

Louvain School of Management

« Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ? »

Mémoire recherche réalisé par
Martin Cusse

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Frédéric Dufays

Année académique 2017-2018

Remerciements

J'adresse mes remerciements sincères à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Premièrement, je remercie Mr Frédéric Dufays, mon promoteur. Il a pu me guider à plusieurs étapes cruciales de ma recherche, en étant toujours disponible et réactif, et je n'aurais pu réaliser cette tâche sans son soutien.

Deuxièmement, j'aimerais remercier les professeurs qui m'ont donné cours à la LSM, qui m'ont donné les compétences et connaissances nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire, ainsi que les membres du secrétariat, qui m'ont aidé dans les démarches administratives lors des nombreuses fois où j'en ai eu besoin.

Ensuite, ce mémoire n'aurait pas été possible sans la participation d'entrepreneurs qui ont accepté de prendre le temps d'effectuer un entretien pour ce mémoire, alors qu'ils ont un emploi du temps si chargé. Je remercie donc Thomas Riguelle et Denis Van Isschot, de Composite Collectif, Patrick Ayoub, de l'Altérez-Vous, Xavier Maréchal, d'Usitoo, Anne Vantichelen, d'Infirmiers de Rue, Frédéric Bourgois, de Coopéos, Benoit Ceysens, de la Ferme Nos Pilifs, Caroline Choteau, de Valorescence, Thomas Moreau, de Graspopper et Muriel Germain, d'AlimenTerre. Leur aide fut essentielle, mais aussi appréciée, je leur souhaite également une bonne continuation dans leurs merveilleux projets.

Je remercie également Enora Blariau de m'avoir poussé à aller de l'avant. Elle est l'élément déclencheur qui a rendu ce mémoire possible.

Enfin, j'aimerais remercier les proches qui m'ont soutenu lors de ce mémoire. Je remercie en particulier Pierre, dont l'expertise, les avis pertinents, et l'amitié m'ont fortement guidé et soutenu dans la réalisation de ce mémoire, et dans ma vie.

Table des matières

1. Partie introductive	1
1.1. Présentation de la question de recherche	2
2. Cadre théorique	3
2.1.1. L’entrepreneuriat social	3
2.1.2. Impact social positif	5
2.1.3. L’entrepreneur social et entreprise sociale	6
2.1.4. La forme organisationnelle.....	6
2.1.5. Les facteurs pris en compte lors du choix de la forme organisationnelle ...	13
2.2. Perspective historique, justification et objectif de l’étude	14
2.2.1. Perspective historique	14
2.2.2. Justification de l’étude	14
2.2.3. Objectif de l’étude	15
3. Méthodologie	16
3.1. Milieu	16
3.2. Approche	16
3.3. Population, échantillonnage, répondants	17
3.3.1. Population	17
3.3.2. Échantillonnage	18
3.4. Collecte de données.....	18
3.4.1. L’entretien semi-directif.....	19
3.4.2. L’observation d’une réunion avec des conseillers	22
3.4.3. L’observation d’une assemblée générale.....	23
3.4.4. Sources écrites	23
3.5. Méthode d’analyse des données.....	24
3.5.1. Collecte et classement des données	24
3.5.2. Analyse	26
4. Résultats.....	27
4.1. Répondants	27
4.2. Conclusion sur l’échantillonnage.....	31
4.3. Présentation des résultats	32
4.4. Interprétation.....	33
4.4.1. Facteurs personnels.....	36
4.4.2. Facteurs liés au projet.....	39

4.4.3.	Facteurs liés à l'organisation.....	42
4.4.4.	Prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs	44
4.4.5.	Appel à toutes les parties prenantes	48
4.4.6.	Facteurs économiques et juridiques	48
4.5.	Conclusion de l'analyse	51
5.	Conclusion et perspectives.....	54
	Bibliographie.....	57
	Annexes	1
	Annexe 1 — Guide d'entretien semi-directif	1
	Annexe 2 — Tableau : Données récoltées pour les études de cas.....	3
	Annexe 3 — Retranscription 1 — Composite, Propage-S, CRC.....	4
	Annexe 4 — Retranscription 2 — AG de l'Altérez-Vous	9
	Annexe 5 — Retranscription 3 — Usitoo	15
	Annexe 6 — Retranscription 4 — Infirmiers de Rue.....	19
	Annexe 7 — Retranscription 5 — Coopéos.....	22
	Annexe 8 — Retranscription 6 — Ferme Nos Pilifs	26
	Annexe 9 — Retranscription 7 — Valorescence.....	30
	Annexe 10 — Retranscription 8 — Graspopper	32
	Annexe 11 — Retranscription 9 — AlimenTerre	37
	Annexe 12 — Fichier de collecte de données.....	41

1. Partie introductive

L'entrepreneuriat social a connu dans ces dernières décennies un développement global de grande ampleur, à la fois dans la pratique, par la multiplication des initiatives répondant aux problèmes de la société, et dans la théorie, par les nombreuses recherches menées sur le sujet et la création de ce domaine à part entière de la gestion. Cette émergence est sans doute due à l'évolution dramatique de certains problèmes de société, obligeant la population à réagir à travers l'entrepreneuriat et la recherche scientifique. L'augmentation des inégalités, à la fois entre les pays et en leur sein, le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté, les minorités ethniques ou sociales écartées de la société, l'environnement de plus en plus pollué, la dépendance aux énergies fossiles, les crises financières, etc. font des morts et des malheureux chaque jour. Constatant l'incapacité du marché dans sa conception classique et des autorités à régler ces problèmes, c'est la société civile qui a décidé de trouver les solutions nécessaires. Les réseaux d'économie sociale, solidaire, circulaire, régénérative, et autres se multiplient et accompagnent au jour le jour ce mouvement, via l'éducation, la recherche, la sensibilisation du public, etc. Les universités, instituts, et autres centres de recherche se mobilisent également, en cherchant à théoriser ce mouvement, pour donner aux gestionnaires de demain les outils théoriques qui permettent d'analyser cet entrepreneuriat social, pour s'évaluer, s'améliorer, et finalement résoudre les problèmes dont ils s'occupent.

Nous avons choisi d'effectuer ce mémoire dans le domaine de l'entrepreneuriat social pour cette raison. Si ce mémoire n'est qu'une petite goutte dans la rivière de connaissances qui est en train de se créer, ce sera déjà une fierté pour nous d'avoir participé à ce mouvement. Notre question précise de recherche, « Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ? », a été choisie suite à diverses lectures sur le vaste sujet de la forme organisationnelle en entrepreneuriat social. D'un point de théorique, cette question nous permet de donner du sens à la diversité des formes organisationnelles mentionnées dans la littérature (voir par exemple Townsend et Hart, 2008 ou Defourny et Nyssens, 2012). D'un point de vue plus personnel, le choix de cette question de recherche n'est pas anodin, mais révèle notre volonté d'étudier des actions et décisions concrètes des entrepreneurs sociaux, par curiosité personnelle et volonté de faire évoluer la recherche dans le domaine. De plus, depuis quelques années, l'envie nous est venue de créer un jour notre propre entreprise à finalité sociale. Choisir ce thème de recherche était dès lors une

manière de nous motiver à tout donner pour ce mémoire, car nous serions passionnés par ce que la littérature et les entretiens nous apprendraient.

