques Pour Le Débat et La Recherche." *Lien Social et Politiques*, no. 41 : 105–118
- Meyer, Vincent (2008), 'La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations', *Études de communication*, 31 (Espaces urbains, Espaces publics et Paroles et interprétations des habitants), 133-56.
- Morrisette, Joëlle (2010), 'Ouvrir la boîte noire de l'entretien de groupe', *Recherches qualitatives*, 29 (3), 7-32.
- Pecqueur, Bernard, Xabier Itçaina, 'Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? ', *revue internationale de l'économie sociale*, n ° 325, 48-64.
- SAW-B (2012), « Economie sociale et territoire, Contenu, limites et potentiels de l'ancrage et du développement territorial »

- Soulé, Bastien (2007), 'Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de la participation observante en sciences sociales', *Recherches Qualitatives*, 27, 127-40.
- Van Notten, Philippe, et al. (2003), 'An updated scenario typology', *Futures*, 35, 423-43.
- Vanmeerbeek, Perinne, Catherine Fallon, Patrick Italiano, and Jérôme Pieters. 2016. "Analyse de L'impact Social Des IDESS." Cahier spécial des charges 06.03.03 — - 15 K65. Université de Liège : Centre de Recherches Spiral, CLEO.
- Zwetkoff, Catherine (2012), 'Projet ONDRAF. Axe 1 : le processus décisionnel, du plan au projet', in ULg (ed.), (ULg), 87.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS SCÉNARIOS

Participant	Fonction du représentant	Forme juridique	Taille	Secteur
Participant 1	Travailleur	Société coopérative à responsabilité limitée	10 à 49 ETP	Prêt et financement
Participant 2	Travailleur	ASBL	10 à 49 ETP	Prêt et financement
Participant 3	Bénévole	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	10 à 49 ETP	Prêt et financement
Participant 4	Direction	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	10 à 49 ETP	Réutilisation / Bâtiments / Horticulture
Participant 5	Président du CA	ASBL	10 à 49 ETP	Médical
Participant 6	Administrateur délégué	Société Anonyme	10 à 49 ETP	Bâtiment
Participant 7	Direction	ASBL	10 à 49 ETP	Bâtiment
Participant 8	Direction	ASBL	50 à 249 ETP	Réutilisation
Participant 9	Direction	ASBL	0 à 9 ETP	Logement
Participant 10	Direction	ASBL	10 à 49 ETP	Réutilisation / Insertion et orientation socioprofessionnelle
Participant 11	Travailleur	ASBL	0 à 9 ETP	Conseil
Participant 12	Travailleur	Société coopérative à responsabilité limitée	10 à 49 ETP	Prêt et financement
Participant 13	Travailleur	SAFS	0 à 9 ETP	Energie
Participant 14	Président du CA	ASBL	0 à 9 ETP	Fédération
Participant 15	Direction	Société coopérative à responsabilité limitée	10 à 49 ETP	Commerce et distribution
Participant 16	Secrétaire général	ASBL	0 à 9 ETP	Fédération
Participant 17	Administrateur délégué	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	10 à 49 ETP	Bâtiment
Participant 18	Direction	ASBL	0 à 9 ETP	Fédération
Participant 19	Travailleur	ASBL	0 à 9 ETP	Conseil
Participant 20	Travailleur	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	0 à 9 ETP	Agriculture
Participant 21	Travailleur	ASBL	0 à 9 ETP	Réutilisation
Participant 22	Initiateur	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	0 à 9 ETP	Commerce et distribution
Participant 23	Direction	Société coopérative à responsabilité limitée	10 à 49 ETP	Agriculture
Participant 24	Direction	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	0 à 9 ETP	Insertion et orientation socioprofessionnelle
Participant 25	Administrateur Délégué	Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale	50 à 249 ETP	Services à domicile
Participant 26	Travailleur	ASBL	250+ ETP	Autre
Participant 27	Direction	ASBL	50 à 249 ETP	Insertion et orientation socioprofessionnelle
Participant 28	Travailleur	ASBL	250+ ETP	Réutilisation
Participant 29	Travailleur	Société coopérative à responsabilité limitée	50 à 249 ETP	Services à domicile / Insertion et orientation socioprofessionnelle
Participant 30	Direction	ASBL	250+ ETP	Services à domicile
Participant 31	Secrétaire générale	ASBL	50 à 249 ETP	Syndicat
Participant 32	Direction	Société coopérative à responsabilité limitée	250+ ETP	Logement / Formation et information / Insertion et orientation socioprofessionnelle / Horticulture / Bâtiment / Horeca / Services à domicile

