




Hugues De Bolster
Chargé d'études et
d'animations

 Analyse 2019



DIS-MOI D'OÙ TU VIENS ET JE TE DIRAI QUI TU ES...

Origine et identité d'entreprises sociales

Dans de récentes analyses, nous avons abordé l'hétérogénéité des entreprises d'économie sociale, que ce soit sur le plan de leurs missions, de leurs pratiques ou de leur identité. Dans cette nouvelle livraison, nous appréhendons concrètement cette diversité en présentant quatre entreprises d'économie sociale bien différentes mais actives dans un même secteur : la commercialisation de produits alimentaires bio. Notre propos est d'observer en quoi leur origine marque leur ADN, comment leurs pratiques actuelles sont teintées par le modèle de pensée qui les a générées et où elles se situent dans le champ de l'économie sociale décrit par les recherches de J. Defourny¹, présentées dans l'analyse « Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale »².

La première partie dresse le portrait des quatre entreprises que sont La Ferme Delsamme, AlimenTerre, Agricovert et Färm. Nous y montrons comment chacune s'est construite dans un contexte particulier et cherche à répondre à des attentes différentes. Dans la seconde partie, nous illustrons en quoi elles se distinguent l'une de l'autre par leurs pratiques et pointons quelques avantages et limites que nous avons identifiés dans chacun des modèles. En conclusion, nous verrons en quoi ces modèles peuvent être complémentaires ou s'ils pourraient s'inspirer l'un de l'autre pour bonifier leurs propres pratiques, renforcer certains aspects de leur identité.

QUATRE ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE À L'IDENTITÉ BIEN DIFFÉRENTE !

Nous avons sélectionné les quatre entreprises présentées ci-dessous en veillant à illustrer les recherches de J. Defouny et M. Nyssens³ qui montrent comment les « trajectoires institutionnelles » dans l'ensemble de l'économie génèrent différents modèles d'entreprises sociales. Au départ des trois logiques économiques - redistribution, réciprocité et marchande - quatre modèles d'entreprises sociales se développent : des entreprises sociales publiques, des associations entrepreneuriales, des coopératives sociales et des entreprises de type « social business ». Chacun des modèles mixe à des degrés divers les ressources des trois logiques économiques pour assurer leur fonctionnement. En dressant leur portrait, nous nous sommes attachés à mettre en évidence les caractéristiques qui nous les ont fait classer dans un de ces modèles.

La Ferme Delsamme

La Ferme Delsamme est une initiative du CPAS de La Louvière agréée et subsidiée comme Centre d'Insertion SocioProfessionnelle⁴ (CISP) par la Région wallonne. Elle développe cinq filières de formation, dont celle du maraîchage bio et de la commercialisation de produits bio. Mais, nous rappelle Sébastien Biset son coordinateur, *« sa finalité est l'insertion socioprofessionnelle de personnes éloignées de l'emploi, la production de légumes et la vente de produits bio ne sont que des moyens pour l'atteindre »*.

A son lancement en 2002, seule la filière maraîchage existait et la commercialisation se faisait uniquement par des paniers souscrits sous la forme d'abonnements. A l'époque, le concept était novateur mais le développement des filières bio, la multiplication des points d'achats et l'apparition de ces produits en grandes surfaces a nécessité de revoir l'offre, d'élargir le panel de produits proposés et d'assouplir la distribution en ouvrant une épicerie bio. L'épicerie s'approvisionne, outre les légumes produits sur place, auprès d'un grossiste bien connu en Wallonie qui propose une très large gamme de produits bio frais ou secs, transformés ou non, alimentaires et non alimentaires. C'est d'ailleurs sur la base des prix d'achat auprès du grossiste que sont fixés les prix de vente – y compris pour les produits de la Ferme- en prenant une marge raisonnable. *« Mais malgré des prix attractifs, notre clientèle est plutôt aisée »* souligne Sébastien Biset. *« Sans doute qu'une bonne part de nos clients viennent aussi pour la finalité sociale du projet mais cela mériterait d'être confirmé par une enquête »*.

La Ferme Delsamme n'a pas de statut juridique propre, elle est totalement intégrée au CPAS de La Louvière, voire de la Ville pour certains services mutualisés et dépend entièrement de ces pouvoirs de décision pour les aspects de management et de stratégie, mais aussi pour certaines décisions opérationnelles. Ce qui n'est pas sans poser la question de l'autonomie de gestion, principe de base de l'économie sociale. Pour cette raison principalement, nous situons l'entreprise à la frontière « Public-Privé » du triangle représentant le champ de l'économie sociale à la figure 1. Nous pouvons l'apparenter à une « Entreprise Sociale Publique » dans la typologie dressée par J. Defourny et M. Nyssens.

Ce secteur de La Ferme Delsamme cultive 2 ha en maraîchage bio et atteint un chiffre d'affaire de 160.000 €, incluant la commercialisation via les paniers et l'épicerie bio. Elle est également présente tous les premiers dimanches du mois, de juin à octobre, au marché des producteurs organisé par la Ville qui se tient sur la place jouxtant la ferme. A ce chiffre d'affaire marchand vient s'additionner le subside CISP qui pour la filière atteint 110.000 €/an. Le CPAS contribue aussi à ce budget. A la fois financièrement et par la mise à disposition du terrain, des bâtiments, des véhicules et de services administratifs ou d'entretien. Si Sébastien Bisset ne pouvait pas nous chiffrer exactement ces contributions lorsque nous l'avons rencontré, il est certain qu'elles ne sont pas négligeables. Pour assurer son fonctionnement, le secteur bio de la Ferme recourt à 2 équivalents temps pleins (ETP), 10 stagiaires en insertion socio-professionnelle et 2 personnes sous contrat « art 60 » auxquels s'additionnent un cinquième du temps de travail d'accompagnement social, de coordination technique, administrative et générale. Par contre, si la Ferme

Delsamme entretient de nombreuses collaborations avec des initiatives citoyennes locales⁵, elle ne fait appel à aucun bénévole pour son fonctionnement. La Ferme Delsamme mixe donc principalement des ressources publiques et marchandes pour fonctionner.