Pour ce mémoire, nous avons effectué une revue de la littérature qui expliquera comment les différents ouvrages et articles consultés définissent les concepts clés de cette étude, et les implications pour notre question de recherche. Cette revue sera présentée en première partie avec la présentation de notre question de recherche et les objectifs de cette étude. Étant donné la nature des données que nous devons récolter, nous avons décidé d'opter pour une étude qualitative, suivant la méthode de l'entretien semi-directif, que nous avons appliquée sur le terrain auprès d'entrepreneurs sociaux. Notre méthodologie sera expliquée en deuxième partie. Avec les données récoltées, et malgré un nombre restreint d'entretiens, nous avons pu construire un tableau comparatif permettant d'une part une vision globale des facteurs pris en compte par ces entrepreneurs sociaux, et d'autre part l'analyse de ces données dans le but de répondre à notre question de recherche. Ce tableau et l'analyse qui s'y rapporte seront présentés dans la troisième partie de ce mémoire.

1.1. Présentation de la question de recherche

Au départ, un thème large fut choisi pour cette étude : « Le choix de la forme organisationnelle en entrepreneuriat social ». Une lecture flottante de nombreux articles sur le sujet nous permit de mieux connaître les études déjà effectuées sur ce large thème, d'en comprendre les tenants et aboutissants, et d'élargir notre connaissance des concepts qui y sont liés. Nous pûmes donc, en concertation avec notre promoteur Frédéric Dufays, préciser ce thème de recherche. Nous allons donc tâcher de répondre à la question de recherche suivante :

« Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ? »

Devant l'émergence de ce type d'entreprise (citer référence), de nombreuses recherches ont vu le jour pour analyser ce phénomène (Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F., 2013). Cette émergence mondiale intervient dans un contexte où les anciens modèles économiques s'essouffent, laissant de multiples problèmes non résolus. Arrivent donc de nouveaux acteurs sur le marché, qui essaient de trouver de nouveaux modèles pour résoudre ces problèmes. Notre question de recherche découle d'une hypothèse selon laquelle **les entrepreneurs sociaux prennent en compte, lors du choix de forme organisationnelle, des facteurs différents de leurs équivalents commerciaux**. Par intuition, on peut imaginer que les dirigeants d'entreprises

sociales accordent une place secondaire à la performance économique, et mettent en avant d'autres facteurs comme la cohérence avec leur projet social, leurs convictions sociopolitiques ou économiques, ou encore le public cible de leur entreprise.

Si notre hypothèse est vérifiée, elle implique de nombreuses sous-questions auxquelles nous tenterons de répondre lors de cette étude : quels sont donc ces facteurs ? Quel impact ont-ils exactement sur la prise de décision ? Des études menées sur le sujet découlent une liste non exhaustive de facteurs qui pourraient être pris en compte. Le but de ce mémoire est de mettre en contraste ces idées à la réalité du terrain, en s'adressant directement aux entrepreneurs sociaux pour analyser leurs décisions et les facteurs qui ont effectivement été considérés.

L'entrepreneuriat social et les entrepreneurs sociaux se positionnent donc comme solutions dans le flot de problèmes et d'opportunités évoqué ci-dessus, tranchant volontiers avec les entrepreneurs classiques qui n'ont pas d'autres objectifs déclarés que la recherche du profit. En examinant plus profondément les motivations et facteurs qui influencent la décision de ces entrepreneurs dans le choix de la forme organisationnelle, notre étude tâchera, par une première partie théorique, d'analyser la littérature scientifique traitant de notre sujet de recherche ; ensuite, par une partie empirique, de confronter cette théorie à la réalité du terrain.

2. Cadre théorique

2.1. Concepts

De nombreuses définitions peuvent correspondre aux divers concepts que nous évoquons dans ce travail. Ces définitions évoluent de plus avec le temps. Pour une compréhension claire de notre étude, il est important de préciser le sens qu'ont pour nous ces divers concepts, au moment de la rédaction.

2.1.1. L'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est le milieu dans lequel se déroule notre étude, et le concept a fortement évolué au cours de ces dernières décennies. Il est donc primordial de le définir, ainsi que de le distinguer de l'entrepreneuriat classique.

Différents auteurs se sont attelés à la tâche de définir ce qu'est l'entrepreneuriat social, à différentes époques et à différents endroits.

Sur le continent américain, Dees et Anderson, en 2006, décrivent les deux écoles de pensées prépondérantes, issues de la pratique, qui ont en premier défini le concept. Les deux écoles se rejoignent sur la définition d'entrepreneuriat et sur l'idée que la résolution des problèmes sociaux nécessitera des idées nouvelles. La première, plus ancienne, la Social Enterprise School, définit l'entrepreneuriat social comme de l'entrepreneuriat qui aurait pour but de financer des activités sociales. Cette définition englobe l'entrepreneuriat conventionnel, même le plus capitaliste, à condition que les entrepreneurs affichent également une mission sociale (Defourny, J, Nyssens, M, 2017). La seconde école, la Social Innovation School, se concentre sur la capacité de l'entrepreneuriat social à innover trouver de nouvelles façons de créer de la valeur sociale, tout comme l'entrepreneuriat classique crée de la valeur économique (Dees, J.G., Anderson, B.B., 2006). Dees et Anderson suggèrent une convergence des deux écoles qui se concentrerait sur l'entrepreneuriat qui combine les deux définitions.

Au niveau européen, l'accent est mis sur l'économie sociale où les entrepreneurs sont des citoyens, le domaine se rapproche donc des sciences sociales (Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F., 2013). L'entrepreneuriat social est une approche collective et l'entreprise sociale est définie comme : *« une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leurs activités »* (J. Defourny et M. Nyssens, 2006, p. 2, cité dans Dardour, A., 2012).

Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006) définissent enfin l'entrepreneuriat social comme une activité innovante, qui crée de la valeur sociale, et qui peut exister au sein de ou à travers les secteurs des associatifs, commerciaux, ou publics.

Nous définirons donc dans ce travail l'entrepreneuriat social comme suit :

D'une part, il s'agit une **démarche entrepreneuriale**, c'est à dire répondre aux besoins ou catalyser le changement social par des processus novateurs (Dardour, A., 2012). Cela permet de distinguer l'entrepreneuriat social d'autres formes d'organisation à impact social positif qui n'auraient pas suivi une approche innovante dans la réalisation de la mission (Nicholls, 2008, cité dans F. Janssen, S. Bacq et François Brouard, 2013).

D'autre part, l'entrepreneuriat social a une mission, ou une **raison d'être sociale**. Celle-ci a connu plusieurs définitions (Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F., 2013), mais on citera Mair et Marty (2004) en disant que l'entrepreneuriat social est un « *processus consistant en l'utilisation et la combinaison innovante de ressources pour explorer et exploiter des opportunités, qui vise à catalyser le changement social en répondant aux besoins humains fondamentaux d'une manière durable.* » (Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F., 2013.) La mission sociale distingue dès lors l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat classique. Par entrepreneur classique, on désigne les démarches d'innovation qui n'ont pas pour objectif principal de répondre à un besoin humain ou à un problème de société, mais dont le but est traditionnellement commercial ou industriel. Il est important de noter que des entrepreneurs classiques ont parfois des objectifs secondaires qui relèvent de l'économie sociale, ou des objectifs philanthropiques, mais ceux-ci n'entrent pas en première ligne dans leurs activités et dans leurs décisions.

