

Mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale, risque ou opportunité ?

escap
co-construire le changement

RÉSUMÉ

La contribution des entreprises d'économie sociale (EES) aux Objectifs de Développement Durable (ODD) peut paraître comme allant de soi, notamment de par la finalité sociétale que les EES poursuivent de façon prioritaire. Ainsi, en plus de s'intéresser à l'état de leur contribution à ces objectifs, les EES pourraient également chercher à communiquer à ce sujet pour accroître leur légitimité. Pourtant, les EES qui mobilisent les ODD dans leur stratégie ne sont pas nombreuses. Dès lors, nous pouvons nous interroger : la mobilisation des ODD représente-t-il un risque ou une opportunité pour le développement des entreprises d'économie sociale ?

À PROPOS D'ESCAP

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociaux actuels, ESCAP rassemble des expert-e-s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes. ESCAP vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'ESCAP un lieu privilégié pour faire émerger des réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale. Pour accomplir sa mission, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques.

 Pour en savoir plus : <https://escap.be>

CONTRIBUTIONS

Rédaction : Simon Meert, Charlotte Moreau et Helena Sadzot.

Graphisme : www.fishtype.be

REMERCIEMENTS

Entre 2020 et 2023, les membres du GT4 ont œuvré à la conceptualisation de l'outil digital de gestion participative de la durabilité «SDG Impulse», qui a lui-même motivé la rédaction de ce rapport. ESCAP remercie donc tout particulièrement : Caroline Jansen (UNIPSO), Catherine Bolly (ConcertES), Charlotte Moreau (CES), Claire Chevrier (UNIPSO), David Bastin (WALTER), Helena Sadzot (CES), Julie Failon (CES), Lola Arpigny (CES), Perrine Ferauge (Umons), Simon Meert (CES), Tanguy Ewbank (Ressources), Zélia Legros (UNIPSO), ainsi que les entreprises d'économie sociale et les étudiants d'HEC Liège ayant contribué au projet SDG Impulse.

 Pour en savoir plus sur SDG Impulse : <https://sdg-impulse.be/fr/>

Pour citer: Meert, S., Moreau, C., Sadzot, H. (2024). *Mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale, risque ou opportunité?* Escap.



Les travaux d'ESCAP ont été rendus possibles grâce au soutien financier de la Région wallonne.

Mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale, risque ou opportunité?





Table des matières

Introduction	6
1. Pertinence des entreprises d'économie sociale pour la mise en œuvre des ODD	11
1.1. Quelles sont les forces des entreprises d'économie sociale pour contribuer aux ODD ?	11
A. <i>La primauté de la mission sociale</i>	11
B. <i>La rémunération du capital limitée</i>	13
C. <i>La gouvernance démocratique et participative</i>	15
1.2. Quelles sont les faiblesses des entreprises d'économie sociale pour contribuer aux ODD ?	16
A. <i>Le poids et la (re)connaissance limitée du secteur</i>	16
B. <i>L'attractivité financière limitée de l'économie sociale</i>	16
C. <i>La mise en œuvre de la gouvernance démocratique et participative</i>	17
2. Pertinence de l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale	20
2.1 Quelles sont les opportunités liées à l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale ?	20
A. <i>Une utilisation en tant qu'outil de pilotage stratégique</i>	20
B. <i>Une utilisation en tant qu'outil de communication et de "reporting"</i>	21
2.2 Quelles sont les risques liés à l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale ?	23
A. <i>Une perte identitaire</i>	23
B. <i>Une charge de travail supplémentaire</i>	24
C. <i>Les dérives de la quantification</i>	24
Conclusion	26
Bibliographie	28

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Figure 1. Représentation graphique des Objectifs de Développement Durable. Source: Nations Unies (2015)

Introduction

En 2015, les pays membres des Nations Unies ont adopté les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) (Figure 1). Aussi connu sous le nom d'«Agenda 2030», ce cadre normatif de durabilité a pour objectif de rassembler l'ensemble des acteurs de la société autour d'un projet commun, celui d'une transition juste et inclusive en vue d'atteindre un développement sociétal soutenable pour 2030. Depuis leur création, et malgré certaines critiques¹, les ODD sont progressivement devenus une référence mondiale en matière de durabilité². Au niveau des pays membres, leurs progrès sont d'ailleurs régulièrement évalués grâce aux 169 cibles (sous-objectifs) et 244 indicateurs qui furent rapidement associés aux 17 objectifs généraux à la suite de leur adoption (Nations Unies, 2024). En ce qui concerne les entreprises, certaines d'entre elles intègrent désormais les ODD dans leurs activités de *reporting* extra-financier, spécifiquement celles d'une taille importante (Datta & Goyal, 2022).

Si l'objectif des ODD de servir de véritable feuille de route mondiale d'ici à 2030 semble ambitieux, sa mise en œuvre l'est encore davantage puisqu'il est question de trouver un équilibre entre les sphères écologique, économique et sociale du développement durable.

Pour y parvenir, dès lors, reconnaître et comprendre l'interdépendance des objectifs est donc essentiel (Anderson et al., 2022). Cette nécessaire quête d'équilibre entre ces différents enjeux a d'ailleurs été mise en lumière par la représentation graphique des ODD en «gâteau de mariage» proposée par le *Stockholm Resilience Centre*³, près de deux ans après leur adoption (Figure 2). Par ailleurs, la réalisation de l'Agenda 2030 requiert également une coopération mondiale d'envergure, couplée à une articulation au niveau local. Son aboutissement appelle ainsi à une mobilisation continue de la part de tous les acteurs; les états, les entreprises (privées et publiques) et la société civile.

L'année 2023 a marqué un tournant important dans le cadre de la réalisation des ODD. Arrivés à mi-parcours de l'Agenda 2030, les rapports récents nous indiquent qu'alors que certains progrès pouvaient être observés entre 2015 et 2019, la plupart des objectifs ont stagné ou se sont détériorés au cours des quatre dernières années, notamment marquées par l'inflation, la crise du COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine. Ainsi, au sortir de 2023, seuls 12 % des ODD sont désormais sur la bonne voie (Nations Unies, 2024).

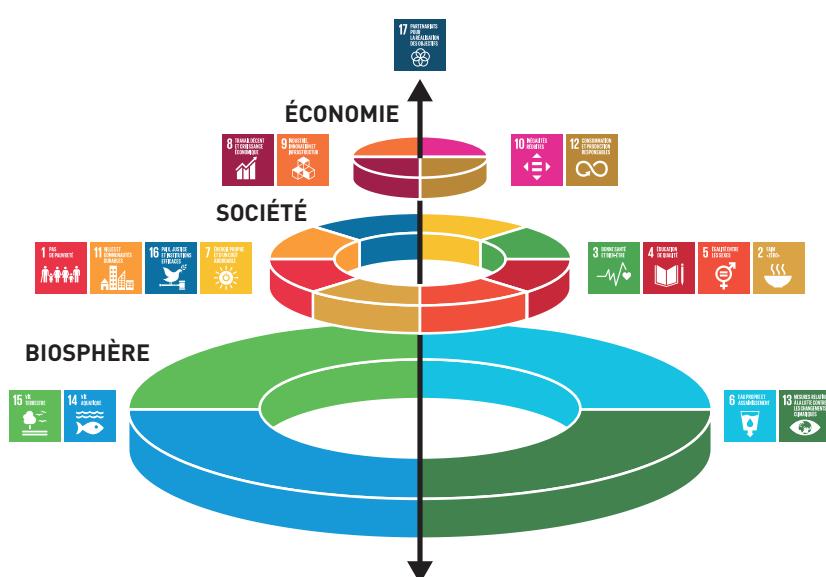


Figure 2. Représentation graphique alternative des Objectifs de Développement Durable. Source: Rockström & Sukhdev [2016].

[1] Par exemple, concernant la tension entre croissance économique et soutenabilité écologique, voir Eisenmenger et al. (2020) ou Hickel (2020).
[2] Par durabilité, nous faisons référence aux sphères écologique, sociale et économique du développement durable.
[3] <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>

Après plus de 8 années d'existence, il est évident que l'intégration réelle des ODD au sein des business modèles des entreprises demeure encore largement insuffisante (Heras-Saizarbitoria et al., 2022). Parallèlement, il apparaît également que l'impact des ODD sur les politiques publiques des pays signataires de l'accord onusien a été jusqu'ici relativement faible (Biermann et al., 2022). Ces divers constats renforcent donc l'importance vitale des nouveaux engagements pris par tous les états à New-York en septembre 2023 et 2024, visant à mettre en place de nouvelles politiques en faveur des ODD.