AlimenTerre

AlimenTerre est « le » magasin bio du quartier de La Barraque à Louvain-la-Neuve. A l'époque de sa création, l'épicerie était intégrée à la « Fattoria », projet destiné à l'accueil de personnes fragilisées et à la sensibilisation aux questions environnementales. C'est en 2010, alors que la « Fattoria » cherche à autonomiser l'épicerie que trois femmes entrepreneuses du social se lancent dans l'aventure et créent l'asbl « AlimenTerre » pour reprendre l'activité. Celle-ci compte une dizaine de membres et est animée par un CA de quatre personnes actives dans la gestion de l'asbl.

Sa finalité sociale ? Faciliter au plus grand nombre l'accès à une alimentation saine et aux produits de base dans le respect de critères écologiques : justice sociale, faible impact environnemental, qualités nutritives et développement du tissu social de proximité. Dans les faits, AlimenTerre mène, outre son activité de commercialisation, une véritable mission sociale et d'éducation permanente à travers des animations et ateliers dans les écoles ou le secteur associatif, de la guidance budgétaire alimentaire, le développement du projet « récup des invendus », la gestion d'un frigo solidaire, etc. Comme l'exprime Muriel Germain, coordinatrice et seule salariée de l'asbl, *« notre mission de rendre le monde plus juste passe par de nombreuses activités : de l'insertion socioprofessionnelle via des personnes sous contrat art 60 que nous formons et aidons à s'insérer sur le marché de l'emploi, aux activités que nous menons avec les étudiants ou les élèves pour leurs ouvrir les yeux et leur donner des clés pour décoder le monde en passant par notre art de mélanger les publics et amener chacun à découvrir d'autres réalités de vie ».*

Le chiffre d'affaire annuel des ventes de l'épicerie s'élève globalement à 180.000 € auxquels s'ajoutent environ 20.000 € de subventions sous la forme d'aide à l'emploi (APE) et parfois de petits soutiens couvrant des activités d'animation. Mais, ce chiffre d'affaire est en constante diminution, la multiplication des points de vente bio à Louvain-la-Neuve et aux alentours, de même que le développement du bio en grande surface n'y sont pas étrangers. Sur le plan de l'approvisionnement, AlimenTerre fait appel à différents producteurs mais l'essentiel est acheté auprès du même grossiste bio que la Ferme Delsamme.

Pour réaliser sa mission, outre son unique ETP, l'asbl compte selon les années 2 à 4 personnes sous contrat art 60 et un réseau d'environ 25 bénévoles bien engagés. En estimant les contributions de ces derniers, nous quantifions le temps de bénévolat cumulé à plus d'1,5 ETP. Ce sont eux qui déchargent le camion hebdomadaire de livraison, assortissent le magasin, assurent la gestion du magasin le samedi, récupèrent les invendus de Färm ou Biostory pour alimenter le frigo solidaire ou les distribuer aux plus démunis, etc. En échange, s'ils consacrent au minimum 4h par mois de leur temps à AlimenTerre, ils bénéficient d'une réduction de 10% sur leurs achats. Ce groupe de bénévoles s'auto-

organise pour assurer le fonctionnement des activités qu'ils assurent. Belle forme d'économie de la réciprocité !

Nous pouvons identifier AlimenTerre comme une association entrepreneuriale, issue d'une association d'intérêt général. Elle hybride largement les ressources générées par les logiques marchandes, de redistribution et de réciprocité. Nous la plaçons au cœur du champ de l'économie sociale de notre schéma (figure 1).

Agricovert

Agricovert est une SCRL à finalité sociale. L'initiative est venue de l'asbl CRABE⁶, qui en contact avec de nombreux producteurs dans le cadre des stages de formation professionnelle de maraîchers bio, a suscité la volonté et l'énergie de s'organiser entre producteurs pour développer une coopérative de commercialisation. Objectif : résoudre le double problème que connaissent les producteurs : diminuer la pénibilité de leur métier liée à la multiplicité des tâches et augmenter leur potentiel de commercialisation à un prix juste. Les membres fondateurs, majoritairement des producteurs mais aussi des citoyens engagés, ne s'arrêtent pas à la dimension de coopération mutuelle entre producteurs et visent une finalité d'intérêt général : l'intégration sociale de personnes éloignées de l'emploi. A son lancement, la coopérative s'appuiera sur l'engagement de producteurs et de citoyens-consommateurs, notamment pour la constitution du capital.

Nos missions sont multiples nous explique Jean-Philippe Habran l'un des gestionnaires de la coopérative, *« il s'agit de définir collectivement – c'est-à-dire producteurs et consommateurs- le prix juste de nos produits, développer leur qualité, partager les techniques et les savoirs. Et, pour la finalité d'insertion sociale : accueillir, former, encadrer et accompagner des personnes sous contrats art 60 pour qu'ils accèdent à l'emploi »*.

L'AG est organisée en deux collèges : les producteurs (part A) et les consommateurs (part B). Les prises de décisions se font par consentement et s'il doit y avoir passage au vote, il faut qu'il y ait majorité dans les deux collèges. Cette disposition, poursuit Jean-Philippe, *« se justifie par les faits que si on passe au vote, le principe une personne = 1 voix s'applique. Or, les fondateurs sont très largement minoritaires (35) face aux coopérateurs consommateurs (900). Il ne faudrait pas que le groupe majoritaire fasse basculer des orientations très claires qui ont été définies dès le départ par les fondateurs »*.

