

Confédération Bruxelloise des Entreprises  
Non-Marchandes, Bruxelles, 4 mai 2015

# Les Entreprises Non-Marchandes: une perspective d'entrepreneuriat social

Prof. Jacques DEFOURNY  
Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg  
*EMES European Research Network*



# Plan

- I. **Le Non-Marchand, quelles espèces d'organisations?**
- II. **Le Non-Marchand, des Entreprises Sociales?**
- III. **Le Non-Marchand, quels rôles macro-économiques**
- IV. **Conclusions**

# I. LE NON-MARCHAND, QUELLES ESPÈCES D'ORGANISATIONS ?

## A. LE NON-MARCHAND, DES ENTREPRISES ?

Entreprise: organisation qui mobilise des facteurs de production...

- travail (des dizaines de milliers de travailleurs)
- capital (infrastructures, machines, véhicules, ordinateurs,...)

...pour produire des biens ou services (des soins hospitaliers à l'animation sportive ou culturelle, en passant par l'insertion professionnelle, les services sociaux, etc.)

...en vue de répondre aux besoins de personnes physiques ou morales (des centaines de milliers d'utilisateurs)

## B. LE NON-MARCHAND, QUEL FINANCEMENT ?

### 1. Entreprises classiques:

- ventes de biens et services sur le marché
- demande solvable

### 2. Entreprises non-marchandes:

- demande largement non solvable
- financement surtout public (et partiellement privé)



- dépendance de la subsideation publique
- mais noblesse particulière du non-marchand qui répond à une demande sociétale

## C. LE NON-MARCHAND, QUELLE RENTABILITÉ?

1. Entreprises capitalistes: les propriétaires (actionnaires) recherchent la rentabilité (ou rendement) de leurs capitaux (actions) → obligation de viser le profit maximum
  2. Entreprises non-marchandes
    - Pas d'actionnaires → pas d'exigence de rentabilité du capital
    - Mais une autre rentabilité:
      - impact direct sur le bien-être du bénéficiaire
      - impact sur son entourage,
      - impact sur la société(et autres effets qualitatifs)
- **Le non-marchand, des entreprises à rentabilité sociale ou sociétale**

## II. LE NON-MARCHAND, DES ENTREPRISES SOCIALES ?

# A. L'APPARITION DE LA NOTION D'ENTREPRISE SOCIALE

## 1. Etats-Unis : deux grandes écoles de pensée

- Ecole des ressources marchandes

1<sup>er</sup> courant: association (NPO) qui se finance par le marché

2<sup>e</sup> courant: toute activité commerciale à finalité sociale (tous statuts)

- Ecole de l'innovation sociale

Figure centrale : l'entrepreneur social

Solutions innovantes à des problèmes sociétaux

## 2. Europe: diversité et l'approche EMES

- Modèles nationaux : Italie et Royaume-Uni
- Travaux du Réseau européen EMES

Projet écon. + finalité sociale + gouvernance participative



# L'approche EMES de l'entreprise sociale

L'entreprise sociale peut être défini par 3 dimensions:

- Un projet économique
  - Une activité continue de production de biens ou services
  - Un niveau significatif de risque économique
- Primauté de la finalité sociale ou sociétale
  - Objectif explicite de service à la communauté
  - Limite dans la distribution du profit
- Un mode de gouvernance participatif
  - Un degré élevé d'autonomie
  - Des parties prenantes impliquées
  - Un processus de décision non fondé sur la propriété du capital