À la lumière de l'échec relatif des ODD, les entreprises d'économie sociale (EES) apparaissent de plus en plus comme une voie potentielle à suivre. Les institutions supranationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU) et son Groupe de Travail Inter-agences sur l'Economie Sociale et Solidaire (UNTF SSE), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou encore l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ont d'ailleurs multiplié au fil des années les initiatives mettant en évidence la pertinence de ce modèle particulier d'entreprise dans l'accomplissement des ODD. En septembre 2023, le Conseil de l'Union Européenne recommandait d'ailleurs aux 27 états membres de mettre en place des conditions favorables au déploiement de l'économie sociale, cette dernière pouvant «jouer un rôle crucial dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable» (Conseil de l'Union Européenne, 2023, p.23). La littérature scientifique suggère, elle aussi, la prédisposition du mouvement de l'économie sociale dans l'implémentation de l'Agenda 2030 (Fiandrino et al., 2022; Hudon & Huybrechts, 2017; Littlewood & Holt, 2018; Sörensson et al., 2023). En somme, l'association, sinon la symbiose, entre l'économie sociale et les ODD est soutenue par divers mouvements.

Dès lors, au regard du déficit de légitimité dont souffrent souvent les EES, notamment auprès du grand public et du monde politique et financier, nous aurions pu nous attendre à ce qu'elles mobilisent les ODD dans leurs stra-

tégies de développement. Etant donné l'alignement de leurs missions sociales (sociétales) avec de nombreux objectifs poursuivis par le cadre de durabilité des Nations Unies, une telle démarche pourrait a priori tant leur servir d'outil de pilotage stratégique en interne que les aider à structurer leur communication externe. Les ODD pourraient ainsi servir d'«outil de traduction», permettant d'interagir avec le monde extérieur de faire connaître leurs principes organisationnels et leurs pratiques spécifiques au-delà de leurs réseaux. Cela leur permettrait également d'envisager leurs activités en réponse aux défis sociaux, écologiques et économiques cristallisés dans l'agenda mondial des ODD.

En dépit de cette opportunité apparente, force est de constater le nombre d'EES ayant adopté un positionnement stratégique aligné sur les ODD reste en pratique relativement faible. Au-delà de nos observations en Belgique, plusieurs études internationales (Günzel-Jensen et al., 2020; Kovač Vujasinović et al., 2018) tendent à démontrer que contrairement à leurs consœurs du secteur privé traditionnel⁴, peu d'EES ont recours au cadre normatif des Nations Unies, notamment dans leur communication et leurs activités de *reporting*. Comme de la Casa et Caballero (2021, p.168) le soulignent néanmoins : «Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'inquiétude ou qu'elles ne travaillent pas (sur ces enjeux), mais simplement qu'elles ne [le] communiquent pas (au travers des ODD)». Nous devons donc nous interroger : «*La mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale représente-t-elle un risque ou opportunité pour leur développement ?*»

L'objectif de ce livrable Escap est de fournir une base de réflexion pour les EES et leurs parties prenantes qui se questionnent quant à leur relation aux ODD. Pour les aider dans leur travail de positionnement, notre réflexion se structure autour d'une analyse inspirée des analyses SWOT⁵, permettant de questionner à la fois la pertinence des EES pour la mise en œuvre des ODD ainsi que l'utilité potentielle des ODD dans le cadre du développement des EES.

(4) Spécifiquement celles d'une taille importante (Datta & Goyal, 2022).

(5) SWOT est l'acronyme des mots anglais *strengths, weaknesses, opportunities et threats* (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Ainsi, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse aux quatre interrogations suivantes :

EES ↓ ODD	Quelles sont les forces des EES pour contribuer à la mise en œuvre des ODD ?	Quelles sont les faiblesses des EES pour contribuer à la mise en œuvre des ODD ?
ODD ↓ EES	Quelles sont les opportunités liées à l'utilisation des ODD par les EES ?	Quels sont les risques liés à l'utilisation des ODD par les EES ?

La suite de ce livrable Escap aborde ces questions une à une.

Le récap'

- ▶ Les ODD (ou «Agenda 2030») : 17 Objectifs établis en 2015 par les Nations Unies
- ▶ Un cadre de référence devenu incontournable en matière de durabilité
- ▶ Arrivés à mi-parcours de l'Agenda 2030, sa mise en œuvre est largement insuffisante
- ▶ Comment se positionner en tant qu'EES face aux ODD ?



1. Pertinence des entreprises d'économie sociale pour la mise en œuvre des ODD

Afin d'appréhender la pertinence des EES dans le cadre de la mise en œuvre des ODD, cette première section propose une réflexion articulée autour des deux premières dimensions de notre analyse SWOT, à savoir, les forces et les faiblesses des EES pour contribuer à la réalisation des ODD.

1.1. Quelles sont les forces des entreprises d'économie sociale pour contribuer aux ODD?

Au travers des entreprises qui la constituent⁶, l'économie sociale est de plus en plus présentée comme étant légitime pour apporter des réponses aux multiples crises de notre système socio-économique. Les EES proposent en effet des manières de faire entreprise autrement : elles posent des choix de gestion audacieux et cohérents afin de servir prioritairement leur mission sociale. Ainsi, actives dans l'intérêt collectif ou général, elles cherchent à réparer les externalités négatives non prises en compte par les acteurs économiques traditionnels et à créer des solutions génératrices d'externalités positives, tant d'un point de vue social qu'environnemental (Santos, 2012).

Pour mieux comprendre leurs forces dans le cadre de la réalisation des ODD, cette section propose une réflexion articulée autour de trois principes fondamentaux des EES : la primauté de la mission sociale, la limite donnée à la rémunération du capital et la gouvernance démocratique et participative (Defourny & Nyssens, 2017).

A. LA PRIMAUTE DE LA MISSION SOCIALE

Le récap'

- ▶ La priorité des EES est la réalisation de leur mission sociale, sous contrainte de viabilité financière
- ▶ Leurs missions sociales sont compatibles avec les ODD
- ▶ Les EES adoptent souvent une approche multi-objectifs de leur mission sociale
- ▶ La primauté donnée à la mission sociale instaure un climat de confiance entre les EES et leurs parties prenantes
- ▶ Les EES sont souvent engagées dans des dynamiques +/- formelles d'évaluation de leur impact social

Les EES se distinguent des entreprises conventionnelles notamment au travers du type d'objectifs qu'elles poursuivent. Pour les EES, répondre à un besoin sociétal est leur raison d'être. Pour les entreprises conventionnelles, même si elles sont engagées et prennent en considération leur impact sociétal, la recherche de profit restera *in fine* prioritaire (Palakshappa & Grant, 2018).

(6) Traditionnellement, la notion d'«économie sociale» inclut quatre grands types d'entités fournissant des biens et des services à leurs membres ou à la société en général: les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations.

En d'autres termes, l'augmentation de la valeur actionnariale demeurera traditionnellement l'ultime but poursuivi par les décideurs finaux de ces organisations (Hoque et al., 2018). Ainsi, si pour des raisons éthiques ou stratégiques de plus en plus d'entreprises conventionnelles intègrent des considérations sociales et écologiques dans leurs business modèles, cela reste périphérique et ces considérations sociétales ne sont souvent pas protégées—dans leurs statuts par exemple. Les EES, quant à elles, cherchent avant tout—and statutairement—à poursuivre leurs missions sociales, sous une contrainte de viabilité financière. Dès lors, les problèmes d'optimisation à résoudre pour ces deux formes d'organisation ne seront structurellement pas les mêmes (Figure 3).

proches multi-objectifs qui intègrent conjointement des aspects à la fois socio-économiques et écologiques dans leurs business modèles (Huybrechts et al. 2014; Smith et al., 2013). C'est ainsi que Rayon 9 et Urbike par exemple⁷, EES belges toutes deux impliquées dans la cyclo-logistique intra-urbaine, entendent répondre par leurs activités aux problèmes de congestion et de pollution des villes (ODD 11 - Villes et communautés durables) tout en offrant un accès à des emplois stables et valorisant à des publics peu qualifiés (ODD 8 – Croissance économique et accès à des emplois décents ; ODD 10 - Réduction des inégalités). Par leurs activités, ces deux EES contribuent également à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (ODD 13 - Lutte contre les change-



Figure 3. Comparaison des problèmes d'optimisation de l'économie conventionnelle et de l'économie sociale. Source : Auteurs.

Par ailleurs, les missions sociales poursuivies par les EES s'articulent systématiquement autour d'objectifs sociaux et environnementaux qui sont compatibles avec l'esprit général des ODD (Kovač Vujsinović, 2018). En réalité, si les EES étaient historiquement engagées dans la poursuite de finalités à caractère socio-économique (réduction des inégalités et de la pauvreté, amélioration de la cohésion sociale, de la santé et de l'emploi), nous pouvons observer, depuis deux décennies au moins, une évolution progressive de leurs missions vers des enjeux de nature écologique (climat, biodiversité, ressources naturelles) (Hudon & Huybrechts, 2017). Il est donc relativement aisé de relier conceptuellement la ou les missions sociales des EES à l'une ou l'autre partie du cadre de durabilité proposé par les Nations Unies, tant au niveau des 17 objectifs transversaux que de leurs 169 cibles associées.