Au quotidien, les décisions sont prises par divers groupes professionnels ou mixtes (producteurs- consommateurs – travailleurs) et un CA composé de cinq consommateurs et de cinq producteurs. Dans ces groupes et au CA, toutes les décisions sont prises par consentement, selon les principes de la sociocratie. *« La seule fois où nous avons dû passer au vote après un nombre incalculable de tours de consentement-objection », nous raconte Pia Monville, productrice et gestionnaire d'Agricovert, c'est lorsque nous avons dû contracter le crédit pour démarrer le hall-relais et que nous avons dû choisir entre une banque traditionnelle, compétitive pour son taux d'intérêt et CREDAL. Et, c'est CREDAL qui a obtenu la majorité ! »*

La coopérative emploie 8 personnes pour un peu plus de 7 ETP, 3 personnes sous contrat art 60 et, particularité de l'entreprise, 1,5 ETP sous la forme de prestation des producteurs sous statut d'indépendant. Soit, au total plus de 11,5 ETP. La tension salariale y est faible, environ 1,5. A ces travailleurs s'ajoutent, des artisans indépendants qui occupent les ateliers mis à disposition par la coopérative : cuisine, boucherie et boulangerie. Les artisans s'approvisionnent via le réseau des producteurs ou directement à la coopérative et y vendent une partie de leur production. Agricoverit s'entoure également de bénévoles recrutés parmi les citoyens-coopérateurs qui agissent sur des actions ponctuelles comme la rénovation du magasin ou des actions de sensibilisation lors d'évènements tels que « Valériane » ou « La petite Foire ». L'activité bénéficie également de l'appui d'étudiants en agro ou en vente qui y réalisent leur stage ce qui représente 1 ETP sur l'année. Les recettes, mis à part quelques aides à l'emploi, sont exclusivement générées par les ventes et s'élèvent à 2 millions €.

Vu ses caractéristiques, nous identifions Agricoverit comme une Coopérative Sociale. Ses ressources sont principalement marchandes mais une part non négligeable provient de l'économie de la redistribution (contrat art60, aides à l'emploi, subvention « hall-relais agricole » pour l'achat et la rénovation du bâtiment, mise de fonds et prêt de la SOWECOSOM) mais aussi de l'économie de la réciprocité (parts coopérateurs-citoyens et bénévolat).

Färm

Färm trouve ses origines dans un certain milieu d'affaires qui a la volonté de peser sur les enjeux sociétaux : climat, logement durable, alimentation saine, etc. Pour Färm, nous relate Olivier Van Cauwelaert, administrateur de Färm.coop et de Färm Louvain-la-Neuve à travers sa société « Scale Up »⁷, « *il s'agit de favoriser l'accès du plus grand nombre à une alimentation bio engagée, non dénaturée comme ce qu'on retrouve dans la grande distribution. C'est-à-dire fournir des produits qui viennent principalement du marché belge, de saison, en vrac, si possible sans intermédiaire et non issus de sociétés cotées en bourse*⁸. Nous nous fixons des objectifs et mesurons cette progression car derrière Färm, il y a des financiers qui veulent mesurer l'impact généré par les moyens qu'ils ont mis à disposition de l'entreprise. Mais notre perspective c'est aussi, en alliance avec d'autres partenaires européens, de peser sur les politiques européennes pour remettre au cœur du bio de vrais engagements sociétaux et écologiques afin de lutter contre le bio industriel ».

Le ton est donné !

Pour comprendre la structure Färm, il faut distinguer les magasins Färm qui sont franchisés mais mutualisent au sein de Färm.coop un « centre de coopération » fournissant différents services : achats et logistiques, IT, Communication, Expansion, Ressources Humaines, Finances, etc. S'il existait sept magasins Färm en 2018, cinq ouvriront leurs portes en 2019 et en 2020 la chaîne devrait en compter vingt. Le statut du centre de coopération est une SCRL qui ne répond pas aux critères du Conseil National de la Coopération (CNC), notamment sur le plan des prises de décision en AG qui se font selon le principe « une part – une voix ». Färm Louvain-la-Neuve est également une SCRL

non agréée CNC mais Olivier Van Cauwelaert assure que sa volonté est de la faire agréer CNC voire d'obtenir à terme la reconnaissance de Société à Finalité Sociale. La particularité de Färm Louvain-la-Neuve dans la galaxie Färm est d'avoir un actionariat largement ouvert aux citoyens. Il est organisé en six types de parts différentes : investisseurs, managers, membres du personnel, clients, étudiants et producteurs. La représentation au sein du CA est codifiée au prorata du nombre d'actions détenues par chacune des catégories. Ainsi, les clients, avec 30% des parts, disposent de deux sièges sur huit au CA, les investisseurs –avec la représentation de Färm.coop en disposent de trois, les autres – y compris les producteurs- ont chacun un siège.