2.1.2. Impact social positif

Il est important également de préciser les différents types d'entreprises sociales que nous accepterons en tant que telles. La notion d'impact social positif est importante. L'entreprise sociale peut prendre toutes formes, tant qu'une volonté forte et affichée de résoudre un problème social existe. Il n'est donc pas pertinent de chercher des caractéristiques organisationnelles comme critère d'acceptation, mais plutôt d'analyser l'impact positif volontaire que l'entreprise a sur une partie choisie de son environnement. Prenons l'exemple de Lijjat, coopérative dans le secteur alimentaire, en Inde. Sous bien des aspects organisationnels, on ne peut que conclure qu'il s'agit d'une activité commerciale à objectif de profit. Néanmoins l'objectif principal de l'entreprise est la mise à l'emploi et l'empowerment des femmes indiennes (Datta, P. B.). L'impact social positif volontaire est donc bien présent au premier plan.

Des initiatives à impact social positif se développent dans des domaines d'activités très variés : le commerce équitable, la finance éthique et solidaire, le recyclage des déchets, la production d'énergie verte, le service aux personnes, l'insertion socioprofessionnelle, la défense de la diversité culturelle, la coopération au développement, et d'autres (Mertens, S, Defourny, J., Dufays, F.).

2.1.3. L'entrepreneur social et entreprise sociale

Il est important de préciser la définition que nous retenons des concepts d'entrepreneur social et d'entreprise sociale, car les définitions ne font pas l'unanimité dans la littérature. Nous expliquerons dès les lors dans les grandes lignes les différentes définitions qui existent avant de développer la définition que nous avons retenue.

Par « entrepreneur social », nous désignerons dans cette étude une personne qui a donné l'élan à un projet social novateur par la création d'une organisation, ou un membre d'une équipe entrepreneuriale ayant donné cet élan.

« Au niveau individuel, l'entrepreneur social peut être défini comme étant une personne visionnaire, à la fibre éthique prononcée, dont le principal objectif est de créer de la valeur sociale, capable à la fois de détecter et d'exploiter des opportunités, de réunir les ressources nécessaires à sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, problèmes qui ne sont pas correctement traités par le système en place (Bacq et Janssen, 2011). » (Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F., 2012.)

Par « entreprise sociale », nous désignerons dès lors l'organisation qui en découle, et qui est donc pertinente dans le cadre de notre question de recherche. Les entreprises sociales peuvent prendre différentes tailles et formes, et les entrepreneurs sociaux auront des compétences tout aussi variées, car le point commun de toutes ces entreprises est la résolution d'un problème de société, mais la complexité, la taille et la portée des différents défis environnementaux et sociaux font émerger chez les entrepreneurs inspirés des business models tout à fait uniques. Ils tracent de nouveaux sentiers et trouvent de nouvelles solutions, basant leur design sur des besoins locaux plutôt que de répondre aux suppositions centralisées des grandes institutions sur ce qui devrait être fait (Seelos, C., Mair, J., 2004).

2.1.4. La forme organisationnelle

La multiplicité des concepts et des sources concernant la forme organisationnelle des entreprises rend le terme assez vague. Il est donc important de clarifier ce que nous entendons par ce terme dans notre question de recherche. Par exemple, pour Townsend et Hart (2008), il existe deux formes organisationnelles : non-profit et forprofit. Or, nous pensons que chacune de ces deux formes comprend en leur sein une large variété de formes organisationnelles, car cette forme est complexe et nécessite de prendre plus d'éléments en compte, comme le système de gouvernance, la forme juridique. De plus, le caractère forprofit ou non-profit de l'entreprise n'est pas si binaire et nécessite d'être expliqué.

Il s'agit pour nous d'une série de caractéristiques visibles de l'entreprise, reprise ci-dessous :

2.1.4.1. La présence d'une activité industrielle ou commerciale ou aucune des deux

Les entreprises sociales peuvent être financées entièrement par des subsides et des dons philanthropiques, ou par leur activité, ou encore par un mix des deux. Ces activités industrielles et commerciales peuvent prendre diverses formes dont voici quelques exemples :

- Achats de biens dans le but de les revendre directement ou après les avoir travaillées
- Toutes opérations intermédiaires dans l'achat ou la vente de biens.
- Location de biens.
- Manufacture, commission ou transport.
- Fourniture, agence, bureau d'affaires, établissement de vente ou de spectacles publics
- Opérations de change, banque, courtage, service de paiement
- Construction

2.1.4.2. La redistribution des profits :

Les « nonprofits » sont contraintes par une clause de non-redistribution de tout profit engendré par les activités de l'organisation, qui sera donc généralement réinvesti dans le projet. Le profit est ici considéré comme la différence entre les entrées et les sorties de l'entreprise. Une nonprofit peut donc très bien engager des salariés, avoir de l'argent en épargne, et avoir donc les mêmes activités qu'une forprofit.

Les « forprofit » ont, elles, le droit de faire du bénéfice et de se le distribuer entre membres. D'autres importantes décisions organisationnelles auront donc lieu sur la manière de répartir ces profits. La distribution sera régulée par les statuts de l'entreprise.

Les deux formes peuvent exister chez les entrepreneurs sociaux.

2.1.4.3. Le statut juridique

Différentes formes juridiques existent pour les entreprises en Belgique, qui apportent leurs règlements, leurs obligations, leurs avantages et leurs inconvénients (Belgium.be, nd ; Filo-Fisc, 2014). Voici les caractéristiques des exemples courants ou rencontrés lors de ce mémoire.

- *A (I) SBL*

L'Association Sans But Lucratif a une personnalité juridique propre et n'engage pas le capital privé de ses membres. Elle oblige la tenue d'une comptabilité régulière ainsi que la création de deux organes : l'Assemblée Générale, et le Comité d'Administration. 3 membres sont nécessaires à la fondation, mais aucun capital n'est requis. Enfin, l'ASBL est régulée par ses statuts.

L'Association Internationale Sans but Lucratif est une ASBL à vocation internationale et répond donc à des règles supplémentaires. Le siège social doit être situé en Belgique, et elle doit être constituée par un notaire. Un arrêté royal décrète sa personnalité juridique et un nouvel arrêté royal doit être effectué en cas de modification de but ou d'activités. Un organe de direction et un organe d'administration remplacent les organes de l'ASBL.

- *Fondation privée ou d'utilité publique (ICCI, 2007)*

La fondation résulte de la volonté d'affecter un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé, c'est-à-dire qu'elle ne peut procurer aucun gain matériel à ses fondateurs, administrateurs, ou à toute autre personne. Elle a une personnalité juridique propre.

La fondation ne comporte pas de membres, mais le conseil d'administration doit en compter trois, qui sont aptes à accomplir les actes nécessaires aux opérations de la fondation. Le seul capital nécessaire est le capital suffisant à la viabilité de la fondation et la réalisation de son but. Il y a des obligations comptables.

La fondation d'utilité publique diffère de la fondation privée sur ce point : elle doit répondre à un des 7 buts énumérés dans la loi (philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel) tandis que la fondation privée peut répondre à un autre but que ceux-là. La fondation privée doit également déposer ses comptes à la Banque Nationale de Belgique.

- *Association de fait*

Née d'une convention entre des personnes physiques, elle n'a pas de personnalité juridique propre et aucune obligation comptable. Les membres investissent leur propre capital et peuvent voir leur responsabilité personnelle engagée.