Parallèlement, de nombreuses recherches démontrent que les EES ont désormais tendance à adopter des ap-

ments climatiques). Autre exemple, les entreprises d'insertion ou de travail adapté, constituées historiquement pour répondre à l'exclusion sociale, intègrent elles aussi des considérations écologiques de manière grandissante dans leurs activités courantes (Campi et al., 2006; Defourny & Nyssens, 2017). Ainsi, la finalité sociale des EES peut concerner plusieurs ODD, et, comme nous allons le voir par la suite, la manière dont les EES mettent en œuvre leurs activités contribue également à certains ODD. Cette capacité à pouvoir gérer les interconnexions entre différents objectifs de durabilité a d'ailleurs été pointée comme une condition nécessaire à la mise en œuvre des ODD (Fiandrino et al., 2022). En ce sens, les EES peuvent disposer d'un avantage sur les entreprises conventionnelles pour qui les objectifs sociaux et environnementaux sont gérés de façon isolée.

De surcroit, la primauté donnée à leurs missions sociales offre aux EES un «capital confiance» important qui leur permet de mobiliser auprès de leurs parties

[7] <https://www.rtbf.be/article/les-velos-cargo-lavenir-de-la-livraison-de-colis-en-ville-10825376>

[8] Pour rappel, la durabilité est entendue comme correspondant aux sphères écologique, sociale et économique du développement durable.

prenantes une diversité de ressources, tant en termes de type (ventes, dons, bénévolat, prêts, apports, subsides, etc.) que d'origine (citoyen·nes, partenaires, financeurs alternatifs, pouvoirs publics, etc.) [Young, 2017]. En plus d'assurer mécaniquement une certaine forme de résilience face aux fluctuations du marché, la capacité des EES à pouvoir accéder à des ressources non-marchandes constitue un réel atout en matière de durabilité⁸ car elle les aide à poser des choix de gestion qui prennent en compte les externalités. Bien souvent, ces choix de gestion ne pourraient être adoptés en se basant uniquement sur des ressources marchandes. Au sein du mouvement du circuit-court alimentaire coopératif par exemple, le travail bénévole des coopérateur·rice·s permet d'améliorer l'accessibilité des produits proposés en réduisant leur prix, ce qui facilite l'atteinte d'un public plus large et améliore au bout du compte l'impact sociétal du service proposé. Par ailleurs, l'application du principe de primauté de la mission sociale offre une première garantie quant aux motivations des parties prenantes impliquées dans la vie des EES.

Enfin, les évaluations d'impact social sont devenues pratique courante au sein des EES [Molecke & Pinkse, 2017; Nicholls, 2009]. Ces démarches d'évaluation extra-financière peuvent jouer un rôle clé en interne puisqu'elles facilitent les apprentissages organisationnels et les prises de décisions stratégiques qui contribuent à améliorer les performances extra-financières des EES [Helleputte et al., 2024; VISES, 2017] et, par conséquent, renforcent leurs contributions aux ODD.

B. LA RÉMUNÉRATION DU CAPITAL LIMITÉE

Le récap'

- ▶ **Les EES sont soumises à moins de pression concernant les rendements financiers**
- ▶ **La limitation de la rémunération du capital protège la primauté de leur mission sociale**
- ▶ **La limitation de la rémunération du capital renforce la crédibilité de leur mission sociale**

Les entreprises conventionnelles poursuivent traditionnellement une logique de maximisation de la valeur pour l'actionnaire en rémunérant le capital investi sous forme de dividendes ou de plus-value à la revente des parts. Au sein des EES, en cohérence avec leurs missions sociales, des choix différents sont généralement posés en matière d'affectation du surplus. Par principe, la rémunération du capital y restera limitée. C'est là la deuxième caractéristique constitutive des EES. À nouveau, et sans prétendre à l'exhaustivité, plusieurs effets de ce deuxième principe contribuent à faire des EES des acteurs de choix dans l'aboutissement des ODD.

En premier lieu, en limitant la rémunération du capital, les EES peuvent plus facilement allouer la valeur créée par leurs activités directement aux parties prenantes concernées par leurs missions sociales, et non aux apporteurs de capitaux. Ainsi, à la clôture des comptes, les surplus éventuels générés par les EES viendront traditionnellement renforcer leurs fonds propres afin de soutenir leur développement et accroître leur impact social. Ils pourraient également être redistribués à d'autres organisations défendant des causes sociétales communes. [Defourny & Nyssens, 2017].

Les conséquences de la limitation de la rémunération du capital se matérialisent aussi durant l'année, mais de manière plus implicite [Moreau & Mortier, 2017]. En effet, en l'absence d'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, les EES peuvent plus librement choisir tout au long de l'année d'assumer des coûts supplémentaires ou de décider de se priver de nouvelles ressources potentielles dans le but de servir (ou de ne pas desservir) leurs missions sociales. Cela se produit par exemple lorsqu'elles embauchent proactivement des travailleur·euse·s peu qualifié·e·s ou socialement exclu·e·s, lorsqu'elles s'adonnent gratuitement à des activités de sensibilisation, lorsqu'elles maintiennent délibérément un prix de vente bas pour garantir l'accessibilité d'un produit ou d'un service, ou encore lorsqu'elles refusent certaines collaborations en dépit de leur attractivité économique. Au final, l'impact de ces choix implique qu'une partie du surplus potentiel des EES ne sera pas rendu visible au terme de l'année comptable [Gui, 1991].

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Au vu ce qui vient d'être exposé, les pratiques d'affectation non-capitalistes du surplus qui caractérisent les modes de fonctionnement des EES permettent de renforcer l'accomplissement de leurs missions sociales, elles-mêmes en lien direct avec les ODD. En particulier, l'application du principe de limitation de la rémunération du capital tend également à contribuer spécifiquement à l'ODD 10 (réduction des inégalités), étant donné que les inégalités de revenus globaux ont tendance à être exacerbées par les revenus du capital (Bengtsson & Waldenström, 2018).

En deuxième lieu, le principe de rémunération du capital limitée permet de protéger la poursuite des missions sociales des EES en prévenant (en partie) les risques de les faire dévier (Conforth, 2014). En effet, il aide à garantir que les personnes impliquées dans la gouvernance de ces entreprises ne soient pas (exclusivement) motivées par la recherche du rendement financier, au vu de leur attractivité pécuniaire limitée. Cependant, l'impact de ce principe sur la protection de la mission sociale d'une organisation sera encore plus fort lorsqu'il sera combiné à des modes de gouvernance démocratiques et participatifs, comme cela est traditionnellement le cas dans les EES (voir section suivante).

Finalement, tout comme le principe de primauté de la mission sociale génère de la confiance auprès des parties prenantes des EES, la limite imposée sur la rémunération du capital contribue également à l'instauration d'un environnement de confiance et de réciprocité (Young, 2017). En effet, en limitant voire en supprimant totalement les possibilités de distribution des surplus éventuels vers les investisseurs, les EES renforcent la crédibilité de leur engagement sociétal, ce qui est crucial étant donné que les apporteurs de ressources matérielles ou immatérielles s'engagent auprès des EES dans le but principal de contribuer aux objectifs sociaux officiellement poursuivis. Ainsi, l'application des deux premiers principes directeurs des EES per-

met d'instaurer une dynamique de confiance qui favorise l'accomplissement des missions sociales des EES et renforce ainsi leur pertinence à l'égard des ODD.

C. LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

Le récap'

- ▶ La gouvernance démocratique et participative permet la prise en compte d'une diversité d'intérêts dans les prises de décisions
- ▶ Ce mode de gouvernance améliore la connaissance des besoins du territoire
- ▶ Ce mode de gouvernance protège la primauté de leur mission sociale
- ▶ Ce mode de gouvernance renforce la crédibilité de leur mission sociale

Le troisième principe de gestion traditionnellement mis en application au sein des EES est celui de la gouvernance démocratique et participative. En lien direct avec la notion de démocratie économique, ce dernier principe directeur vise à transférer le pouvoir décisionnel traditionnellement octroyé aux actionnaires des entreprises vers un plus large éventail de parties prenantes (travailleur·euse·s, client·e·s, bénéficiaires, partenaires, voisin·ne·s, grand public, etc.).