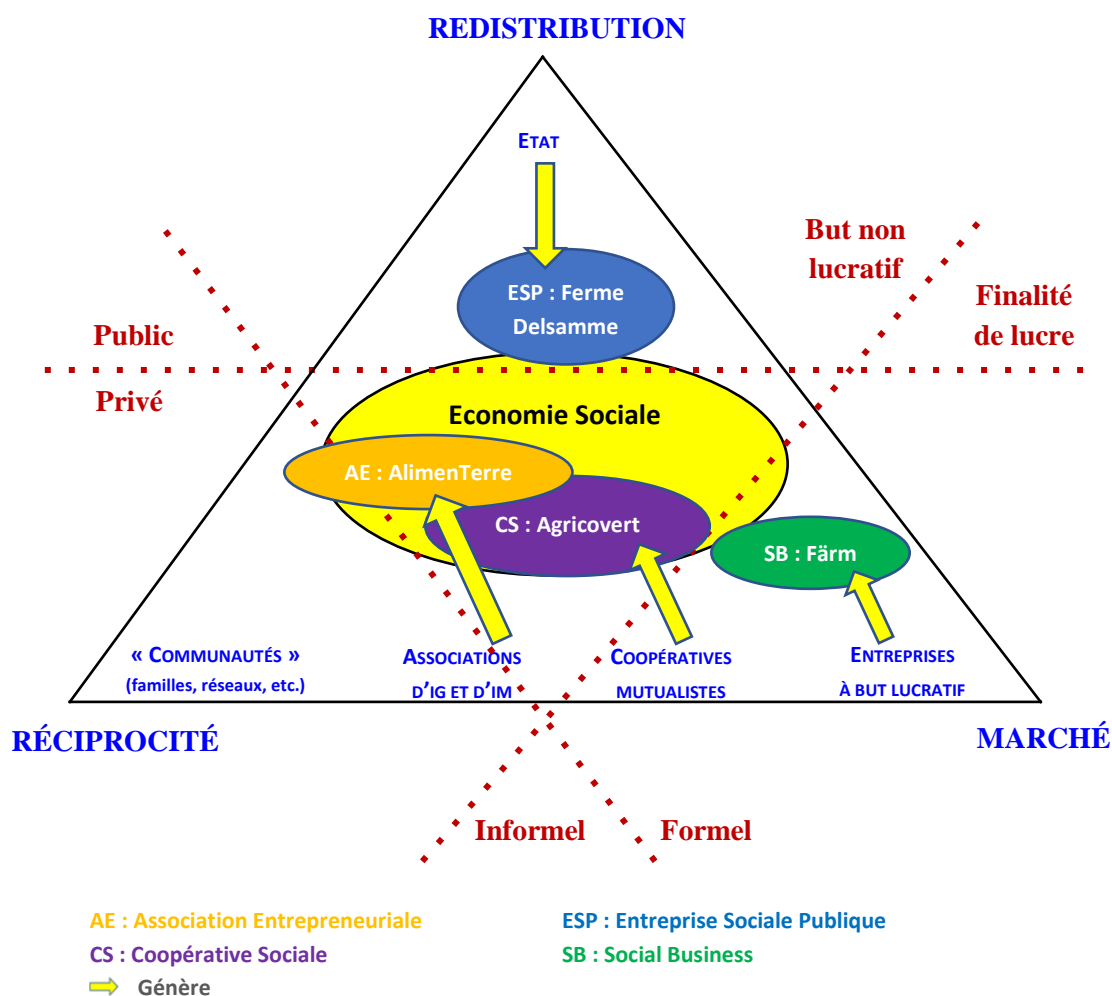
Färm s'approvisionne via des centrales d'achat. Difficile de faire autrement avec près de 13.000 produits référencés... Mais, depuis 2018, une politique d'achat en direct auprès des producteurs se développe via le service « achat et logistique » mutualisé de Färm.coop. Soulignons que si la communication de Färm met en avant une politique d'achat visant à soutenir les productions locales et les circuits courts, seuls 30 % des ventes rejoignent ces critères⁹. Mais, force est de reconnaître qu'en matière de communication Färm excelle : charte, organisation de l'entreprise, résultats obtenus en terme de vente en produits locaux, de saison, sans emballage ou achetés en direct auprès de producteurs. Le tout à l'image de ses magasins : clinquants et attractifs...

Färm Louvain-la Neuve s'inscrit dans les dynamiques locales de projets citoyens: soutien à l'Épicerie Solidaire, à Un Toit – Un Cœur ou à AlimenTerre en leur cédant les invendus ou, pour l'Épicerie Solidaire, en leur vendant à prix coûtant les fruits et légumes, fabrication et distribution de soupes à la brocante, implication dans le festival « Maintenant », etc. L'organisation des actions passe par l'implication de bénévoles, de coopérateurs clients. Coopérateurs clients qui s'investissent également dans l'organisation de visites chez les producteurs, la participation à des comités thématiques comme : communication, zéro déchet ou vie associative.

Färm Louvain-la Neuve compte 12 ETP auxquels s'ajoutent 3 boulangères de la coopérative Agribio. Dans le magasin, la tension salariale est de 2 mais atteint 3 pour Färm.coop. Le CA annuel est de 3,2 millions, celui de l'ensemble de l'écosystème Färm atteint 18 millions. Ses recettes sont essentiellement marchandes hormis quelques subsides à l'emploi auxquels toute entreprise a accès.

Vous l'aurez compris, avec Färm, nous sommes dans une logique de Social Business teinté d'innovation sociale. L'entreprise est portée par un entrepreneur qui dispose des qualités de l'entrepreneur classique, utilise les méthodes de l'économie capitaliste et est capable de communiquer avec conviction sur les changements sociaux qu'elle génère. Issue du monde des entreprises à but de lucre, nous situons l'entreprise à la frontière « Finalité de lucre – but non lucratif » de notre figure, sans l'inclure dans le champ de l'économie sociale.

Figure 1 : Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales :



Trajectoire institutionnelle	Origine	Modèle d'entreprise	Caractéristique principale
Entreprises			
Ferme Delsamme	Institution publique (CPAS)	⇒ Entreprise sociale publique	Innovent et améliorent sa mission d'insertion par l'adoption d'un mode entrepreneurial qui reste sous contrôle du pouvoir public
AlimenTerre	Association d'intérêt général et mutuel	⇒ Association entrepreneuriale	Développent des activités commerciales pour soutenir leurs missions sociales
Agricover	Producteurs et Centre d'Insertion Socioprofessionnelle	⇒ Coopérative Sociale	Conjuguent la poursuite des intérêts de ses membres avec des intérêts de la communauté et d'un groupe cible spécifique
Färm	Entreprise à but lucratif	⇒ Social Business	Adoptent des méthodes de gestion de l'entreprise privée comme moyen pour résoudre des problèmes d'intérêt général

DES PRATIQUES BIEN DIFFÉRENTES

Les portraits ci-dessus laissent déjà apparaître des différences notables dans les pratiques de nos quatre entreprises. En nous inspirant des indicateurs EMES¹⁰, regroupés en trois groupes : indicateurs de la dimension économique, indicateurs de la dimension sociale et indicateurs de gouvernance, nous vous invitons à aller un peu plus loin dans la typologie et à pointer quelques avantages et limites de chacun des modèles.