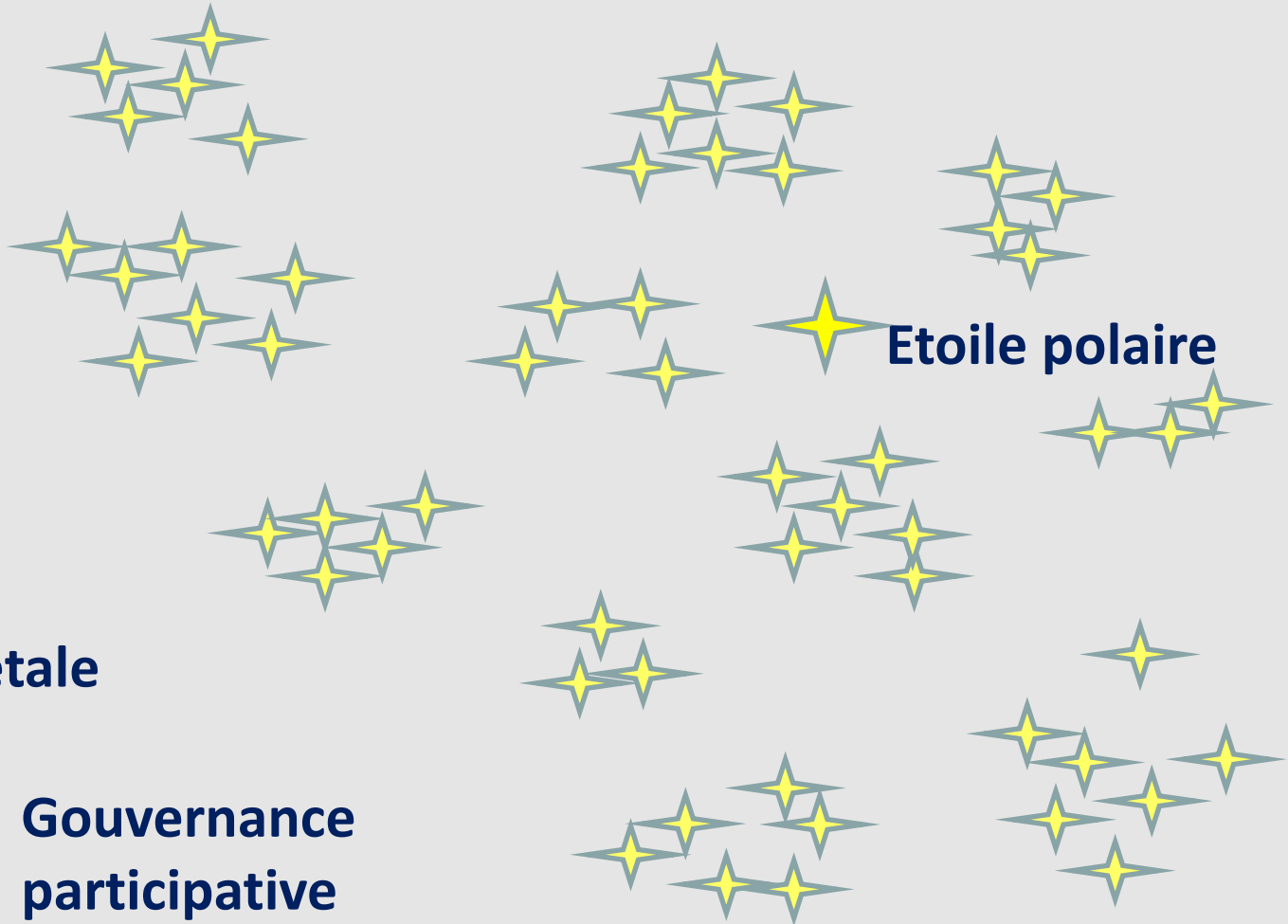
## Essentiel pour saisir la portée de l'approche EMES :

- Ces critères ne sont pas des **conditions** à remplir pour mériter le label d'entreprise sociale
- Ils définissent un « **idéal-type** » qui permet de positionner les organisations observées dans la « galaxie » des entreprises sociales

 Un instrument méthodologique plutôt qu'un cadre normatif

Insistance sur les structures de gouvernance:

- Garantie plus solide que l'entreprise reste en ligne avec ses objectifs sociaux ou sociétaux
- "Signal" de confiance vis à vis des pouvoirs publics et autres parties prenantes qui peuvent apporter du soutien



**Etoile polaire**

**Finalité sociale/sociétale**

**Gouvernance participative**

**Viabilité économique**

## B. LE NON-MARCHAND, DES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES ?

Entrepreneuriat:

1. Combinaisons nouvelles:
  - dans la nature des produits ou services
  - dans la rencontre de nouveaux besoins
  - dans le processus de production
  - dans les ressources mobilisées
2. Prise de risques économiques
3. Redécouverte du leadership

## C. LE NON-MARCHAND, DES ENTREPRISES QUI INNOVENT CONSTAMMENT

- Nouveaux besoins: Nouvelles activités, nouveaux services
- Innovations technologiques pour améliorer sans cesse les services
- Nouveaux métiers, nouvelles qualifications
- Nouvelles méthodes de gestion (via le numérique)

avec les risques associés à ces innovations.