## ANNEXE 2 : LISTE DES PRATIQUES SÉLECTIONNÉES

<b>Les pratiques sélectionnées lors des quatre ateliers scénarios :</b>
Achat et/ou production en circuit court
Création d'instances de concertation ad hoc
Dispositifs d'information et de consultation des travailleurs
Diversité assurée dans les organes de gestion (France)
Formations proposées aux travailleurs afin de développer leurs compétences générales, même si celles-ci ne sont pas nécessaires à l'entreprise
Principe de décision : un homme = une voix.

<b>Les pratiques sélectionnées à trois des quatre ateliers scénarios</b>
Accès aux parts de la coopérative facilité pour les travailleurs
Accords de coopération entre entreprises sociales du même secteur ou du même territoire
Achat et/ou production qui respecte l'environnement
Choix d'un financement alternatif
Formations offertes aux travailleurs à la gestion participative de l'entreprise
Existence de codes ou de chartes sur les valeurs de l'économie sociale
Limitation/surveillance de la tension salariale
Mise en place d'un système d'information participatif et/ou interactif en interne
Mission d'ancrage local ou territorial (Canada)
Mutualisation de certains coûts de production et/ou ressources avec/entre entreprises d'économie sociale
Publicité/communication des activités et des décisions de l'entreprise vers l'extérieur
Refus de passer par certains canaux de distribution
Réinvestissement dans les infrastructures de l'entreprise
Rémunération équitable aux fournisseurs
Soutien financier à un projet ou une association à finalité sociale extérieur à l'entreprise
Volonté d'une plus grande accessibilité à certains biens et services.

<b>Les pratiques sélectionnées à deux des quatre ateliers scénarios :</b>
Voix décisionnelle des coopérateurs dans le CA
Voix décisionnelle des travailleurs dans l'AG
Renouvellement/roulement de la composition des organes de gestion

Refus d'une concentration de parts dans les mains d'une seule personne
Redistribution du surplus aux travailleurs sous forme d'avantages sociaux
Recours à des aides publiques
Recours à des ressources financières mixtes
Recours au bénévolat
Priorité à la pérennisation de l'emploi
Priorité à la pérennisation de l'emploi des personnes engagées sur base de l'article 60 et autres aides à l'emploi temporaire
Principe de décision : une part = une voix avec limitation du pouvoir votal
Placement alternatif
Partenariats commerciaux avec d'autres entreprises d'économie sociale
Mise en réserve de la plus-value (ou d'une partie de celle-ci)
Existence de règles formelles de fonctionnement de la gouvernance
Assumer un produit vendu plus cher selon des processus de production plus exigeants et plus équitables
Capacité à aller chercher du financement public, y compris dans les marchés publics