- *SPRL ou SPRL-S*

La Société Privée à Responsabilité Limitée et son équivalent Starter, prévu pour les entrepreneurs n'ayant pas les liquidités suffisantes, n'engagent pour l'apport des personnes qui l'ont formée. Elles offrent donc plus de protection qu'une entreprise unipersonnelle. La création de l'entreprise nécessite un acte notarié, et donc un plan financier, reprenant les revenus et dépenses attendues de l'entreprise, les moyens financiers disponibles et investissements nécessaires pour démarrer l'activité. Il faut également y ajouter la stratégie qui sera mise en place et pourquoi l'entreprise est donc financièrement viable.

Pour fonder une SPRL, vous devez disposer dès l'entrée d'un capital minimum de 18.550 euros, confirmée par une attestation bancaire, et dont 6.200euros au moins ont été déposées sur un compte. Pour une SPRL-S, 1 euro suffit et pas d'attestation bancaire. La SPRL-S a pour vocation de devenir une SPRL, donc après 5ans et une augmentation de capital de 18550euros, ou lorsque la SPRL-S compte 5 collaborateurs à temps plein, l'entreprise devra devenir une SPRL classique. (SPF Justice, 2010)

Si vous avez déjà fondé une SPRL-S, ou si vous détenez plus de 5 % d'actions dans une autre société à responsabilité limitée, vous n'avez pas droit de fonder une SPRL-S.

- *Indépendant personne physique à titre principal ou complémentaire (SPF Économie, 2018)*

Un indépendant exerce son activité professionnelle lucrative sans être lié à une société ou un employeur. Il a des obligations comptables (pour le fisc) et doit s'affilier à une caisse d'assurance et payer des cotisations sociales trimestrielles. L'indépendant est soumis à l'impôt des personnes physiques et pas à l'impôt des sociétés.

- *SCRL*

La Société Coopérative à Responsabilité Limitée peut être créée par minimum 3 personnes apportant au minimum 18.550 euros et se sont responsables uniquement à hauteur du montant de leur apport. Elle se constitue chez un notaire et un plan financier est donc obligatoire (voir ci-dessus : SPRL ou SPRL-S). Elle nécessite également la

création d'un registre des parts, qui sont cessibles librement. Un seul administrateur est requis, il peut s'agir ou pas d'un associé.

Les associés peuvent entrer et sortir de la SCRL à leur guise. Les nouveaux associés doivent simplement acquérir des parts ou en souscrire de nouvelles.

- *SA*

La Société Anonyme est une forme de société à responsabilité limitée créée par 2 actionnaires au moins, disposés à investir du capital en celle-ci. Typiquement choisie par les grandes entreprises, elle l'est aussi par certaines PME. Elle a sa personnalité juridique propre et implique une création chez un notaire et donc un plan financier (voir ci-dessus : SPRL ou SPRL-S), mais aussi une comptabilité plus complexe. Le capital minimum de départ est de 61.500 euros dont la totalité doit être libérée à la constitution. Trois administrateurs sont nécessaires, deux si ceux-ci sont également administrateurs délégués.

L'aspect « Anonyme » de la SA signifie simplement que les parts de la société ne sont pas nominatives et peuvent être cédées au plus offrant. Elle comporte l'avantage de distinguer complètement l'entreprise de ses actionnaires.

La SA est traditionnellement considérée comme plus fiable et obtiendra plus facilement des crédits, des leasings, etc., et sera plus crédible aux yeux des clients (Groups.be).

Il est important de mentionner dans cette étude le statut particulier de la SFS ou Société à Finalité Sociale, créée en 1995, qui est un statut que peut prendre toute forme de société. Le but affiché de la SFS n'est pas l'enrichissement patrimonial des associés. Elle offre une alternative aux ASBL et aux formes classiques de sociétés en se situant entre les deux. L'avantage patrimonial direct ou indirect que tirent les associés d'une SFS est limité, c'est-à-dire que l'objectif principal de la société ne peut être la répartition des bénéfices. Les SFS peuvent avoir des activités commerciales et industrielles, à condition qu'elles s'inscrivent dans la finalité sociale de celle-ci (Cludts, A., nd).

Les SFS doivent respecter des règles supplémentaires. Les termes « société à finalité sociale » doivent figurer avec la mention de leur forme juridique dans les statuts, qui précisent également non seulement les activités concrètes de l'entreprise, mais aussi son objectif social. La loi

prévoir un régime spécial dans le cas d'une SCRL, où la SFS ne doit avoir qu'un capital minimum de 6.150 euros libéré à concurrence de 2.500€. C'est certainement une des raisons qui fait que 73 % des SFS sont constituées sous la forme d'une SCRL. Elle offre un capital protégé et donc une garantie aux créanciers. Une distribution des bénéfices de la société aux associés peut exister, mais ne peut pas dépasser le dividende maximum fixé par le Roi. En cas de liquidation, le solde éventuel positif est affecté de manière à se rapprocher autant que possible de l'objet social de la SFS. Chaque travailleur se voit offrir la possibilité de devenir associé dans un délai d'un an. Le droit de vote est limité à 10 % des voix attachées aux parts représentées. Un rapport annuel concernant le contrôle de l'objectif social doit être rendu, mentionnant les investissements, les frais de fonctionnement, les rémunérations, etc., de manière à vérifier que les bénéfices sont bien attribués à l'objectif social, et que la société n'est pas utilisée à des fins illicites. Dans le cas du non-respect de la règle de distribution des bénéfices, les administrateurs pourront être redevables solidairement des sommes erronément distribuées. (De Châtelet, P. P., nd)

2.1.4.4. La forme de gouvernance choisie

Comment sont prises les décisions prises en matière de gestion et de contrôle de cette gestion dans l'entreprise ? Qui prend ces décisions ? Qui les contrôle ? Les entreprises sociales n'échappent pas aux lois sur la gouvernance et doivent donc établir des organes de prises de décisions et des organes de contrôle. Selon la forme juridique, une certaine souplesse est possible (Avisé, 2015). Néanmoins, la loi n'oblige ce type d'organe qu'à vérifier les aspects économiques de la société, ou dans le cas du Conseil d'Entreprise ou des délégations syndicales, des conditions de travail des employés, mais rien n'est prévu pour le contrôle de l'objectif social des sociétés (sauf dans le cadre des SFS, voir ci-dessus 1.2.4.3. Le statut juridique). Il revient donc aux entreprises d'établir elles-mêmes leurs mécanismes de contrôle au niveau de l'accomplissement des objectifs sociaux.

Cet aspect est crucial dans le monde du social, car une mauvaise gouvernance peut par exemple ternir la réputation d'une entreprise, et donc annuler son impact positif. C'est un domaine dans lequel les entreprises sociales se distinguent généralement. Elles sont généralement caractérisées par un intérêt particulier pour les relations avec leurs parties prenantes internes et externes, qui nécessite donc une réflexion sur la manière de les impliquer dans les décisions, alors que dans les entreprises classiques, la forme de gouvernance dépend de la structure du

capital (Dardour, A., 2012). Il est important de savoir qui dirige l'entreprise et avec quels pouvoirs.