# Les grands défis contemporains

## 1. Lutte contre le chômage

- économie sociale d'insertion: entreprises d'insertion, EFT-AFT, ETA

## 2. Vieillesse, dépendance, solitude

- organisations de soins et services à domicile
- maisons médicales
- maisons de repos (MR – MRS)

## 3. Nouvelles pauvretés et formes d'exclusion

- associations pour l'alphabétisation, écoles de devoirs
- maisons de jeunes, associations pour les sans-abri, les réfugiés, etc.

#### 4. Développement durable

- entreprises de récupération et recyclage
- associations pour la préservation des milieux naturels
- coopératives pour le développement de l'agriculture biologique

#### 5. Inégalités Nord-Sud

- organisations de commerce équitable
- ONG d'aide humanitaire et de coopération au développement
- finance solidaire avec le Sud, microfinance

Et tant d'autres chantiers....

Activités  
marchandes

Combinaisons  
marchand/  
non marchand

Activités  
non  
marchandes

# COOPÉRATIVES

Entreprises  
d'insertion

Entreprises  
de travail adapté

*Insertion par le travail*

Entreprises de  
formation par  
le travail (AFT)

# ASSOCIATIONS

Coopération  
au développement.

Action  
sociale

Culture

Education  
Recherche

Socio-sanitaire

Loisirs  
Sports

Environnement

Santé

# MUTUALITES

FONDATEIONS d'utilité publique



## D. LE NON-MARCHAND, QUELLE PERFORMANCE?

Comme dans beaucoup d'autres entreprises:

- recherche d'économies d'échelle,
- recherche de flexibilité, de capacité d'adaptation,
- recherche de « performance » (mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs).