Il se concrétisera dans les EES au travers de deux pratiques. Tout d'abord, la qualité de membre au sein de leurs structures de gouvernance légales ne sera pas uniquement octroyée aux apporteurs de capitaux. Cela signifie donc que ceux qui y prennent les décisions stratégiques ne sont pas nécessairement ceux qui fournissent le capital de l'organisation (Spear, 2004). Deuxièmement, au sein de ces organes de gouvernance, la

démocratie se traduira par l'application de la règle «une personne = une voix» ou au travers d'une limitation ad hoc du pouvoir votal. Ce dernier ne sera donc jamais strictement proportionnel au montant du capital éventuellement investi. Par ailleurs, de nombreuses EES appliquent également des pratiques de gouvernance démocratique au-delà de leurs structures de gouvernance légales. En effet, elles ont souvent recours à d'autres mécanismes qui ouvrent les portes de l'entreprise à la participation active de diverses parties prenantes, en particulier celle des travailleur·euses (Granados & Rosli, 2020). Voyons comment ces pratiques impactent la poursuite des ODD.

Premièrement, l'inclusion d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance des EES permet qu'une diversité d'intérêts, par nature non-capitalistiques, y soit représentée. Ainsi, les EES peuvent s'appuyer sur l'intelligence collective pour définir et améliorer leur proposition de valeur en les adaptant aux enjeux propres à chacune des parties prenantes impliquées. En ce sens, le caractère inclusif de la gouvernance des EES permet de soutenir la multi-dimensionnalité croissante des missions sociales qu'elles poursuivent, puisque leurs objectifs multiples peuvent être également soutenu par leurs parties prenantes qui elles aussi, défendent des objectifs divers⁹. De plus, comme elles sont souvent ancrées localement (Borzaga & Tortia, 2009), les EES auront la capacité d'identifier les besoins locaux et d'élaborer des solutions sur mesure pour leurs communautés (Douthwaite, 1996). Dans l'ensemble, cette première implication fait d'ailleurs pleinement écho à l'objectif général des ODD qui vise à rassembler les acteur·rice·s de la société autour d'un projet commun (Nations Unies, 2015).

En deuxième lieu, le principe de gouvernance démocratique et participative permet de limiter les probabilités que d'éventuelles dérives de mission («*mission drifts*») surviennent au fil du temps (Ramus & Vaccaro, 2017) puisque les dynamiques de transparence qu'il implique

augmentent théoriquement les probabilités de leur détection. De par ce fait, le troisième principe directeur des EES aura pour effet de dissuader l'engagement de parties prenantes qui pourraient être strictement motivées par des objectifs de lucre. Par ailleurs, au cas où des déviations de missions surviendraient en dépit de ce mécanisme de «sélection naturelle», les processus de participation et de transparence engagés au sein des EES permettront, en théorie, de procéder plus facilement à leur détection puis au réalignement des activités des EES avec leurs missions sociales premières.

Finalement, le principe de gouvernance démocratique et participative contribue à renforcer le signal de confiance transmis par les deux autres principes fondateurs des EES. La gouvernance démocratique et participative permet aux parties prenantes de faire entendre leurs intérêts multiples si elles décident de s'y investir. «Le défi pour les [EES] est donc de maintenir les dynamiques participatives et multipartites qui constituent leur valeur ajoutée, tout en étant capables de se développer pour faire face aux défis sociaux qu'elles entendent rencontrer» (Hudon & Huybrechts, 2017, p.7).



Plus globalement, les deux pratiques de gouvernance qui découlent du troisième principe directeur des EES contribuent notamment à l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces), puisque cet ODD compte parmi ses cibles les deux suivantes: institutions exemplaires (c'est-à-dire efficaces, responsables et transparentes) et prise de décisions inclusive (dynamisme, ouverture, participation et représentation à tous les niveaux).

(9) Par exemple, si un membre d'une coopérative est plus attentif à la dimension sociale du projet (par exemple, l'intégration de personnes porteuses de handicaps) quand un autre porte une attention particulière à la cause écologique (par exemple, la limitation des émissions de CO2e), leur intégration commune au sein de la gouvernance de l'entreprise facilitera le pilotage d'une mission sociale (sociétale) multidimensionnelle.

1.2. Quelles sont les faiblesses des entreprises d'économie sociale pour contribuer aux ODD ?

Bien que les EES bénéficient d'atouts inhérents à leur modèle pour répondre aux enjeux de durabilité, elles font également face à des limites pouvant les contraindre dans leur capacité à contribuer aux ODD. En les identifiant, nous ouvrons la voie à l'élaboration de solutions qui permettraient de les atténuer, voire de les surmonter.

Au regard de notre expérience de terrain et des enjeux soulignés dans la littérature, trois éléments semblent particulièrement affaiblir le mouvement des EES dans sa capacité à contribuer significativement aux ODD. Il s'agit, respectivement, du poids et de la (re)connaissance encore limitée du secteur, de son attractivité financière limitée pour les travailleur·euse·s et les investisseurs et enfin, de la difficulté de maintenir une gouvernance démocratique et participative sur le long terme.

A. LE POIDS ET LA (RE)CONNAISSANCE LIMITÉE DU SECTEUR

Le récap'

- ▶ La taille de l'écosystème des EES reste limitée
- ▶ Les EES souffrent d'un déficit de légitimité

Si, considérées individuellement, les EES semblent en théorie bien équipées pour répondre aux enjeux de durabilité, la taille relativement limitée de leur écosystème et le poids des EES face à l'économie classique contraint leur capacité à répondre substantiellement aux ODD. Au sein de l'Union Européenne (UE), où l'économie sociale est d'ailleurs particulièrement développée, les EES représenteraient approximativement 10% des entreprises en activité (et du PIB) et 6,2 % des emplois (Monzón & Chaves, 2017). Ces chiffres, datant de 2015,

masquent bien entendu d'énormes disparités entre et au sein des 27 pays de l'UE. En Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale, l'économie sociale représentait 12,6% des emplois en 2022 (ConcertES, 2023).

Ainsi, en dépit d'un élan politique favorable survenu dernièrement au niveau international, la taille ainsi que la reconnaissance politique variée de l'économie sociale au niveau national tendent à lui laisser une place marginale et peu (re)connue dans nos sociétés. Au sein même des structures qui la constituent, de nombreuses parties prenantes—bénéficiaires, bénévoles et même travailleur·euse·s—ignorent d'ailleurs souvent que les organisations avec lesquelles elles interagissent font partie d'un véritable mouvement ancré sur plusieurs principes organisationnels distinctifs (Borzaga et al., 2020). Parallèlement les plus-values sociétales des EES restent relativement méconnues du grand public (Borzaga et al., 2020), les EES privilégiant souvent les approches marketing *low-cost* aux grandes campagnes de communication financièrement couteuses (Bandyopadhyay & Ray, 2020). Ainsi, au-delà de sa taille, le déficit de légitimité que connaît le mouvement de l'économie sociale constitue une première limite pouvant le contraindre dans son développement et donc dans sa capacité à contribuer largement aux ODD.

B. L'ATTRACTIVITÉ FINANCIÈRE LIMITÉE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le récap'

- ▶ Les EES peuvent rencontrer des difficultés de financement et de recrutement

Au vu de la primauté donnée à leurs missions sociales et étant donné la limite imposée à la rémunération du capital, les revenus du capital octroyés par les EES se situent généralement en deçà de ce qui peut être proposé dans le secteur privé conventionnel. Dès lors, les EES pourraient avoir du mal à se développer, particulièrement dans des secteurs d'activité à

haute densité capitalistique. De plus, puisque les tensions salariales y sont traditionnellement faibles, les travailleur·euse·s — et singulièrement les plus qualifiée·e·s — pourraient aussi être tenté·e·s de s'orienter vers des solutions plus avantageuses économiquement mais potentiellement moins pertinentes au regard des enjeux liés aux ODD. Ainsi, l'attractivité pécuniaire structurellement limitée des EES pourrait avoir un effet négatif sur le développement du mouvement et donc, sur la réalisation des ODD.

C. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

Le récap'

- ▶ La gouvernance démocratique et participative représente une charge supplémentaire

Bien que, comme nous l'avons vu, cette dimension puisse constituer une force dans certaines circonstances, cultiver la gouvernance démocratique et participative au sein d'une organisation n'est pas un exercice facile. Ce mode de gouvernance demande qu'on lui consacre des moyens financiers et humains conséquents (Davister, 2010) et sa mise en œuvre concrète peut s'avérer lente et chronophage. De plus, le caractère participatif des processus de décision ne supprime pas les frictions et les jeux de pouvoir qui peuvent exister entre diverses parties prenantes. Il peut également engendrer du stress et constituer une charge mentale supplémentaire pour les membres impliqué·e·s dans les processus de décision (Moreau & Mortier, 2017), donnant parfois lieu à des situations de blocage. Dès lors, au fur et à mesure que les EES grandissent en taille et en âge, elles courrent le risque d'un effritement progressif des processus de participation des parties prenantes dans la gouvernance. Ainsi, la difficulté de mise en œuvre de la gouvernance démocratique et participative pourrait également desservir l'accomplissement des ODD au fil du temps.