L'établissement de ce système de gouvernance implique l'analyse de différents éléments : la nature de l'activité, les compétences des associés, les rapports de pouvoir entre eux, et les apports respectifs des acteurs impliqués. « *La problématique de la gouvernance a pour objectif d'encourager la direction à accomplir le mandat reçu dans l'intérêt des associés.* » (Philippart, P., 2007). Différentes décisions sont donc impliquées dans le choix de la forme de gouvernance : la durée des mandats, la rémunération des dirigeants, les modes de nomination et de révocation, le système de vote, les responsabilités, la diffusion d'information et le contrôle de la qualité de celle-ci.

Pour les entreprises sociales, des éléments autres sont également à prendre en compte : le groupe de clients (pour éviter les conflits d'intérêts, impliquer les clients, etc.), la taille (des organisations plus larges nécessitent plus de formalité, de managérialisme, de professionnalisme), et leur structure de financement (contrats publics, clients privés, subsides, ou un mix des 3) (Spear, R., Cornforth, C., Aiken, M., 2014).

Une forme particulière de gouvernance est souvent privilégiée en entreprise sociale, la gouvernance participative.

La gouvernance participative (Avisé, 2015) :

Defourny et Nyssens (2012) identifient trois indicateurs d'une gouvernance participative dans les entreprises sociales : un grand degré d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la propriété du capital, et une nature participative qui implique les parties impactées par l'activité.

Généralement, dans cette forme de gouvernance, le nombre de voix par personne n'est pas conditionné au nombre de parts sociales que la personne détient. Peu importe ce nombre, on respecte le principe « une personne = une voix ». Les statuts doivent définir quelle est la majorité nécessaire pour qu'une décision soit prise. Les associés peuvent être regroupés dans des collèges, dont les pouvoirs sont pondérés selon des critères précisés dans les statuts. Pour prendre les décisions en âme et conscience, « *Les associés disposent d'un droit intangible à l'information* » (Avisé, 2015). Cette mise à disposition des informations est mise en place dans les statuts.

2.1.5. Les facteurs pris en compte lors du choix de la forme organisationnelle

Il était important pour notre question de recherche de savoir ce que disait la littérature sur cette question : est-ce que les entrepreneurs sociaux font le choix de leur forme organisationnelle de manière parfaitement rationnelle suite à des calculs coûts-bénéfices, ou est-ce que d'autres facteurs entrent en jeu ? Selon Child et al (2015), la présomption que les entrepreneurs agissent rationnellement est inutilement forte et n'est pas prouvée par la recherche empirique. Les entrepreneurs prennent effectivement en compte des facteurs rationnels.

Facteurs rationnels

Par exemple, les *entrées possibles pour l'organisation*, les *résultats espérés des opérations*, les *capacités managériales nécessaires pour chaque forme possible*, et les *présomptions d'efficacité* de la forme particulière choisie.

Mais les interviews menées par Child et al (2015) ont permis d'identifier 3 types d'explications non rationnelles quant à la forme organisationnelle choisie : expressive, relationnelle et historique.

Facteurs expressifs

Les entrepreneurs veulent que l'entreprise soit le reflet de leurs *valeurs personnelles*. Le choix de la forme est donc un choix symbolique, émotionnel, et est établi sur des *bases morales et philosophiques*. Les entrepreneurs font « ce qui leur semble juste » en fonction de leurs émotions, de leur *identité*, et de leurs *valeurs*.

Facteurs relationnels

Le choix de forme organisationnelle serait déterminé par la perception qu'ont les entrepreneurs des autres — *pairs, concurrents, public*, etc. Dans l'incertitude, ils se repèrent et suivent un mouvement plus large en quête de *légitimité*.

Par ailleurs, ils prennent exemple sur certaines organisations particulièrement performantes. Les entrepreneurs forprofit, en particulier, se basent également sur des entreprises nonprofits qui ont échoué, et en tirent des leçons.

Contraintes historiques

Le choix de la forme organisationnelle peut paraître logique aux entrepreneurs d'une part à cause de *l'évolution de leur projet*, ou de *décisions passées*, y compris celles

d'éventuels prédécesseurs ; d'autre part, au vu de *l'histoire du fondateur* au niveau de l'éducation et de *l'expérience professionnelle*.

Dufays, F. et O'Shea, N. (2006) précisent que dans le cas de la forme juridique, le processus de décision implique, dans le cas des coopératives : la promulgation de valeurs personnelles, croyances et convictions, ainsi que *l'identification à l'état d'esprit des coopératives*, et l'exploitation du facteur de légitimité. Les auteurs précisent également qu'il y a différentes formes de rationalités, et que les entrepreneurs utilisent différentes formes de rationalités dans différentes situations, sans en être complètement conscients. La rationalité dépend de la perception de risque, qui varie en fonction de l'expérience et du réseau.

2.2. Perspective historique, justification et objectif de l'étude

2.2.1. Perspective historique

L'entrepreneuriat social lui-même existe depuis des siècles sous différentes formes, on peut prendre l'exemple de Florence Nightingale au milieu du 19^e siècle. Il est également un phénomène culturel, encouragé par des organisations et associations qui diffusent des anecdotes sur des héros entrepreneurs qui ont « changé le monde » (Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P., 2011).

La genèse de l'entrepreneuriat social comme thème de recherche remonte quant à elle aux années 1980 avec le groupe Ashoka, et est à l'heure actuelle un thème de recherche en pleine croissance. Le concept même fut inventé par William (Bill) Drayton, le fondateur et CEO d'Ashoka (Praszkier, R., Nowak, A., 2012). « *Le concept brouille les frontières traditionnelles entre les secteurs public et privé et donne naissance à des entreprises hybrides (Johnson, 2000 ; Wallace, 1999) guidées par des stratégies de création de valeur double, à la fois sociale et économique (Alter, 2006). Cette hybridation intrigue et donne lieu à un nombre croissant de discussions.* » Ces discussions justifient la croissance de recherches menées dans ce domaine (Janssen, F., Bacq, S, Brouard, F., 2012).

2.2.2. Justification de l'étude

Selon Janssen, Bacq et Brouard, 71 % des études effectuées étaient des recherches plus théoriques qu'empiriques. Il y a donc un manque de recherche de type empirique dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Les auteurs précisent également que la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat social requerra « *de nouvelles manières de penser et de conceptualiser la réalité hybride de l'entrepreneuriat social.* »

Une étude empirique qualitative sera plus cohérente avec notre recherche. Elle vise à comprendre en profondeur les éléments que les entrepreneurs ont pris en compte dans leurs décisions, et l'étude qualitative permet de saisir l'essentiel de la réalité étudiée (Poisson, Y., 1991). Nous sommes ici dans une démarche qui cherche plus à découvrir sur le terrain ce que des entrepreneurs spécifiques ont pris en compte dans leurs choix de forme organisationnelle. Nous obtiendrons donc des données spécifiques aux entrepreneurs en question, et c'est la méthode qualitative qui permettra de comprendre les implications derrière la prise en compte de ces facteurs.

2.2.3. Objectif de l'étude

Notre recherche tente de s'inscrire dans le cadre de cette recherche de nouvelles manières de penser, en allant chercher sur le terrain, via des entretiens et l'analyse d'outils, la réponse à la question non résolue, du moins empiriquement, de la limite entre l'entrepreneuriat classique et l'entrepreneuriat social au niveau des motivations et des actions des entrepreneurs.

L'intérêt d'apporter une réponse à cette question est d'une part de faire progresser la recherche en matière d'entrepreneuriat social, en définissant encore plus clairement cette discipline ; et d'autre part de permettre, via l'identification des facteurs de prise de décisions de ces entrepreneurs, de créer des outils et méthodes utiles pour les décisions futures en entrepreneuriat social.