→ **Le non-marchand, des structures entrepreneuriales qui évoluent rapidement**

# III. LES ENTREPRISES NON-MARCHANDES

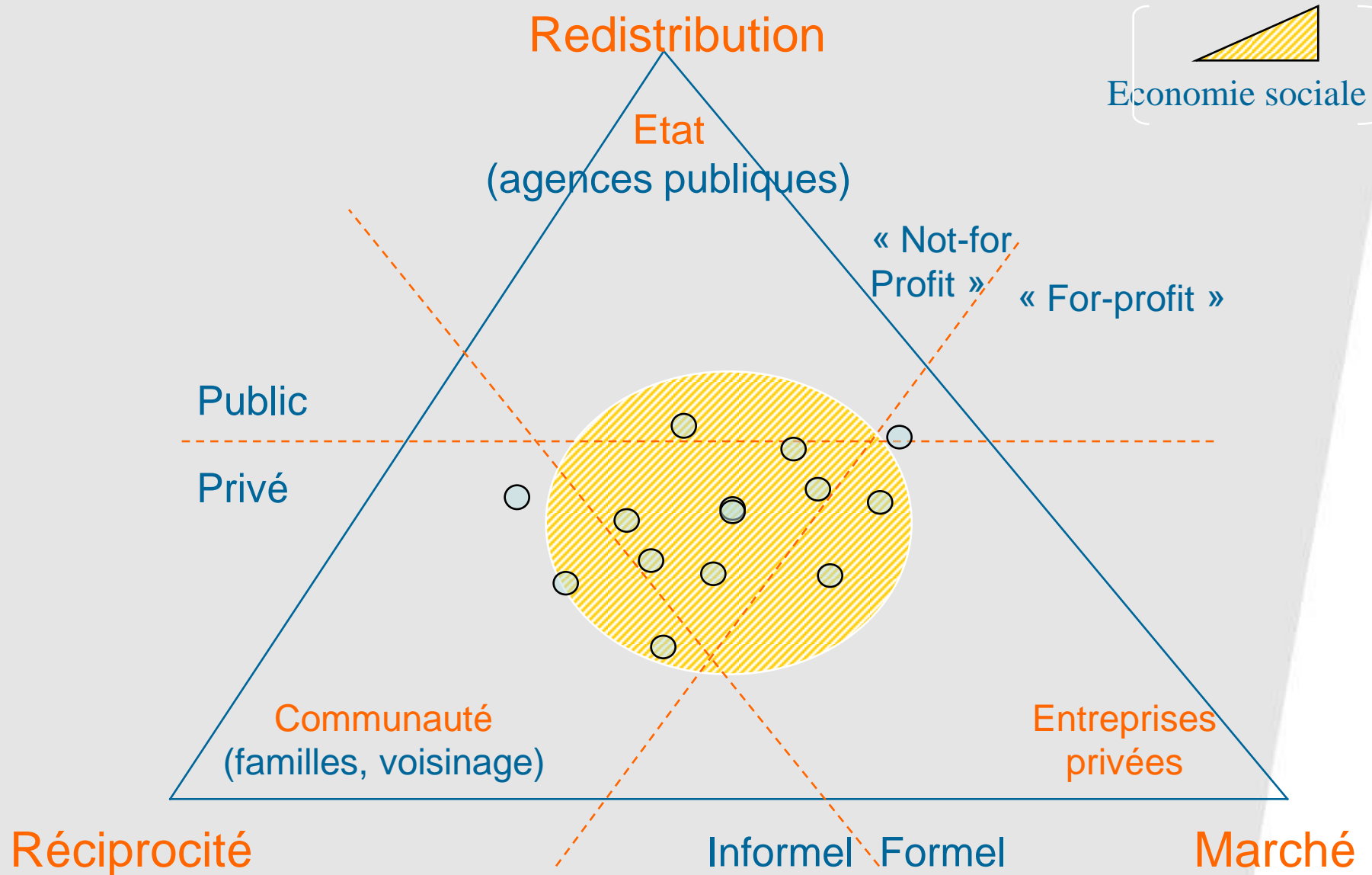
## QUELS RÔLES MACRO-ECONOMIQUES?

# 1. Créations d'emplois

- Entre 2000 et 2008 (source: Banque Nationale de Belgique)
  - 119 000 nouveaux emplois dans les associations (15 000/an)
  - 38% de tous les nouveaux emplois créés dans l'économie
  - Croissance annuelle de l'emploi: 4,2% (contre 1,1% dans l'économie totale)
  - 65% de ces nouveaux emplois associatifs dans la santé et l'action sociale
- Depuis la crise: croissance ralentie mais toujours plus forte que dans le reste de l'économie