QUELLES SONT LES FORCES DES EES POUR CONTRIBUER À LA RÉALISATION DES ODD ?

PRIMAUTÉ DE LA MISSION SOCIALE

- ▶ La priorité des EES est la réalisation de leur mission sociale, sous contrainte de viabilité financière
- ▶ Leurs missions sociales sont compatibles avec les ODD
- ▶ Les EES adoptent souvent une approche multi-objectifs de leur mission sociale
 - ▷ Renforce leur capacité à tirer parti des synergies & à gérer les arbitrages inhérents aux ODD
 - ▷ Facilite la gestion des interconnexions entre les ODD
- ▶ La primauté donnée à la mission sociale instaure un climat de confiance entre les EES et leurs parties prenantes
 - ▷ Permet l'accès à des ressources non-marchandes qui aident à la prise en compte des externalités
 - ▷ Offre une première garantie quant aux motivations des parties prenantes impliquées
- ▶ Les EES sont souvent engagées dans des dynamiques +/- formelles d'évaluation de leur impact social
 - ▷ Amélioration de leurs performances extra-financières

RÉMUNÉRATION DU CAPITAL LIMITÉE

- ▶ Les EES sont soumises à moins de pression concernant les rendements financiers
 - ▷ Facilite l'affection implicite et explicite des ressources des EES aux parties prenantes concernées par leur mission sociale
- ▶ La limitation de la rémunération du capital protège la primauté de leur mission sociale
 - ▷ Limite les comportements opportunistes pouvant donner lieu à des dérives de mission
 - ▷ Offre une garantie supplémentaire quant aux motivations des parties prenantes impliquées
- ▶ La limitation de la rémunération du capital renforce la crédibilité de leur mission sociale
 - ▷ Contribue à instaurer un climat de confiance avec leurs parties prenantes
 - ▷ Permet l'accès à des ressources non-marchandes qui aident à la prise en compte des externalités

GOVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

- ▶ La gouvernance démocratique et participative permet la prise en compte d'une diversité d'intérêts dans les prises de décisions
 - ▷ Soutient la multi-dimensionnalité des missions sociales poursuivies par les EES
- ▶ Ce mode de gouvernance améliore la connaissance des besoins du territoire
 - ▷ Permet d'adapter les solutions proposées aux besoins locaux
- ▶ Ce mode de gouvernance protège la primauté de leur mission sociale
 - ▷ Facilite la détection d'éventuelles dérives de mission
 - ▷ Facilite le réalignement des EES avec leur mission sociale en cas de dérive de mission
- ▶ Ce mode de gouvernance renforce la crédibilité des missions sociales
 - ▷ Contribue à instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes
 - ▷ Permet l'accès à des ressources non-marchandes qui aident à la prise en compte des externalités

QUELLES SONT LES FAIBLESSES DES EES POUR CONTRIBUER À LA RÉALISATION DES ODD ?

POIDS ET (RE)CONNAISSANCE LIMITÉE DU SECTEUR

- ▶ La taille de l'écosystème des EES reste limitée
- ▶ Les EES souffrent d'un déficit de légitimité, à un double niveau :
 - ▷ Cognitif : l'identité distinctive des EES ancrée sur leurs principes organisationnels est peu (re)connue
 - ▷ Pragmatique : les plus-values sociétales apportées par les EES restent méconnues

ATTRACTIVITÉ FINANCIÈRE LIMITÉE

- ▶ Les EES peuvent rencontrer des difficultés de financement et de recrutement

GOVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

- ▶ La gouvernance démocratique et participative représente une charge supplémentaire
 - ▷ Nécessite des moyens financiers et humains importants
 - ▷ Ne supprime pas les frictions et les jeux de pouvoir
 - ▷ Caractère chronophage des processus décisionnels
 - ▷ Risque de s'éffriter au fil du temps



QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS LIÉES À LA DÉMONSTRATION DE LA CONTRIBUTION DES EES AUX ODD ?

UN OUTIL DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

- ▶ L'utilisation des ODD comme outil de pilotage :
 - ▷ Permet de repenser sa stratégie dans la perspective de contribuer à un cadre mondial de durabilité
 - ▷ Invite à la mise en place et au suivi d'objectifs
 - ▷ Soutient l'amélioration continue des pratiques des EES
- ▶ Les ODD proposent une approche holistique de la durabilité
 - ▷ Ouvre la porte à de nouvelles aspirations sociétales
 - ▷ Aide à la mise en lumière des synergies et des arbitrages inhérents aux enjeux de durabilité
- ▶ L'utilisation des ODD comme outil de pilotage crédibilise la mobilisation parallèle des ODD comme outil de communication externe

UN OUTIL DE COMMUNICATION ET DE REPORTING

- ▶ L'utilisation des ODD en tant qu'outil de communication permet d'affirmer un positionnement en tant qu'entreprise de la durabilité
 - ▷ Renforcement du dialogue avec leurs parties prenantes existantes
 - ▷ Attraction de nouvelles parties prenantes en mobilisant les ODD comme outil de traduction
 - ▷ Soutient l'accès aux ressources
- ▶ Une communication ancrée sur les ODD peut soutenir la visibilisation des pratiques distinctives des EES
 - ▷ Influence sur les entreprises conventionnelles
 - ▷ Influence sur le prochain cadre mondial de durabilité
- ▶ La mobilisation des ODD par les EES permet de crédibiliser les démarches de légitimation engagées au niveau international

QUELLES SONT LES RISQUES LIÉS À LA DÉMONSTRATION DE LA CONTRIBUTION DES EES AUX ODD ?

PERTE IDENTITAIRE

- ▶ L'utilisation des ODD par les EES pourrait :
 - ▷ Conduire à un floutage des frontières vis à-vis des entreprises conventionnelles
 - ▷ Être associée au SDG-washing
 - ▷ Indirectement légitimer les engagements symboliques pris par certaines entreprises conventionnelles
- ▶ Les outils de gestion ancrés sur les ODD sont peu adaptés aux spécificités des EES

CHARGE DE TRAVAIL

- ▶ L'utilisation des ODD par les EES implique une charge de travail supplémentaire
 - ▷ Les EES ont déjà des obligations administratives importantes

DÉRIVES DE LA QUANTIFICATION

- ▶ L'utilisation des ODD pourrait conduire à une focalisation sur les objectifs aisément quantifiables
 - ▷ Invisibilisation des pratiques organisationnelles des EES
 - ▷ Standardisation des pratiques
 - ▷ Dérvies de mission

escap co-construire le changement



2. Pertinence de l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale

Au vu des forces et des faiblesses des EES identifiées dans la section précédente, serait-il effectivement utile pour elles de mobiliser les ODD dans le cadre de leur développement ? Dans l'affirmative, cela impliquerait donc de lier structurellement leurs impacts économiques, écologiques et sociaux aux ODD. Afin de fournir certains éléments de réponse à cette question, nous proposons de poursuivre la réflexion au regard des deux dernières dimensions de notre analyse de type SWOT, à savoir, les opportunités et les risques qu'un tel positionnement impliquerait pour le développement des EES.

2.1. Quelles sont les opportunités liées à l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale ?

Les opportunités fournies par l'Agenda 2030 pour soutenir le développement des EES sont à la fois internes et externes. En interne, les ODD pourraient être mobilisés dans une perspective de pilotage stratégique et venir soutenir l'amélioration continue des pratiques des EES. À l'externe, ils pourraient être utilisés comme cadre analytique pour assurer le *reporting* extra-financier et la communication des EES, favorisant ainsi le développement d'un positionnement assumé en tant qu'entreprises de la durabilité.

A. UNE UTILISATION EN TANT QU'OUTIL DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Le récap'

- ▶ L'utilisation des ODD comme outil de pilotage :
 - ▷ permet de repenser sa stratégie
 - ▷ invite à la mise en place et au suivi d'objectifs
 - ▷ soutient l'amélioration continue des pratiques des EES
 - ▷ crédibilise la mobilisation parallèle des ODD comme outil de communication

Bien qu'ils soient aujourd'hui souvent utilisés à des fins de communication, les ODD pourraient tout d'abord être mobilisés par les EES en tant qu'outil de pilotage stratégique. De par leurs aspirations (souvent) communes, les ODD offrent en effet la possibilité aux EES de repenser l'articulation entre leurs missions, leurs activités et leurs pratiques en réponse aux défis sociaux, écologiques et économiques cristallisés dans les ODD, dans une perspective d'impact collectif sur le bien commun. Ce faisant, cela pourrait inviter les EES

à (re)formaliser leurs objectifs à court, moyen et long terme ainsi que leurs procédures de suivi, ce qui aurait potentiellement des effets bénéfiques sur l'amélioration continue des pratiques de leurs organisations (Helleputte et al., forthcoming ; Moreau et al., forthcoming). De nombreux outils de gestion de performance extra-financière existent, et il peut être difficile pour les EES de distinguer les spécificités et les objectifs poursuivis par chacun de ces outils. La force des ODD—en tant qu'outil de pilotage—est de permettre de s'inscrire dans un cadre à la fois appropriable et mondialement reconnu, permettant de parler un langage évocateur auprès de toutes ses parties prenantes, internes comme externes.