Le second objectif de cette étude est de vérifier notre intuition, expliquée dans le développement de notre question de recherche, à savoir que les entrepreneurs sociaux prennent en compte, lors du choix de forme organisationnelle, des facteurs différents de leurs équivalents commerciaux.

3. Méthodologie

3.1. Milieu

Dans cette partie nous décrirons brièvement l'environnement dans lequel a été effectuée l'étude.

L'étude est effectuée de mars à mai 2018 et est limitée pour des raisons pratiques et écologiques à la Belgique francophone. Elle se cadre dans le milieu de l'entrepreneuriat social. Elle est effectuée par un étudiant issu de l'enseignement catholique dans le cadre d'un mémoire et fin d'étude en sciences de gestion, en suivant les méthodes prescrites par le séminaire d'accompagnement du mémoire et par son promoteur.

L'enquêteur ne connaît pas personnellement les répondants qui ont été trouvés sur internet et choisit en fonction de leurs projets et de leurs formes juridiques, à l'exception de Caroline Choteau, qui fut son enseignante au Collège Notre Dame de Bon Secours. Madame Choteau a tout de même été choisie, car la relation n'altérerait pas les données, et que le profil et l'historique de la répondante étaient utiles pour l'étude.

3.2. Approche

Cette recherche, étant donné la nature non quantifiable des facteurs que nous recherchons, est le résultat d'une itinérance entre les démarches déductives et inductives. D'une part, elle comporte des moments déductifs : la lecture flottante de la littérature scientifique et le cadre conceptuel ainsi construit nous ont permis de construire une hypothèse que nous pouvons tester par des entretiens avec des entrepreneurs sociaux. D'autre part, elle comporte des moments inductifs : ces entretiens viennent eux aussi étoffer notre construction d'une réponse à la question de recherche et à l'hypothèse.

Intéressons-nous maintenant à la manière d'aborder le terrain pour récolter nos données qualitatives. L'ouverture de notre question de recherche nous pousse à établir un objectif clair : obtenir des informations approfondies, venant des entrepreneurs sociaux eux-mêmes, quant au choix de forme organisationnelle. Cet objectif étant fixé, nous ne pouvons que nous tourner vers une approche qualitative de recherche de données, qui permet de saisir l'essentiel de la réalité étudiée. Une recherche quantitative sur le sujet donnerait des résultats certes intéressants, mais une approche qualitative permet une plus grande profondeur, et permet de mettre en lien les différents facteurs, ce qui est important, car le processus de décision de la forme organisationnelle n'est pas linéaire et calculé. De plus, une étude statistique ne serait pas

significative en dessous d'un très grand nombre de répondants, et impliquerait donc de trouver des bases de données et d'obtenir des réponses d'un très grand échantillon d'entrepreneur, ce qui nécessite des ressources en temps que nous n'avons pas.

Comme mentionné brièvement, nous avons opté pour la méthode de l'entretien comme outil de collecte de données qualitatives. Les entretiens nous permettent de dégager non seulement les facteurs qui ont influencé leur choix de forme organisationnelle, mais aussi les raisons de cette influence, l'interconnexion de ces éléments, et le sens que les entrepreneurs sociaux donnent aux événements. Les entretiens sont de plus la meilleure méthode pour reconstituer fidèlement le processus de décision de chaque entrepreneur, à l'exception de l'observation directe.

Nous analysons également les documents officiels des entreprises s'ils sont disponibles et pertinents ainsi que, pour certains répondants qui en utilisent, leurs outils de prises de décision. Des traces écrites telles que des rapports de réunions, des rapports d'assemblées générales ou d'autres traces écrites de discussions et de décisions sont précieuses, car, en tant que traces historiques des décisions, ils complètent l'entretien qui lui est effectué avec du recul. Quant aux outils d'analyse utilisés par les répondants, ils contiennent également des informations sur les processus de décision.

Ce que nous entendons par entretien est une démarche approfondie de questionnement d'une personne afin de recueillir les informations essentielles pour tester notre hypothèse de départ, mais également pour découvrir de nouveaux éléments qui viendront modifier cette hypothèse. Enfin, il est important de noter que plusieurs entretiens doivent être menés pour que notre recherche soit valide. En effet, c'est en recoupant les informations recueillies que nous dégagerons les tendances importantes et les éléments isolés, et que nous répondrons donc à la question de recherche et à notre hypothèse.

3.3. Population, échantillonnage, répondants

3.3.1. Population

La population réelle visée par cette étude était l'ensemble des créateurs belges d'entreprises sociales. Selon le baromètre des entreprises sociales effectué par l'ULG, il y avait 18.074 entreprises sociales en Belgique en fin 2014, donc au moins autant de fondateurs (Académie des entrepreneurs sociaux, 2016).

3.3.2. Échantillonnage

Malheureusement, dans la réalité du terrain de la recherche, il n'existe pas de liste exhaustive des entrepreneurs sociaux. La population atteinte par cette recherche est donc celle-ci :

- Les entrepreneurs sociaux repris sur les sites de ces réseaux : Crédal, Triodos, OksigenLab, Social Innovation Factory, Group One, CoopCity, VentureLab, Azimut.
- Les entrepreneurs sociaux conseillés par Mr Dufays, par des amis, ou par des répondants à l'étude.
- Des entreprises sociales connues avant le début de l'étude.

Cette population d'entrepreneurs appartient à au moins 150 entreprises, qui furent contactées par e-mail au moins et par téléphone. Les fondateurs ou membres d'équipes entrepreneuriales sont une population particulièrement difficile à atteindre. Certains sont décédés ou ont quitté l'entreprise. Certains sont à l'étranger. Certains ont plusieurs intermédiaires hiérarchiques en dessous d'eux et sont donc impossibles à atteindre. Certains n'ont pas le temps ou la volonté de répondre à ce genre de recherche. Enfin, une grande majorité des entreprises ne répondent pas. Dès lors, l'échantillonnage s'est fait naturellement par itinérance entre les différents réseaux par lesquels nous découvrons des répondants possibles, avec pour résultat des entretiens ou équivalents d'entretiens dans 9 entreprises sociales. Nous basons donc notre analyse sur un échantillon non probabiliste, courant dans les recherches qualitatives lorsque le chercheur est plus en quête d'exemples, de découverte, que de représentativité des résultats, ce qui est le cas ici (Dépelteau, 2011).

L'objectif était d'obtenir une liste d'entrepreneurs sociaux variée : avoir différentes catégories d'âges, différents milieux sociaux et/ou géographiques, différents projets, et différentes formes juridiques. Cet objectif est accompli, comme vous le verrez dans la partie suivante.

3.4. Collecte de données

Dans cette partie, nous décrirons comment les trois moyens de collecte de données choisis, c.-à-d. l'entretien semi-directif, l'observation d'une réunion avec des conseillers, et l'observation d'une assemblée générale, ont été élaborés. Un bref paragraphe détaillera les sources écrites que nous avons consultées pour compléter notre collecte de données sur les répondants.

3.4.1. L'entretien semi-directif

Cette partie est à lire en parallèle avec notre guide d'entretien présent en annexe 1.