## ANNEXE 3 : GRILLE DE DIMENSIONS REPRENANT LES RÉSULTATS ISSUS DES TROIS ATELIERS

"VALEURS = CŒUR DU MÉTIER"	La personne/ l'humain est au centre, dans le territoire	"SERVICE EST LA FINALITÉ ET NON LE PROFIT. LE PROFIT POUR SOUTENIR LE SERVICE ET NON UN SERVICE POUR LE PROFIT"	DEPEND DE LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE/ EST À L'ORIGINE DES PROJETS			
<b>Equilibre/tensions entre les dimensions pour toute décision: Utilité Economique - sociale - Environnementale - culturelle</b>						
LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE ET INNOVATION (Dans tous les domaines, l'entreprise d'économie sociale doit innover: "toujours une forme d'expérimentation")						
Territorialité	Services - Produit	Règles formelles & Gouvernance	Priorité aux travailleurs	MIXITE des ressources	Transparence de la Redistribution/réinvestissement du surplus	Facteurs de surcout liés au projet
PRINCIPE: Favoriser la cohésion sociale de proximité	Services de qualité = primordial	PRINCIPE: (1) participation des travailleurs à la décision (2) distinction entre gestion opérationnelle et stratégique, (3) transparence, (4) renforcement de la diversité "Mise en place d'un système démocratique équilibré" Q: Transparence de quoi? Des objectifs et des règles Q: Idée de "tendre vers" plus de démocratie et focus sur les moyens	PRINCIPE: (1) Priorité aux personnes >Travailleurs. (2) Priorité aux travailleurs PEU QUALIFIÉS ET/OU EN INSERTION: Q: Volonté ou une obligation? Q: Est-ce une bonne idée de chercher des travailleurs qui ont des aides? Ne serait-ce pas se fermer des portes?	PRINCIPE: Hybridation des ressources (privées/ publiques). Permet l'indépendance/ pérennité et avoir un business model soutenable, "Innovation permise parce que les entrepreneurs ont accès à des ressources "bon marché" pour démarrer", attention au problème d'indépendance 100% aides publiques. Empêche d'avoir certains projets => en lien avec autonomie de gestion	PRINCIPE: (1) Redistribution Équitable des bénéfices aux travailleurs, ou au projet ou aux coopérateurs, (2) transparence dans la redistribution et réinvestissement du surplus 3 niveaux à la redistribution : concordance par rapport à la finalité, hiérarchisation et proportion	Type de travailleurs engagés (ex: travailleurs en réinsertion)
Ancrage local Achat & production (% fournisseur, travailleur, partenaires, bénéficiaires locaux) "Économie sociale, c'est l'inverse de la délocalisation" MAIS dans la mesure du possible => tension entre éthique et économique	Diversification des produits - Mise en place de mécanismes qui permet l'universalité d'accès (ex: étudiants, producteurs agricoles) Q: lesquels?	Participation des travailleurs (et représentants des travailleurs) aux décisions opérationnelles ou stratégiques ? Mais dans quel organe? Plutôt l'AG - Indic: Pas de participation des syndicats Q: Ouvrir le processus de prise de décision à d'autres parties prenantes?	Formation des travailleurs à la Gestion: De quel type? Quel % ? Type éducation permanente	Volontariat Q: Comment le cadrer ? Quand y recourir? "le volontariat ne doit pas servir à remplacer un travailleur mais à renforcer une action"	Limiter la concentration du pouvoir Indic: pour les coopérateurs, porteurs de projets, clients, membres fondateurs	Temps imparti pour une gouvernance plus participative
Mutualisation entre entreprise d'éco sociale des ressources et des compétences "Partage, essaimage hors territoire et hors secteur" Existence d'accords de coopération Entreprises d'ES tjs en réseaux, associations, ...	Q: Faut-il une labellisation des services ou de l'entreprise? Oui, certification des services (attention au label unique et surutilisé)	Participation active des coopérateurs aux décisions Lien entre participation et notion de propriété Choix libre de ne pas participer => décision de participation ou non ! Le fait de ne pas avoir de part ne doit pas exclure la participation ! => LIBERTÉ DE CHOIX ET ACCESSIBILITÉ	Pérennisation des contrats de travail ("lutte contre la précarité; lutte contre le turn over") Importance d'un travail stable et durable !	