Par ailleurs, l'approche holistique de la durabilité offerte par l'Agenda 2030 pourrait également éveiller de nouvelles aspirations sociétales chez les EES, notamment auprès de celles qui ont été historiquement plus proches des enjeux socio-économiques que des questions de nature purement écologiques.

Enfin, l'utilisation des ODD en tant qu'outil de pilotage pourrait faciliter la mise en lumière de potentielles synergies inter-objectifs, au contraire, confronter les EES aux nombreuses questions d'arbitrages inhérentes aux enjeux du développement durable. Ce faisant, les ODD pourraient susciter un certain apprentissage organisationnel au sein des EES et les conduire in fine à adapter leurs pratiques dans une perspective de durabilisation de leurs activités. De surcroit, l'utilisation interne des ODD renforcerait la crédibilité de leurs éventuelles mobilisations par les EES dans le cadre de leurs activités de communication et de *reporting* extra-financier.

B. UNE UTILISATION EN TANT QU'OUTIL DE COMMUNICATION ET DE REPORTING

Le récap'

- ▶ L'utilisation des ODD en tant qu'outil de communication :
 - ▷ permet d'affirmer un positionnement en tant qu'entreprise de la durabilité
 - ▷ peut soutenir la visibilisation des pratiques distinctives des EES
- ▶ La mobilisation des ODD par les EES permet de crédibiliser les démarches de légitimation engagées au niveau international

Étant donné le caractère complexe et multidimensionnel des activités des EES, leurs contributions sociétales sont, par nature, difficiles à comprendre et à mesurer. Selon une étude de notoriété réalisée par ConcertES en Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale (2022), l'économie sociale est perçue de manière diversifiée par les citoyen·ne·s : au moment d'identifier les caractéristiques distinctives des EES, il·elles évoquent aussi bien «un travail décent et durable pour tous» (73%), que «des produits et services de qualité» (69%), «l'aide aux populations défavorisées (chômeurs longue durée, personnes en situation de handicap, etc.)» (69%), «un bon pouvoir d'achat pour le consommateur» (66%), «l'aide aux publics précarisés (sans domicile fixe, sans papiers, etc.)» (66%), ou encore «une dynamique de transition, où les citoyens reprennent les choses en main» (62%). Ces divers éléments sont évidemment compatibles entre eux mais peuvent diluer le positionnement de l'économie sociale tant auprès du grand public que du monde politique.

Dans ce contexte, un plus grand ancrage sur les ODD, particulièrement au niveau de la communication et du *reporting* extra-financier, pourrait aider les EES à se (re)positionner comme des actrices crédibles en matière de durabilité. Le cadre des Nations Unies étant désormais globalement (re)connu par l'ensemble des acteurs de la société, la mobilisation des ODD par les EES jouerait ainsi un rôle de traduction de leurs actions vers le monde extérieur et améliorerait leur positionnement «durable» au sein du paysage entrepreneurial. Ainsi, d'une part, cela permettrait de nourrir leurs relations avec leurs parties prenantes existantes et en particulier avec les pouvoirs publics—with qui elles entretiennent déjà des liens étroits—, puisque ces derniers mobilisent aussi les ODD dans leur stratégie de développement. D'autre part, un tel travail de positionnement pourrait également ouvrir l'accès à de nouvelles ressources en provenance de parties prenantes traditionnellement éloignées de l'économie sociale mais qui sont elles aussi sensibles aux ODD et aux enjeux qu'ils soulèvent.

Bien évidemment, comme nous l'avons dit plus haut, l'usage des ODD comme outil de communication serait d'autant plus crédible et cohérent si les EES décidaient de s'en servir également comme outil de pilotage en interne.

De manière peut être plus indirecte, la mobilisation des ODD par les EES pourrait également servir d'outil de visibilisation de leurs pratiques vertueuses¹⁰ au sein du secteur privé traditionnel, qui mobilise déjà largement ce langage. Les EES pourraient ainsi servir de source d'inspiration pour les entreprises conventionnelles et conduire certains acteurs à adopter de nouvelles pratiques issues de l'économie sociale. À un niveau plus macro, une mobilisation large des ODD par les EES dans le cadre de leur communication et leur *reporting* extra-financier permettrait de soutenir les dynamiques de légitimation engagées au niveau supranational (UE, ONU, OCDE, OIT, etc.) défendant la pertinence de l'économie sociale pour la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030. À moyen terme, cela pourrait aussi avoir une influence sur le design et le contenu des prochains objectifs mondiaux prévus après 2030.



[10] Mission sociale formelle, rémunération limitée du capital, tension salariale faible, gouvernance démocratique et participative, inclusion, etc.

2.2 Quelles sont les risques liés à l'utilisation des ODD par les entreprises d'économie sociale?

Comme tout nouveau processus, initier un travail de positionnement au regard des ODD n'est pas sans risque pour les EES. Il convient dès lors d'identifier les principaux risques et menaces liés à ce type d'initiative afin d'aider les EES à adopter une posture éclairée au regard du cadre normatif de durabilité des Nations Unies.

A. UNE PERTE IDENTITAIRE

Le récap'

- ▶ L'utilisation des ODD par les EES pourrait conduire à un floutage des frontières vis-à-vis des entreprises conventionnelles
- ▶ Les outils de gestion ancrés sur les ODD sont peu adaptés aux spécificités des EES

Comme mentionné en introduction, les ODD sont déjà largement mobilisés par les entreprises du secteur privé traditionnel, surtout pour celles d'une taille importante—qui y ont d'ailleurs été incitées via l'obligation légale de publier annuellement des rapports de durabilité. Or, de nombreuses analyses révèlent que les engagements qu'elles communiquent au travers des ODD sont encore largement symboliques et intentionnels—c'est-à-dire uniquement tournés vers le passé ou tournés vers l'avenir mais sans objectifs mesurables, ou sans lien avec leur activité principale—, suggérant une absence de véritable remise en cause de leurs business modèles que l'on sait structurellement orientés vers vers l'augmentation de la valeur pour les actionnaires. C'est notamment pour cette raison que la mobilisation des ODD par les entreprises tend à être asso-

ciée au «*ODD-washing*» (en anglais : *SDG-washing*), qui, de manière similaire au «*green-washing*», consiste à mobiliser les ODD dans sa communication pour se donner l'image d'une organisation qui s'engage en matière de durabilité alors que ce n'est pas réellement cas. (Heras-Saizarbitoria et al., 2022).

Dès lors, même si, comme nous l'avons vu, les principes fondateurs de l'économie sociale facilitent la mise en œuvre des ODD, revendiquer cette contribution publiquement pourrait engendrer divers effets potentiellement néfastes pour le développement des EES : association au «*ODD-washing*» et à ces entreprises qui s'affirment comme contributrices aux ODD sans réellement repenser leur modèle, perte identitaire du mouvement dû au floutage des frontières entre les EES et entreprises conventionnelles (tant pour les parties prenantes internes qu'externes), validation indirecte des engagements symboliques pris par certaines entreprises privées traditionnelles, etc.

Par ailleurs, si malgré tout certaines EES souhaitaient communiquer sur leur contribution aux ODD, il n'existe à ce jour que peu d'outils de gestion et de *reporting* prenant en compte leurs spécificités¹¹. Cela pourrait donc conduire les EES à opter pour des solutions développées par et pour le secteur privé traditionnel (ex : SDG Action Manager¹²), ce qui pourrait inciter les EES à modifier leurs pratiques pour chercher à correspondre aux canevas proposés, et, ce faisant, mener à une standardisation des pratiques et une dilution de leur identité propre. Alternativement, les EES pourraient décider de construire leurs propres outils, ce qui impliquerait alors un engagement de ressources conséquent.

(11) Ce constat a d'ailleurs motivé le travail du GT4 d'Escap qui s'est attelé entre 2020 et 2023 à la conceptualisation d'un outil digital de gestion participative de la durabilité ancré sur les ODD. Cet outil – nommé SDG Impulse – à finalement vu le jour grâce au précieux soutien de la Chaire Eugénie-Piedboeuf d'HEC Liège et de la Région wallonne. Une présentation synthétique d'SDG Impulse est proposée à la fin de ce livrable. Plus d'info : <http://www.sdg-impulse.be>

(12) <https://app.bimpactassessment.net/get-started/sdg-action-manager>

B. UNE CHARGE DE TRAVAIL SUPPLÉMENTAIRE

Le récap'

- ▶ L'utilisation des ODD par les EES implique une charge de travail supplémentaire

Pour que le travail d'alignement stratégique d'une entreprise aux ODD soit crédible, cela nécessite de mener une réelle réflexion en interne, impliquant diverses parties prenantes, et de réaliser un suivi régulier des objectifs établis. Cela entraîne fatalement la mise en place de nouveaux processus et une mobilisation potentiellement importante de ressources. En conséquence, cette charge de travail supplémentaire pourrait représenter une menace pour les EES et la réalisation de leurs missions, car elle pourrait rapidement devenir une source de pression, et plus particulièrement pour celles d'une taille modeste qui disposent de peu de ressources dédiées aux services transversaux. Les EES étant déjà soumises à une charge administrative importante pour obtenir des financements et justifier la pertinence de leurs activités, chercher à répondre à un nouveau cadre pourrait dès lors ne pas être bienvenu.