La dimension économique et la mixité des ressources

L'échelle économique des quatre entreprises est différente. La Ferme Delsamme et AlimenTerre sont de taille modeste, leurs recettes totales s'établissent à moins de 300.000 € et elles recourent à environ 5 ETP salariés ou bénévoles pour mener à bien leurs activités¹¹, les stagiaires en formation de la Ferme Delsamme ne sont pas intégrés dans ce décompte. Agricover et Färm sont 8 à 10 fois plus grandes en ce qui concerne leurs recettes. Chacune des entreprises capte des ressources marchandes. Mais, la part qu'elles représentent est variable. Nous résumons les différentes caractéristiques de dimension et de mixité économique dans le tableau ci-dessous :

Entreprises \ Ressources	Chiffre d'affaire (€)	Subventions (€)	Bénévolat (estimé en ETP)	Emplois (ETP)*
Ferme Delsamme	160.000	110.000 + contributions non chiffrées du CPAS	Aucun mais 10 stagiaires en formation	5
AlimenTerre	180.000	20.000 en APE	1,5	3
Agricover	2.000.000	Aide à l'emploi « entreprise » + subsides à l'investissement	1 à 1,5 ETP + 1 ETP étudiants stagiaires	11,5
Färm	3.200.000	Aide à l'emploi « entreprise »	Faible, non estimé	12

* hors stagiaires et emplois indirects mais incluant les personnes sous contrats art60

La mixité des ressources est très différente dans nos quatre modèles d'entreprises. On peut clairement y lire la marque de l'origine et de la finalité sociale de l'entreprise. La Ferme Delsamme ne mobilise aucune ressource issue de l'économie de la réciprocité, qu'il s'agisse de bénévolat ou d'investissement financier citoyen. En lien avec sa finalité d'insertion sociale, mais aussi par sa caractéristique d'entreprise sociale publique, elle mobilise la plus importante part de ses ressources dans l'économie de redistribution. Les ressources marchandes viennent en complément. AlimenTerre et Agricover mixent les trois types de ressources avec une prépondérance des ressources marchandes chez Agricover. Les deux modèles diffèrent néanmoins dans l'affectation des ressources bénévoles. Si AlimenTerre s'appuie clairement sur elles pour mener ses activités, Agricover les mobilise sur des actions ponctuelles et ne veut pas dépendre d'elles pour exercer son activité principale. Färm est l'entreprise qui mixe le moins les différentes

ressources. Elle s'appuie principalement sur les ressources marchandes, n'a quasi pas de subsides et recourt au bénévolat exclusivement pour développer des actions citoyennes qui restent assez marginales.

La dimension sociale et la redistribution de la valeur créée par l'entreprise

EMES identifie trois types d'indicateurs marquant la dimension sociale de l'entreprise : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens et une limitation de la distribution des bénéfices.

L'analyse des quatre entreprises nous amène à classer les objectifs de service à la communauté en quatre grandes catégories : l'insertion et la mixité sociale, le soutien à l'agriculture familiale, l'accès du plus grand nombre à une alimentation saine et la promotion d'une transition écologique. Outre les finalités sociales et missions traduites dans les portraits ci-dessus, nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous décrire les impacts sociaux les plus importants qu'ils souhaitent atteindre. Nous nous sommes appuyés sur leurs réponses pour déterminer la catégorie principale de l'objectif de service à la communauté et dressé le tableau comparatif suivant :

Objectifs Entreprises	Insertion et mixité sociale	Soutien à l'agriculture familiale	Accès du plus grand nombre à une alimentation saine	Promotion transition écologique et sociale
Ferme Delsamme	+++	+	-	+
AlimenTerre	++	+	+++	++
Agricovert	++	+++	++	++
Färm	-	++	++	+++

Le constat est clair, nos quatre entreprises poursuivent des missions sociales très proches, avec une intensité variable selon les cas. L'essentiel réside plutôt dans la manière de poursuivre ces missions. Lorsqu'AlimenTerre et Färm affirment vouloir favoriser l'accès du plus grand nombre à une alimentation saine, les pratiques mises en œuvre sont totalement différentes. AlimenTerre assure un travail social d'accompagnement budgétaire alimentaire, transmet des trucs et astuces pour manger sainement, réfléchit à la construction de ses prix pour favoriser l'accès de ses clients aux produits de base sans hésiter à raboter ses marges bénéficiaires sur des produits comme le pain, les œufs, les pommes de terre, etc. ou en réduisant ses coûts de fonctionnement en s'appuyant sur un réseau de bénévoles actifs. L'inscription de l'origine associative et sociale est évidente. Chez Färm, la construction des prix ne prend pas en compte une dimension différenciée d'accessibilité financière des produits hormis en proposant un prix attractif sur le marché, nous y reviendrons un peu plus loin. On le voit, ce sont davantage ces pratiques, largement teintées de l'origine d'où est issue l'entreprise, qui lui donnent sa couleur et permet de la décoder.

L'indicateur « initiative émanant d'un groupe de citoyens » nous amène à relever deux éléments. D'abord, scénario fréquemment rencontré dans la genèse des entreprises

sociales, à son initiative le projet est porté par un très petit groupe de personnes qui construisent la vision et les lignes directrices de l'entreprise puis l'ouvre à un cercle plus large au moment de son lancement. Ensuite, mis à part la Ferme Delsamme où l'initiative est clairement celle d'un pouvoir public, les trois autres entreprises sont bien à l'initiative de citoyens. Le cas de Färm peut paraître plus particulier, si l'initiative provient d'une poignée de financiers soucieux de donner « un impact sociétal positif » à leurs investissements, ils n'en sont pas moins des citoyens. Mais, des citoyens animés par une vision du monde qui leur est propre et qui poursuivent, outre des intérêts collectifs, des intérêts de lucre même s'ils sont plus limités que s'ils spéculaient en bourse.