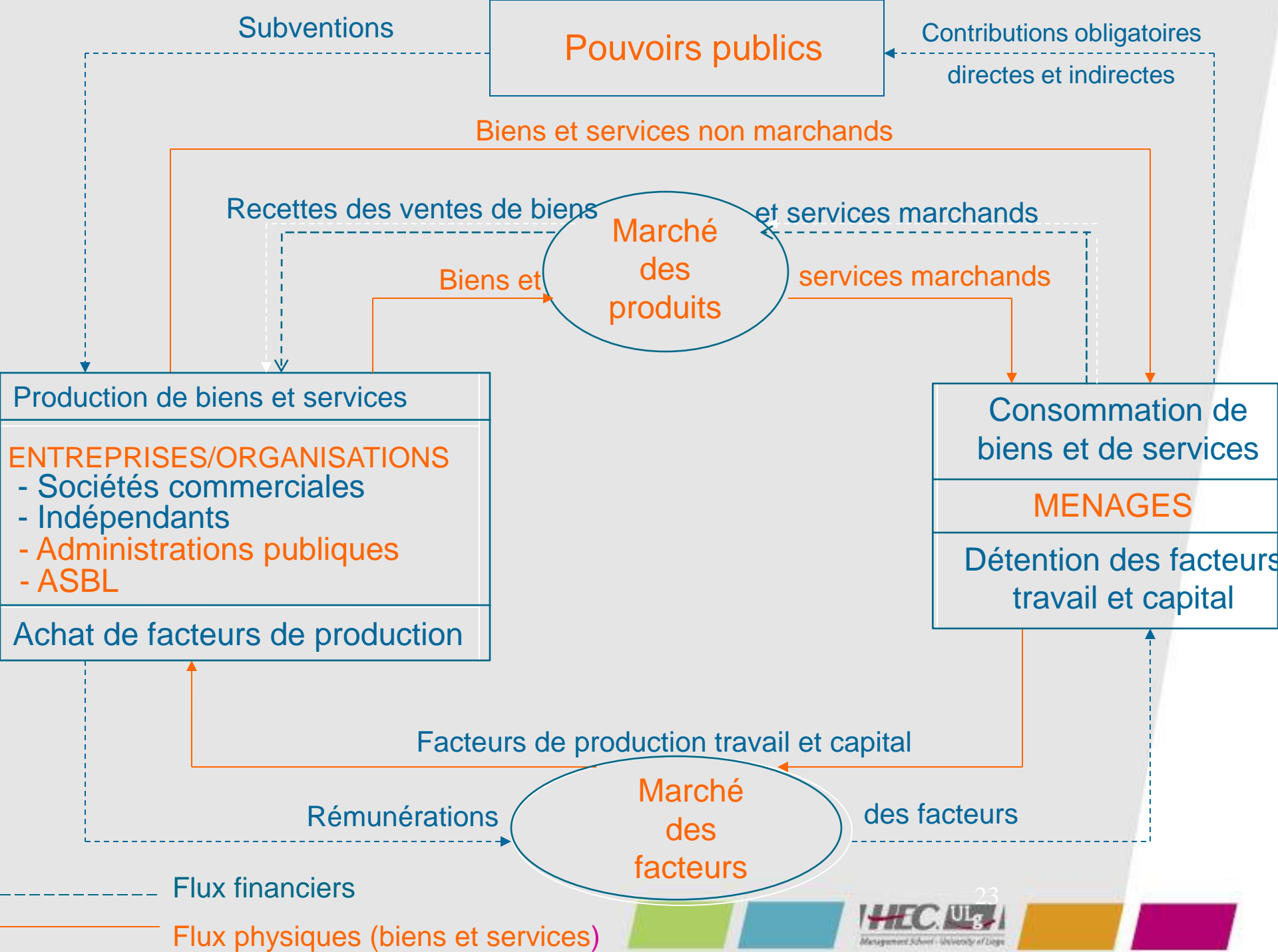
- L'avenir de l'emploi va largement se jouer dans les services:
  - Services marchands (entreprises commerciales),
  - Services semi-marchands (sports, loisirs, culture,...)
  - Services non marchands à financement public exclusif ou dominant (santé, action sociale)

# L'ENTR. SOC. AU CŒUR DE L'ECONOMIE GLOBALE



# Une contribution majeure à l'activité économique

- Croissance de la valeur ajoutée des associations: 6,8%/an  
→ contribution croissante au PIB
  - Le non-marchand contribue fortement au dynamisme de la partie marchande de l'économie:
    - Les salaires du non-marchand se transforment en achats de biens de consommation et autres;
    - Les investissements du non-marchand (infrastructures scolaires et hospitalières, véhicules, ordinateurs, etc.) constituent de grosses commandes pour les entreprises commerciales;
    - Le non-marchand prend sur lui et évite de nombreux coûts aux entreprises marchandes (éducation, recherche, santé,...)
- Le non-marchand fait marcher le marchand.



# IV. CONCLUSIONS



# ATOUTS MAJEURS DE L'ENTR. SOCIAL

- **Approche micro-économique qui dépasse les formes particulières d'organisations et offre un éclairage nouveau sur le non-marchand et l'économie sociale**
- **Diffusion aisée du concept, plus facile à appréhender que ceux de non-marchand, d'ESS, de 3<sup>e</sup> secteur, etc.**
- **Une mobilisation plus forte des sciences du management**
- **Recherche de sens centrale + pragmatisme = attrait majeur auprès des jeunes**

**Merci pour votre attention**