C. LES DÉRIVES DE LA QUANTIFICATION

Le récap'

- ▶ L'utilisation des ODD pourrait conduire à une focalisation sur les objectifs aisément quantifiables

Finalement, un débat existe au sein de l'économie sociale sur les effets négatifs des exigences de *reporting* extra-financier. En effet, traditionnellement largement basées sur des approches quantitatives, les méthodes de *reporting* actuelles ne reflètent pas toujours la réalité des effets générés par les EES. Par conséquent, elles peuvent mener les EES à se centrer sur les activités mises en œuvre, en occultant la manière dont ces activités sont développées et opérationnalisées. Or, dans les

EES, ce sont souvent les manières de mettre en œuvre les activités et de gérer l'entreprise qui les distinguent des entreprises traditionnelles. Par exemple, dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle où l'économie sociale joue un rôle prépondérant, la performance y est souvent uniquement mesurée à l'aune de la remise à l'emploi. Or, les effets du passage d'un stagiaire au sein d'un centre d'insertion socioprofessionnelle (CISP) ne se limite généralement pas à un simple retour sur le marché du travail. Ce passage pourrait en effet avoir éveillé auprès du stagiaire un intérêt pour les élections politiques ou l'engagement citoyen suite à l'accompagnement social rapproché et la gouvernance participative mis en œuvre par le CISP. Ainsi, en s'inscrivant dans les cases préétablies des ODD, qui invitent à la quantification et traitent plus des finalités que des moyens, les EES pourraient risquer d'invisibiliser, même à leur insu, une partie des effets difficilement perceptibles et mesurables de leur action.

En lien avec les risques d'une quantification aveugle, la notion de performativité, c'est-à-dire la capacité d'un processus, d'une démarche, à changer la réalité et les pratiques qu'il désigne (Aggeri, 2017) est intéressante. En effet, une démarche n'est jamais neutre (Bouchard, 2009; Studer, 2022) et la poursuite d'objectifs déterminés par un outil de *reporting* extra-financier ancré sur les ODD pourrait amener les organisations à se détourner de leurs objectifs initiaux, liés à leurs missions sociales. Cela pourrait amener une forme de standardisation et de délaissage des pratiques propres à chaque EES, au profit de la poursuite des ODD et de la démonstration d'une bonne performance de *reporting*. Ainsi, la réalité décrite pourrait en être transformée et la mission sociale de l'EES menacée. On parlerait donc ici aussi de risques de dérives de mission («*mission drifts*») liés à la mobilisation des ODD.



Conclusion

En cohérence avec la reconnaissance de leur potentiel par diverses organisations internationales, les entreprises d'économie sociale (EES) sont définitivement bien outillées pour répondre aux enjeux de durabilité cristallisés dans le cadre des ODD. Comme nous l'avons vu, leurs engagements formels envers la réalisation de leurs missions sociales couplé à l'application des principes de limitation de la rémunération du capital et de gouvernance démocratique et participative offrent un contexte favorable à une prise en compte intégrée des dimensions écologique, économique et sociale du développement durable. Par exemple, nous avons notamment pu souligner comment le caractère inclusif de la gouvernance des EES pouvait permettre de soutenir la gestion de la multi-dimensionnalité croissante des missions sociales qu'elles poursuivent, elles-mêmes bien souvent directement en phase avec le cadre de durabilité des Nations Unies. Cependant, si nombre de leurs caractéristiques organisationnelles les placent en position idéale pour répondre aux enjeux de durabilité soulignés par les ODD, force est de constater que les EES tardent à se positionner de manière autonome et proactive vis-à-vis du cadre des Nations Unies. Dans ce contexte, «*La mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale représente-t-elle un risque ou opportunité pour leur développement ?*

Au regard de notre analyse, il semblerait que les opportunités fournies par l'Agenda 2030 pour soutenir le développement des EES puissent s'opérer à un double niveau. En effet, en couplant une utilisation interne des ODD dans une perspective de pilotage stratégique à une utilisation externe dans le cadre de leurs activités de communication, les EES ont la possibilité de construire progressivement un positionnement cohérent et crédible en tant qu'entreprises de la durabilité. Ainsi, en s'appuyant sur la force du cadre onusien qui régi dans son caractère à la fois appropriable et mondialement reconnu, les ODD joueraient le rôle d'ensembler en facilitant le dialogue entre toutes les parties prenantes des EES, internes comme externes, actuelles comme potentielles. Ce faisant, leur utilisation pourrait contribuer à répondre à deux enjeux majeurs qui freinent actuellement le développement du secteur de l'économie sociale et donc sa capacité à contribuer largement aux ODD : d'une part, son manque de (re)connaissance auprès du grand public et du monde politique et financier, et d'autre part, son manque d'attractivité pour les travailleur·r·euse·s et les investisseurs qui n'évaluent les performances des EES qu'à l'aune du prisme financier. Dans cette perspective, la relation entre les EES et les ODD pourrait donc devenir quasiment synergique.



Cependant, et comme nous l'avons vu, un tel alignement stratégique des acteurs de l'économie sociale en faveur des ODD n'est pas sans risque. Au-delà de la nécessité d'y investir des ressources, les EES pourraient rencontrer des difficultés d'appropriation d'un cadre qui, n'étant pas spécifiquement conçu pour elles, pourrait ne pas permettre la mise en lumière de leurs spécificités. En effet, en s'inscrivant dans les cases préétablies des ODD, qui invitent à la quantification et traitent plus des finalités que des moyens, les EES pourraient risquer d'invisibiliser, même à leur insu, une partie des effets difficilement perceptibles et mesurables de leur action. À terme, par effet performatif, un ancrage aveugle sur les ODD pourrait dès lors les inciter à modifier leurs pratiques et les conduire progressivement à diluer leurs identités propres qui constituent pourtant aujourd'hui le fondement de leur plus-value sociétale. De surcroit, l'adoption d'un positionnement aligné sur les ODD pourrait mener à un floutage des frontières entre les EES et les acteurs privés traditionnels qui les mobilisent déjà largement, de manière malheureusement plus souvent symbolique que substantielle.

En définitive, au regard des pressions légales et normatives grandissantes concernant la performance extra-financière des entreprises, il est certain que les EES se doivent plus que jamais de pouvoir démontrer leur capacité à intégrer les enjeux de durabilité dans leur business modèles. En effet, sans positionnement proactif de leur part au regard des enjeux de durabilité, la reconnaissance, l'évaluation, l'amélioration et la diffusion de leurs performances extra-financières sont rendues hasardeuses, voire impossibles. Pour répondre à cet enjeu, les ODD offrent une voie potentielle, et entre une pleine adoption et un rejet complet du cadre onusien, de nombreuses solutions intermédiaires existent; il est par exemple possible de mobiliser les ODD uniquement avec certaines parties prenantes, d'adapter les 17 objectifs pour mieux correspondre à la vision de son organisation ou encore d'utiliser le Donut de Kate Raworth qui s'appuie en partie sur les ODD.

La modeste ambition de ce livrable a été de fournir une base de réflexion pour les EES qui se questionnent quant à leur potentielle relation aux ODD. Il appartient aujourd'hui à chacune d'elles d'adopter le positionnement qui correspond le mieux à leur ADN.