Nous avons suivi les étapes de Dépelteau (2011), à savoir l'élaboration d'une grille d'entretien, la réalisation de ces entretiens, la retranscription et le classement des réponses, et enfin la phase d'analyse. Ces entretiens seront au nombre de 7 dans le but de confronter différentes expériences, époques, et situations, et améliorer la validité de la méthode (De Ketele, J-M., Roegiers, X., 2015).

Deux types d'intervenants prennent place dans l'entretien. D'une part, nous-mêmes, en tant qu'enquêteurs, et d'autres parts, les entrepreneurs sociaux que nous appellerons des répondants.

Nous avons choisi les termes « enquêteur », « répondants » et « entretiens », car ils sont fort distincts les uns des autres et permettront d'éviter les confusions qui pourraient arriver (en choisissant interview, interviewant, et interviewé par exemple).

L'enquêteur

Il est important que l'enquêteur soit professionnel et systématique dans sa démarche, pour que tous les répondants vivent le même type d'entretien et que nos conclusions soient donc valides. La démarche choisie pour nous assurer de ceci est l'élaboration d'une grille d'entretien semi-directif. La grille permet de guider le répondant, ce qui est d'une part plus efficace qu'un entretien non directif, car elle évite au répondant de se dissiper et le ramène au sujet de l'entretien. D'autre part elle permet de laisser le répondant s'exprimer sur ce qu'il a envie, ce qui est donc plus valide qu'un entretien directif qui pourrait biaiser les résultats.

Il est important de ne pas influencer le répondant. Un exemple issu du séminaire d'accompagnement du mémoire de la LSM est la tendance des enquêteurs à avoir peur des blancs. Or, le répondant a le droit de réfléchir ; et reposer la question ou la reformuler peut fort influencer la réponse que l'on recevra, ce qui endommage la validité de l'entretien. Une autre tendance est de s'impliquer dans l'entretien (« Oui, vous avez raison » ; « Non, nous ne sommes pas d'accord ») alors qu'il ne s'agit pas d'un échange d'avis, mais bien d'une collecte de données. L'enquêteur peut relancer le répondant, bien sûr, mais de manière neutre.

Si le répondant désire garder l'entretien confidentiel, l'enquêteur s'engage à respecter cette confidentialité.

L'entretien

La première démarche effectuée concernant les entretiens fut l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif. Il contient les questions larges et les thématiques que nous souhaitons aborder lors de chaque entretien. Créer ce guide d'entretien est une étape de réflexion en soi sur la question de recherche. Effectivement, il nécessite de se poser des questions : « Quelles sont les éléments que nous souhaitons obtenir ? », « Comment devons-nous poser nos questions pour que les répondants les abordent sans que nous les influencions ? », etc. Les questions et thèmes sont repris dans un certain ordre, étant donné qu'on doit les coucher sur papier, mais la méthode semi-directive choisie nous permet de laisser l'entretien se dérouler dans l'ordre souhaité par le répondant. Chaque entretien devrait donc être différent, et des points devraient être plus approfondis par certains répondants que par d'autres, ce qui est porteur de sens en soi.

Avant l'entretien, il y aura une première étape appelée « Briser la glace ». Elle a différents buts. D'une part, nous présentons notre recherche, et nous expliquons le but de l'entretien, ce qui permettra au répondant de ne pas trop s'éloigner du sujet. D'autre part, nous rassurons le répondant sur la possibilité de confidentialité de l'entretien, afin qu'il se sente parfaitement libre de paroles, et que nous obtenions des réponses les moins biaisées possible. Enfin, nous demandons au répondant de se présenter et de présenter son projet social, ce qui permet la transition vers la deuxième phase de l'entretien, que nous appellerons « Technique de l'entonnoir ».

Celle-ci part de deux questions larges « Quelle forme juridique avez-vous choisie lors de la fondation de votre entreprise ? Pourquoi ? », et « Quelle forme organisationnelle avez-vous choisie lors de la fondation de votre entreprise ? Pourquoi ? » La largeur des questions permet au répondant de présenter les sujets qui nous intéressent dans l'ordre qui lui paraît le plus logique. Cet ordre est révélateur en soi. Ensuite, lors de sa réponse, des sous-questions viennent préciser certains points. Pour aider lors de l'entretien, une liste préétablie de « points à aborder » est reprise dans la grille d'entretien :

- Acteurs de la décision (conseillers, notaire, cofondateurs, amis, famille...), réseau, partenaires, employés
- Cohérence avec le projet, l'opportunité à saisir
- Convictions (sociopolitiques, économiques, religieuses...)
- Identité de l'entreprise (Perception de celle-ci)
- Financement

- Environnement : clientèle (ou population cible), concurrence, fournisseurs, circonstances sociopolitiques et économiques
- Fiscalité
- Crédibilité, légitimité (éventuelles pressions institutionnelles)
- Attente de croissance positive
- Contraintes historiques personnelles et organisationnelles

Le répondant peut bien sûr amener de nouveaux éléments à cette liste, qui n'est qu'une aide pour l'enquêteur. Si le répondant s'approche de l'un d'eux, nous poserons une sous-question pour qu'il précise sa pensée. Néanmoins, si le répondant aborde de lui-même un des points, ou l'ignore totalement, nous ne l'aborderons pas nous-mêmes, dans le but de ne pas influencer le répondant. Lorsque les deux questions larges ont obtenu réponse, quelques questions précises viennent clôturer la collecte de données.

Pour clôturer l'entretien, nous résumons les idées-clés de ce que le répondant nous a dit, pour qu'il les valide, nous demandons s'il a quelque chose à ajouter, et nous le remercions.

Le répondant

Pour obtenir des données valides, le choix des répondants est primordial.

Tout d'abord, chaque répondant doit correspondre à notre thème de recherche. Il doit donc être un entrepreneur social ou membre d'une équipe entrepreneuriale sociale, qui a pris part, ou est en train de prendre part, à la décision d'une forme organisationnelle. Interroger quelqu'un qui ne correspond pas à cette description n'aurait que peu de sens.

Ensuite, il est important de varier les répondants. Dans notre étude, nous parlons de choix de forme organisationnelle. Il est important d'avoir dans notre échantillon le plus de choix différents, car si nous n'interrogeons par exemple que des fondateurs de coopératives, notre étude ne sera valide que dans le contexte des coopératives.

Idéalement, nos répondants devraient également varier à d'autres niveaux comme leurs profils sociaux, et les éléments qu'ils ont pris en compte pour le choix de leur forme organisationnelle. Malheureusement, cette information n'est révélée que lors de l'entretien. Néanmoins, une fois les entretiens effectués, nous remarquons que cet objectif de diversité sociale est atteint. En effet, les projets et zones démographiques étant différents, nous avons eu tout un panel de répondants au niveau socioculturel.

Les entretiens seront donc hétérogènes en termes de structures et de contenus, les répondants suivant le fil de leurs idées. Cette différence de contenu permettra l'apport de données supplémentaires qui permettront de répondre à la question de recherche.

Au niveau pratique

Au niveau de la méthodologie pratique de l'entretien, nous avons opté pour l'enregistrement audio. Chaque entretien sera enregistré pour qu'une retranscription partielle soit possible et facilite la recherche ultérieure et le classement des données.

La retranscription partielle a été choisie, car à cause de la largeur des questions, les répondants peuvent s'égarer des ajouter à leurs réponses des informations ou anecdotes qui n'ont pas de lien, même indirect, avec notre étude. Ces informations et anecdotes ne seront donc pas retranscrites.