Alors qu'elle provient du monde de l'entreprise, Färm semble répondre plus que les autres structures – d'après le nombre de coopérateurs, les montants investis et le succès commercial, à un besoin d'engagement citoyen de leurs clients et coopérateurs. Cela peut paraître paradoxal et notre hypothèse est que Färm répond à un besoin d'engagement suscité ou révélé par le film « Demain » mais que nombre de personnes n'arrivent pas à accomplir, faute sans doute d'être connectés à des lieux où ils pourraient s'investir socialement. Et là, visiblement, Färm leur offre un récit d'entreprise qui les séduit, alliant succès économique et facilitant l'accomplissement de petits gestes leur donnant le sentiment d'agir pour la planète. Hélas, sans pour autant entraîner des changements fondamentaux au modèle économique dominant. Tout au plus Färm contrera l'expansion du bio industriel en grandes surfaces mais en soutenant des producteurs locaux d'une taille suffisante pour alimenter sa chaîne de magasin. Car, le modèle repose sur la centralisation, où Färm.coop est le distributeur vers lequel converge tous les flux de produits qu'il dispatche ensuite vers les magasins. Le résultat est de faire concurrence aux plus petites structures de commercialisation et aux plus petits producteurs. Ce qui est très différent d'une logique « en étoile » comme le développe entre-autres la ceinture alimentaire de Charleroi qui met en réseau nombre de points de vente et de petits producteurs puis assure la logistique de flux de produits tout azimut entre eux. Cette logique permet de développer un écosystème interactif où chacun peut trouver sa place.

La limitation de la distribution de bénéfices met en lumière la vision des quatre entreprises quant à la réalisation de leur mission sociale. Elle est *de facto* absente à la Ferme Delsamme et chez AlimenTerre vu leur statut de CPAS ou d'association. Chez Agricovert, elle est statutairement limitée et d'ailleurs, *il ne peut logiquement pas y avoir de bénéfice puisque l'objectif est de soutenir le revenu des producteurs tout en offrant une alimentation de qualité à prix abordable à ses clients*, nous rappelle Pia Monville, d'Agricovert. De plus, statutairement les actifs sont verrouillés, y compris en cas de dissolution de la coopérative, après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation seront affectés à une entreprise poursuivant un but social aussi proche que possible de celui d'Agricovert. C'est une des dispositions permettant la reconnaissance comme société à finalité sociale pour laquelle Agricovert a opté. Chez Färm, nous sommes en présence d'une catégorie dominante d'investisseurs financiers qui verrouillent l'AG. Et, même si le business plan ne prévoit pas de retour sur investissement avant la dixième année, lorsqu'il y aura bénéfice ce sera à l'AG de décider, sur proposition du CA, s'il y a distribution ou non de dividende. A l'heure

actuelle, les statuts de Färm ne prévoient pas de limitation à la distribution de dividende. Wait and see.... Par ailleurs, la valeur de la part chez Färm est bilantaire et non pas nominale comme dans les coopératives à Finalité Sociale telle qu’Agricovert. Cela signifie que la valeur de la part évolue en fonction de la valeur que prend l’entreprise. Aussi, vu la croissance et la santé de l’entreprise, lorsque le retour sur investissement sera réalisé et, bien entendu sans mettre en danger l’équilibre économique de Färm, les investisseurs qui le souhaiteront pourront faire de belles plus-values en revendant leurs parts...

Toutefois, la distribution de bénéfices ne se limite pas à une question de dividende. Elle peut prendre des formes variées et bien plus implicites de redistribution, concerner différentes parties prenantes et se situer en amont de l’établissement du bilan, donc de bénéfice au sens comptable. Ces pratiques sont présentes sous diverses formes dans toutes les entreprises visitées: ristourne aux coopérateurs, prix d’achat préférentiel pour le personnel, prix d’achat plus rémunérateur pour le producteur, contribution à de nouveaux projets porteurs d’une finalité sociale en interne ou en externe, soutien à une dynamique participative, politique de bien-être des travailleurs allant au-delà des obligations liées à la Commission Paritaire dont relève l’entreprise, etc. Nous avons relevé les principales pratiques qui traduisent la marque de l’origine de l’entreprise lorsque nous en dressions leur portrait.

Les indicateurs de gouvernance

Une gouvernance participative est souvent mise en avant par les acteurs de l’économie sociale pour se différencier d’autres manières de faire de l’économie. Mais, la question de gouvernance est complexe et nécessite de s’interroger sur les processus de décision et l’implication des différentes parties prenantes concernées par l’activité. En quoi se caractérisent-ils dans nos quatre entreprises ? Le tableau comparatif suivant permet d’y voir plus clair :

Types de gouvernance Entreprises	Démocratique impliquant :	Bureaucratique	Capitaliste
Ferme Delsamme		X	
AlimenTerre	X : · les membres de l’AG · les bénévoles		
Agricovert	X : · les coopérateurs · le personnel · les bénévoles · les clients		
Färm	X : · les coopérateurs · le personnel · les bénévoles · les clients		X

Par gouvernance démocratique, nous entendons à la suite de J. Defourny et M. Nyssens, des formes de gouvernance impliquant plusieurs parties prenantes et dont l'objectif est de promouvoir la démocratie non seulement dans l'entreprise mais aussi dans la société. Une gouvernance bureaucratique se caractérise par des formes et des prises de décision teintées par la lourdeur de procédures administratives et un pouvoir de décision largement centralisé entre les mains du pouvoir public même si l'entreprise bénéficie d'une forme d'autonomie de gestion opérationnelle. La gouvernance capitaliste se distingue par un pouvoir de décision ultime entre les mains des actionnaires au prorata des parts qu'ils détiennent.