Aides publiques Indic: sortir des modèles 100% subventionnés => "une partie des ressources doit provenir d'une activité économique" car "lorsqu'on est subventionné à 100%, on n'est plus dans l'économie sociale, on est presque un pouvoir public"	Limiter la rémunération du capital INDIC: (1) Fixer un taux maximum (2) un taux variable ou fixe? (le fixe donne une référence transparente) (3) retour de la mise de départ uniquement	Investissements dans les secteurs non rentables économiquement mais socialement importants (développer des activités rentables afin de permettre le développement d'activités peu voire non rentable)
Existence de partenariats locaux	Démarche d'évaluation de la qualité = primordiale	Mise en place d'instances de coordination ad hoc	Système d'information interne participatif Q: doit faire partie de la démarche participative démocratique?	Refus de concentration des ressources (ex. les coopérateurs, porteurs de projets, clients, membres fondateurs) "pas dépendre d'un nombre restreint d'investisseurs pr garantir autonomie"	Redistribution sous forme de bonus salariaux pour les travailleurs Q: avantages non récurrents liés au résultat? Q: effet de cliquet?	Refus de passer par certains canaux de distribution (tension et équilibre entre éthique et aspect financier)
Favorisation des circuits courts Q: Faut-il un label du développement territorial?	Q: Quelle démarche d'évaluation de la qualité envisager? Démarche > critères souples et strictes	Règles de décision : 1 homme = 1 voix ? Par consensus? mais pas de système majorité <> minorité ("il faut accepter de se mettre d'accord % aux valeurs") Q: Idéal : "que tous les travailleurs aient une voix?"	Participation des travailleurs à la décision (amélioration des conditions de travail, autoesclavage)	Dons	Limiter la concentration du pouvoir Indic: pour les coopérateurs, porteurs de projets, clients, membres fondateurs	Refus de passer par certains canaux de distribution (tension et équilibre entre éthique et aspect financier)
Quid de la concurrence entre les entreprises d'économie sociale?	INDIC/ principe: Système d'autoévaluation (faire son propre diagnostic)	Indic: Transparence des infos financières VIS À VIS DES TRAVAILLEURS ET DES COOPÉRATEURS ACTIFS	Indic: possibilité d'une évolution de carrière	Gros investissement des consommateurs (associations, citoyens, particuliers)	Mesures des externalités positives: Q: Comment les mesurer? Lesquelles prendre en considération?	Existence de règles explicites Q: lesquelles?
"l'important, c'est l'emploi créé au niveau local"	INDIC/ principe: Système d'autoévaluation (faire son propre diagnostic)	Transparence des modes de décision - Indic: déroulé du projet étape par étape vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Gestion de la décision: itération et participative Indic: Roulement des organes de décisions Indic: Transparence différence selon le public cible (les travailleurs, les clients, les fournisseurs) Quelle forme pour ces règles formelles de gouvernance: Charte ou ROI?	Accès facilité aux parts pour les travailleurs Mais parfois, les travailleurs ne veulent pas prendre de parts !	Ristourne aux coopérateurs < aux citoyens, aux bénévoles (attention à la marge de manœuvre mince) Tension salariale: Quel écart?	Avoir des moyens de production en lien avec le cœur du projet.	
Lien entre territoire et subsides : "si j'ai des subsides bruxellois, c'est pour me concentrer sur le territoire de Bruxelles"					Mise en réserve : affecter x% de la plus-value à la mise en réserve jusqu'à ce que la réserve atteigne telle valeur Q: priorité à la mise en réserve?	Le citoyen = temps gratuit
Contraintes légales	Ex: les statuts légaux de coopérative et des ASBL. Ex: limitation de la rémunération du capital pour les coopérateurs Ex: Les contraintes CNC et les exclusions Ex: les 4 principes de la RW Ex: Les certifications ISO			"le bilan comptable pour évaluer l'entreprise d'économie sociale, c'est insuffisant" "certaines contraintes légales sont une ENVIE"		Nécessité d'un minimum de règles mais lesquelles? & possibilité de travailler à la carte