Bibliographie

- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations: Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, (1), 28-69.
- Anderson, C. C., Denich, M., Warchold, A., Kropp, J. P., & Pradhan, P. (2022). A systems model of SDG target influence on the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Sustainability Science*, 17(4), 1459-1472.
- Bandyopadhyay, C., & Ray, S. (2020). Social enterprise marketing: Review of literature and future research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(1), 121-135.
- Bengtsson, E., & Waldenström, D. (2018). Capital shares and income inequality: Evidence from the long run. *The Journal of Economic History*, 78(3), 712-743.
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C. A., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., ... & Wicke, B. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5(9), 795-800.
- Borzaga C., and E. Tortia (2009). 'Social Enterprises and Local Economic Development'. Dans Noya, A. (ed), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, pp. 195-228. OECD Publishing.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in europe. Comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bouchard, M. J. (2009). Methods and indicators for evaluating the social economy. *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*, Bruxelles, Peter Lang, CIRIEC, 19-34.
- Campi S., Defourny J. And Gregoire O., 2006, 'Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?', dans Nyssens, M. (ed.), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London, pp. 29-49
- ConcertES (2023). *L'état des lieux de l'économie sociale en 2022. Statistiques de l'économie sociale en Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale*. Téléchargé sur <https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2023/12/OES-Etat-des-lieux-2022-web.pdf> le 12 septembre 2024.
- Conseil de l'Union Européenne (2023). *Recommandation du conseil relative à la mise en place des conditions-cadres de l'économie sociale*. Téléchargé sur <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14113-2023-INIT/fr/pdf> le 12 septembre 2024.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20.
- Datta, S., & Goyal, S. (2022). Determinants of SDG reporting by businesses: A literature analysis and conceptual model. *Vision*, 09722629221096047.
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. Dans Mertens, S. (Ed.), *La gestion des entreprises sociales*, pp. 288-349, Liège : Edipro.
- de la Casa, J. M. H., & Caballero, S. G. (2021). Communication of Sustainable Development Goals in Social Economy organizations. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 165-191.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3^e secteur*. De Boeck Supérieur.
- Douthwaite, R. (1996). *Short circuit: A practical new approach to building more self-reliant communities*. Totnes: Green Books.
- Eisenmenger, N., Pichler, M., Krenmayr, N., Noll, D., Plank, B., Schalmann, E., ... & Gingrich, S. (2020). The Sustainable Development Goals prioritize economic growth over sustainable resource use: a critical reflection on the SDGs from a socio-ecological perspective. *Sustainability Science*, 15(4), 1101-1110.
- Fiandrino, S., Scarpa, F., & Torelli, R. (2022). Fostering social impact through corporate implementation of the SDGs: Transformative mechanisms towards interconnectedness and inclusiveness. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 959-973.
- Granados, M. L., & Rosli, A. (2020). 'Fitting in'vs.'Standing out': How social enterprises engage with stakeholders to legitimize their hybrid position. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 155-176.
- Gui, B. (1991). The economic rationale for the "Third Sector". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 551-572.
- Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00162.

- Helleputte, C., Moreau, C., & Sadzot, H. (2024). La performativité des évaluations d'impact social : Quel "impact de l'impact" ? Forthcoming.
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbina, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry picking to SDG washing?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316-328.
- Hickel, J. (2019). The contradiction of the sustainable development goals: Growth versus ecology on a finite planet. *Sustainable Development*, 27(5), 873-884.
- Hoque, N., Rahman, A. R. A., Molla, R. I., Norman, A. H. M., & Bhuiyan, M. Z. H. (2018). Is corporate social responsibility pursuing pristine business goals for sustainable development?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1130-1142.
- Hudon, M., & Huybrechts, B. (2017). From distant neighbours to bedmates: Exploring the synergies between the social economy and sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 141-154.
- Huybrechts, B., Mertens, S., & Rijpens, J. (2014). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. Dans Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (Eds.), *Social enterprise and the third sector—Changing European landscapes in a comparative perspective*. London: Routledge.
- Kovač Vujasinović, P., Lipenkova, S., Orlando, E. (2018). *The role of social entrepreneurship as a key driver of the agenda 2030*. Téléchargé sur http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_undo_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf le 12 septembre 2024.
- Littlewood, D. and Holt, D. (2018). How Social Enterprises Can Contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A Conceptual Framework. Dans *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*, pp. 36-46, Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Littlewood, D., Holt, D., 2018. How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs)-A conceptual framework. Dans: *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*. Emerald Publishing Limited.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568.
- Monzon, J.L., Chaves, R. (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*. Téléchargé sur <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-en-n.pdf> le 12 septembre 2024.
- Moreau, C., & Mortier, Q. (2017). L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés. Téléchargé sur https://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2017/11/rapport_secoia_web.pdf le 12 septembre 2024.
- Moreau, C., Sadzot, H., & Mertens, S. (publication à venir). Co-construction d'une démarche d'évaluation par et pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. Dans N. Raulet Croset & J. Kleszczowski, *L'évaluation de l'impact social des organisations de l'économie sociale et solidaire*. ISTE Group.
- Nations Unies (2015). *Transforming our world. The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Téléchargé sur <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> le 12 septembre 2024.
- Nations Unies (2024). *The SDGs report 2024*. Téléchargé sur <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024> le 12 septembre 2024.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we? Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- Palakshappa, N., & Grant, S. (2018). Social enterprise and corporate social responsibility: Toward a deeper understanding of the links and overlaps. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 606-625.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143, 307-322.
- Rockström, J., Sukhdev, P. (2016). *New way of viewing the sustainable development goals and how they are all linked to food*. Téléchargé sur <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html> le 12 septembre 2024.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. [2013]. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.

Sörensson, A., Bogren, M., & Lundström, A. [2023]. Social Entrepreneurship for Sustainable Development in Sparsely Populated Areas. Dans Leal Filho, W., Dinis, M.A.P., Moggi, S., Price, E., Hope, A. (Eds.), *SDGs in the European Region*, pp. 1017-1033, Springer Nature.

Spear, R. [2004]. Governance in democratic member-based organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-59.

Studer, M. [2022]. Social impact measurement: An interpretive framework based on the economics of conventions and two French case studies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 293-312.

VISES [2017]. *Ceci n'est pas un guide*. Téléchargé sur <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n'est-pas-un-guide> le 12 septembre 2024.

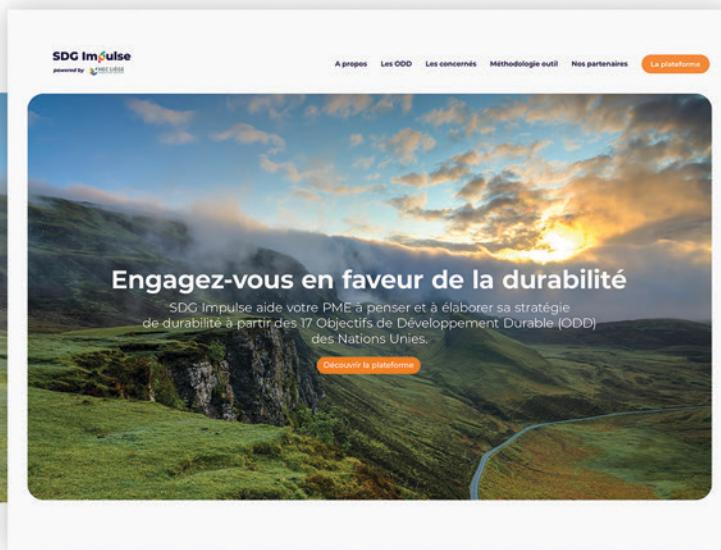
Young, D. R. [2017]. *Financing nonprofits and other social enterprises: A benefits approach*. Edward Elgar Publishing.

Notes

SDG Impulse

powered by  HEC LIÈGE
Management School - Liège Université

Pour soutenir les PME dans leurs engagements en faveur de la durabilité, le Centre d'Économie Sociale (CES) d'HEC Liège a développé SDG Impulse, un outil digital de gestion participative de la durabilité.



The screenshot shows the homepage of the SDG Impulse platform. At the top, there's a navigation bar with links to 'A propos', 'Les ODD', 'Les concernés', 'Méthodologie outil', 'Nos partenaires', and 'La plateforme'. Below the navigation is a large image of a green, hilly landscape under a cloudy sky. Overlaid on the image is the text 'Engagez-vous en faveur de la durabilité' and a brief description: 'SDG Impulse aide votre PME à penser et à élaborer sa stratégie de durabilité à partir des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.' A button labeled 'Découvrir la plateforme' is visible at the bottom of the image area.



Ancré sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), SDG Impulse aide à :

-  **1 | Évaluer vos performances extra-financières** : utilisez SDG Impulse pour réaliser un diagnostic organisationnel complet de vos performances en matière de durabilité.
-  **2 | Développer votre stratégie de durabilité** : bénéficiez du support de SDG Impulse pour définir et mettre en œuvre une stratégie de durabilité alignée avec les Objectifs de Développement Durable, et suivez vos progrès au fil du temps.
-  **3 | Faciliter votre reporting extra-financier** : simplifiez vos processus de reporting extra-financier grâce à SDG Impulse. La publication de vos rapports de durabilité renforcera la transparence et la crédibilité de vos engagements.
-  **4 | Favoriser les interactions et échanges** : rejoignez le réseau SDG Impulse pour interagir et échanger avec d'autres acteurs engagés en faveur de la durabilité, bénéficiant ainsi d'un environnement de soutien et de collaboration.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site <https://sdg-impulse.be/fr/> ou contactez-nous par email à l'adresse sdg-impulse@uliege.be

Avec le soutien de :