La Ferme Delsamme se caractérise par une gouvernance bureaucratique. Le pouvoir de décision sur les questions stratégiques et managériales est clairement situé aux niveaux du Conseil de l'Aide et du Bureau Permanent du CPAS. En outre, la Ferme Delsamme doit passer par les canaux administratifs de l'institution, ce qui implique des lourdeurs administratives qui peuvent avoir des conséquences sur les aspects opérationnels et dénaturer quelque peu le projet. Ainsi, les contraintes liées aux marchés publics ont amené la Ferme Delsamme à centraliser l'ensemble de l'approvisionnement de son épicerie bio auprès d'un seul grossiste, ce qui l'éloigne de la notion de produits locaux qu'elle souhaite promouvoir. Mais, nous assure Sébastien Bisset, *dès septembre on multipliera les marchés publics autour de l'eau de boisson, les produits laitiers, la bière etc. pour pouvoir travailler avec des producteurs plus locaux même si c'est bien plus compliqué*. Sinon, sur le plan opérationnel ou pédagogique, la Ferme Delsamme dispose d'une belle indépendance et développe des formes et des lieux de participation tant avec le personnel qu'avec les stagiaires pour entretenir et développer la dimension collective du projet. Aucune autre partie prenante n'est impliquée dans sa gouvernance mais développer une « communauté d'adhérants » autour du projet, promouvoir l'autocueillette, permettre aux riverains de profiter du site et le faire davantage vivre sont des leviers que la Ferme Delsamme voudrait activer pour progresser dans une gouvernance plus large et promouvoir la démocratie dans la société.

Si notre tableau montre une gouvernance démocratique chez AlimenTerre, Agricover et Färm, celle-ci est très différente de l'une à l'autre... Et cela se marque particulièrement dans les politiques de fixation des prix. Pour tout projet qui vise à favoriser l'accès à une alimentation saine et soutenir l'agriculture familiale, le type de gouvernance est déterminant car l'équation du « prix juste » implique un arbitrage quant à la répartition des marges entre trois types d'acteurs : producteurs, distributeurs et consommateurs. Et, chez Färm, vu sa gouvernance capitaliste, s'y ajoute un quatrième : le financeur.

Chez AlimenTerre, taille du projet oblige, ces acteurs se limitent aux membres de l'AG et aux bénévoles. Chez Färm et Agricover, elle inclut également les clients et le personnel. A l'évidence, elle prend des formes différentes mais dans les deux cas, la volonté est de faire participer les différentes parties prenantes à la gestion de l'entreprise. La différenciation se fait sur les types et les niveaux de décision. Chez Färm, clients et coopérateurs sont mobilisés pour débattre des « chartes produits » ou des « filières justes et transparentes » et produisent des recommandations, soit un niveau de participation

équivalent à de la consultation. La notion de « prix juste » est largement mise en avant dans la communication de Färm mais les prix sont fixés par Färm ou, pour seulement quelques produits qui constituent la marque-label « NU ! », par un petit groupe composé d'experts d'Ecores (cabinet de consultance en économie circulaire et durable), d'Ethiquable (coopérative de produits équitables), de l'UNAB et ses groupements de producteurs (Union Nationale des Agrobiologistes Belges) et de Färm. Ce groupe étudie les coûts de production et de distribution puis fixe le prix auquel le produit doit se trouver en magasin et la répartition de la marge bénéficiaire.

Chez Agricovert, le choix des produits et la politique de fixation des prix se fait au sein d'un groupe mixte rassemblant producteurs, consommateurs et membres du personnel. La détermination du prix se fait dans le groupe des producteurs puis est soumise au CA. L'exercice ne se limite pas à une discussion sur le prix que souhaite avoir les producteurs pour un certain produit et sur la marge que prendra la coopérative mais inclut de nombreux autres paramètres (niveau de mécanisation, fragilité du produit, transformation, transport...) pour essayer d'intégrer dans ce prix une diversité de situation. Le but de cette concertation à travers différentes instances est d'assurer l'arbitrage entre un prix juste pour le producteur, accessible pour le consommateur et garantissant l'équilibre financier de la coopérative. Par produit sont alors fixés un prix standard au producteur et une marge pour la coopérative, ce qui évite des prix différents en magasin si le même produit est proposé par plusieurs producteurs. Le prix peut évidemment varier en fonction de la saison, des conditions climatiques, etc. Si, sur la base de proposition du groupe de producteurs, la décision finale appartient au CA, on est là dans un mécanisme important de concertation qui inclut les différentes parties prenantes directement concernées par la fixation des prix.

La gouvernance partagée avec le personnel, s'observe à la fois chez Färm et Agricovert. Dans les deux cas, le personnel est impliqué dans des groupes de travail dont le pouvoir de décision dépasse les simples questions opérationnelles. La participation peut être qualifiée de concertation voire de co-décision pour ces dernières mais est limitée à une force de proposition pour les points managériaux. Les questions stratégiques sont traitées au CA et là, seul Färm présente une force de représentation du personnel à travers des parts de coopérateurs dédiées. Un mécanisme similaire est prévu chez Agricovert mais n'est pas d'application vu l'absence de prise de part du personnel dans la coopérative. Il peut paraître surprenant, vu l'origine de Färm située dans le monde de l'entreprise à but lucratif, d'observer une gouvernance partagée avec le personnel-coopérateur. C'est que nous relatait Olivier Van Cauwelart, Färm se veut être un laboratoire de gouvernance participative et est animé d'une volonté de changement de modèle. Si cela ressemble encore fort à un modèle d'entreprise libérée, force est de reconnaître que l'intégration des différentes parties prenantes au sein de l'AG et du CA va au-delà de ce concept. Plus loin aussi que dans de nombreuses structures d'économie sociale où la présence des travailleurs dans le CA n'est pas une généralité¹².

S'INSPIRER DES AUTRES POUR AMÉLIORER SON MODÈLE D'ENTREPRISE ?

Nous avons montré combien l'origine de l'entreprise teinte son modèle de pratiques différentes. Avec, selon notre sens critique de l'économie et notre vision de l'économie sociale, du bon et du moins bon. Est-il possible pour chacun des modèles de s'inspirer d'éléments observés dans les autres pour s'améliorer ?

De notre point de vue, les entreprises sociales gagneraient à soigner leur communication et mettre davantage en avant leur identité, la spécificité de leurs pratiques, l'alternative économique qu'elles mettent en œuvre, en rupture avec les logiques capitalistes et porteuses de changement sociétal. Cela permettrait non seulement de développer les relations avec leurs clients et coopérateurs mais aussi de marquer leurs différences et se défendre face à des modèles d'entreprise de type « social business ».

AlimenTerre souffre plus que les autres de la concurrence directe des autres formes de commercialisation du bio, notamment de Färm, son concurrent direct sur Louvain-la-Neuve. Malgré son origine sociale qui restreint sa dimension entrepreneuriale et sa faible taille qui limite sa capacité de prise de risque économique, pourrait-elle adopter une approche plus entrepreneuriale ? Serait-il judicieux qu'elle développe des services innovants et encore absents de Louvain-la-Neuve pour capter de nouvelles ressources marchandes qui équilibreront ses comptes tout en étant en phase avec sa vision et ses missions ? Par exemple, alors qu'elle a perdu sa clientèle plus âgée, convaincue de l'intérêt du projet mais qui a déserté le magasin car moins accessible que Färm, pourrait-elle reconquérir cette clientèle voire l'étendre en soignant sa communication et en développant un service de « remise à domicile » en s'appuyant sur son réseau de bénévoles ou de personnes en insertion socioprofessionnelle qui y apprendraient les bases de la logistique ?

Pour mieux encore répondre à sa mission d'accès du plus grand nombre à une alimentation saine, Färm pourrait-elle réfléchir à des actions favorisant la mixité sociale dans son magasin ? Pourrait-elle endosser une posture d'entreprise responsable dans les questions d'insertion socioprofessionnelle ? Pourrait-elle réfléchir à de réels indicateurs d'impact qui démontrent du changement sociétal et pas seulement des indicateurs de résultats qui montrent la progression de l'entreprise ? Par exemple, à quoi sert-il d'augmenter la part des produits locaux s'il n'est pas démontré que les producteurs augmentent leur revenu ou qu'il n'y a pas de risque de concentration de la production dans des structures toujours plus grandes qui éliminent les plus petites ?

Les entreprises à gouvernance plus participative pourraient-elles inspirer la Ferme Delsamme pour qu'elle s'inscrive davantage dans le tissu social et le territoire où elle se situe, qu'elle y développe des formes d'économie de réciprocité bénéfiques à son écosystème ? Pourrait-elle développer son autonomie de gestion en devenant plus entrepreneuriale, en développant ses ressources marchandes et s'émanciper de procédures administratives trop contraignantes qui la brident dans certains domaines ?

Toutes ces questions, et bien d'autres encore, nous les laissons à nos entrepreneurs et leurs structures de gouvernance. Ce sont eux et eux seuls, qui disposent des clés d'analyse et qui sont légitimes pour décider ou non de nouvelles orientations dans leur gestion ou leur politique de communication. Pour notre part, nous sommes convaincus que l'hybridation est toujours bénéfique !

¹ Voir J. Defourny « L'économie sociale » in « Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur ». p 58, De Boeck Supérieur, 2017.

² Voir H. De Bolster « Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale », Analyses SAW-B, 2018.

³ Voir J. Defourny et M. Nyssens « L'entreprise sociale » in « Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur ». p 239, De Boeck Supérieur, 2017

⁴ La Ferme Delsamme agréée en tant que Centre d'Insertion socio-professionnelle (CISP) développe cinq filières pour un total de 39.000 heures de formation.

⁵ Partenariats avec l'asbl « Les étangs de Strépy » (stages), l'asbl « Qui s'y frotte s'y pique » (ruches et activités de sensibilisation autour de l'apiculture), les Centres communautaires du CPAS (ateliers intergénérationnels), etc.

⁶ Le CRABE est une association de l'Est du Brabant wallon créée dans les années '70. Elle développe des actions de formation en maraîchage bio, des actions communautaires et des formations visant l'insertion socio professionnelle. Plus d'info sur <https://www.crabe.be/>

⁷ Scale Up est une SCRL, non agréée CNC, dont les objectifs sont de prendre des participations minoritaires dans des sociétés belges non cotées en bourse afin de les aider à accroître leur impact sociétal positif et pérenniser leurs performances financières. Scale Up a des part dans Färm (20%) ; Färm.In (50%), Le Champignon de Bruxelles (33%), You Meal (33%) et Urbani (3%).

⁸ Voir la « Charte Produits » de Färm : <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewj1nrWLxqXkAhWSyqQKHcCMBrkQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.farm.coop%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F06%2FCharte-produits-fa%25CC%2588rm-v1-2019.pdf&usg=AOvVaw3yTduGMSN1OI4E9vJpHxT>

⁹ Critères qui du reste sont assez larges : les produits locaux étant définis comme étant des produits belges et le circuit court comme étant les produits passant par la centrale d'achat de Färm.coop.

¹⁰ EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires, dont l'objectif est de construire un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entreprenariat social. Il a produit les « indicateurs EMES » qui permettent d'appréhender le concept d'entreprise sociale en l'interrogeant à travers neuf indicateurs portant sur la dimension économique, sociale et de gouvernance. Voir H. De Bolster « Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale », Analyses SAW-B, 2018.

¹¹ Limitées pour la Ferme Delsamme aux activités de maraîchage et de commercialisation des produits bio.

¹² En 2010, une enquête de Concert'ES en Régions wallonne et bruxelloise montrait que 51,9 % des asbl et 63,2 % des entreprises sociales sont sans participation des travailleurs au CA. Et, s'il y a participation elle est quasi exclusivement réservée aux membres de la direction. Aucune entreprise et moins de 4 % des asbl comptent un travailleur hors direction au sein de leur CA. Voir « Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises », Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, n°4, Mars 2012



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Ensemble, nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale.

Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques. Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses.

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be