3.4.2. L'observation d'une réunion avec des conseillers

Cette opportunité nous a été fournie par Composite, et après considération de l'utilité d'une telle observation, nous avons décidé de nous rendre à cette réunion, et de décider a posteriori si les données étaient intéressantes pour notre étude.

La réunion se passait dans les locaux de Composite à Couillet, et réunissait deux des fondateurs et principaux gérants de Composite, un conseiller de Propage-S, et une conseillère du Comptoir des Ressources Créatives. Propage-S est une agence-conseil en économie sociale, et le CRC est un réseau d'aide à tous les créateurs de Belgique. Le but de la réunion était le suivant : le Composite Collectif Créatif Charleroi fonctionnait toujours sous la forme de SPRL au nom de Thomas Riguelle, fondateur, mais en vue d'étendre le projet, ils auraient aimé passer sous la forme de Coopérative ou d'ASBL. Ils ont convoqué cette réunion pour que Colette et Nicolas les aident à choisir et les informent sur les deux possibilités. Ils ont accepté que nous soyons présents et même que nous participions à la discussion. Pour éviter d'influencer l'échange d'information, nous avons refusé.

La méthode que nous avons suivie était donc l'observation, et plus concrètement, nous avons enregistré l'échange de ces quatre personnes. Nous avons choisi de ne pas intervenir dans l'échange en imaginant que notre influence pourrait perturber l'échange.

Voici comment cet entretien s'est déroulé :

Composite avait convoqué ces deux conseillers pour résoudre un problème précis, et dans le jargon de cette étude, nous pouvons même dire qu'ils voulaient prendre une décision de forme organisationnelle, et avaient besoin de conseils. La première partie de l'échange consisterait à une définition de la part de Composite de leur projet, du problème auquel ils font face et pourquoi. Cette première partie nous a donné des données sur l'historique de l'entreprise et leur processus de décision, ils ont mentionné leur identité, leur philosophie.

La deuxième partie de l'échange était la réponse des deux conseillers, qui étaient en faveur de la coopérative, mais ont tout de même expliqué les deux options et pourquoi elles pouvaient convenir à Composite. Il s'agissait donc de données sur l'avis d'experts concernant les décisions de l'entreprise, avis donné en fonction de l'historique, de l'identité, etc., de Composite.

Enfin, lorsque Composite a validé l'idée d'une coopérative, s'en est suivi une longue discussion sur les détails des statuts à mettre en place au vu du projet de Composite.

Après la réunion, une retranscription partielle fut effectuée, pour éliminer les détails inutiles à l'étude.

3.4.3. L'observation d'une assemblée générale

Par manque de temps, Patrick Ayoub, fondateur de l'Altérez-Vous ne pouvait répondre à un entretien classique. Mais il nous a répondu que lors de l'assemblée générale, ils retraçaient en détail l'historique de la coopérative et de l'ASBL et que dès lors, des informations utiles pourraient émerger pour notre question de recherche.

Effectivement, l'assemblée de plus de 2 h, où les membres questionnent quasiment toutes les décisions passées de l'équipe, par curiosité ou par critique, nous a donné autant de données utiles que nos entretiens semi-directifs. La remise en question des membres rend également les données fort qualitatives, car une transparence et une honnêteté totales sont obligatoires (et encouragée par l'Altérez-Vous) de par la pression de l'assemblée.

Beaucoup d'informations étaient inutiles pour notre étude donc de notre enregistrement audio nous ne fîmes qu'une retranscription partielle.

3.4.4. Sources écrites

Tout d'abord, Patrick Ayoub, fondateur de l'Altérez-Vous nous a fourni 4 documents officiels de l'entreprise qui comportent des éléments très intéressants pour notre étude : leurs business plans de 2009 et de 2013, et deux rapports d'assemblées. Les business plans abordent les points suivants : la vision, les objectifs, la philosophie, les valeurs du projet, leur croyance en le besoin d'une transition, l'analyse d'opportunité, la stratégie, la gouvernance, la sensibilisation, les organes décisionnels, les facteurs clés de succès, et une autoévaluation après le démarrage du projet. Les rapports d'assemblées décrivent les activités, les informations sociales, les décisions managériales, le bien-être au travail, d'autres informations sur les organes de décision, ainsi que les indicateurs de performance.

Ensuite, Frédéric Bourgois, cofondateur de Coopéos, nous a transmis 4 documents. Les statuts de Coopéos, où est expliqué en détail le système de gouvernance avec des parts « garants » et des parts ordinaires, et trois grilles permettant d'analyser un projet sous l'angle du développement durable, accompagnées de leurs guides d'utilisation. Ces 3 grilles sont des outils qu'ils ont utilisés au début pour analyser chaque projet.

Enfin, la Ferme Nos Pilifs nous a transmis une grille qu'ils ont élaborée lors de l'étude stratégique de leur entreprise, et qui permet d'analyser chaque décision, pour voir si elle correspond aux objectifs de l'ASBL, accompagné d'une matrice BCG sur laquelle ils placent leurs projets comme étant des bonnes œuvres, des stars, des stars des stars, des vaches à lait, des dilemmes ou des poids morts. Il explique que seuls les poids morts sont écartés, car les bonnes œuvres sont leur identité.

D'autres documents ont été reçus, mais n'ont pas été retenus pour l'analyse.

3.5. Méthode d'analyse des données

Après considération de différentes méthodes classiques d'analyse qualitative, nous avons pris la direction d'une analyse originale plus adaptée à nos données et aux informations que nous voulions en dégager. Dans cette partie, nous expliquerons cette méthodologie et justifierons les choix qui y ont mené, de manière à ce qu'elle soit imitable et critiquable.

3.5.1. Collecte et classement des données

L'analyse portera donc sur toutes les sources issues des 9 entrepreneurs que nous avons rencontrés :

- Les retranscriptions des enregistrements de la réunion de Composite avec Propage-S et le CRC, de l'AG de l'Altérez-Vous, et de nos entretiens semi-directifs avec les 7 autres entrepreneurs
- Les sources écrites : grilles d'analyse, rapports de réunions, et business plan

Les enregistrements effectués et la taille des documents consultés ont donné un large volume de données, venant de sources variées et à des dates variées. Or, une étude qualitative doit pouvoir être répliquée et des résultats similaires doivent être obtenus, et doit pouvoir être vérifiée par un chercheur extérieur. Nous avons donc besoin d'un système de gestion de ces données, qui soit souple et fiable (Matthew, B., Miles, A.). En plus des fichiers audio, différents fichiers furent créés pour les retranscriptions et collectes de données, et furent sauvegardés à différents endroits par sécurité.

L'objectif de notre méthode d'analyse est de répondre à notre question de recherche. La complexité de l'ensemble facteurs qui poussent des entrepreneurs vers leurs décisions, supposée en partie théorique et confirmée lors de notre collecte de données, nous a mené à la conclusion que des catégories étaient nécessaires, pour séparer et clarifier la discussion concernant ces motivations. Premièrement, l'historique de chaque entrepreneur étant différent, des éléments similaires étaient repris par plusieurs entrepreneurs, mais sous des vocables différents, justifiant la création de « facteurs généraux », concernant chacune des entreprises, en opposition aux facteurs spécifiques qui n'en concernent qu'une. Ensuite, une deuxième catégorisation était nécessaire, pour rassembler les facteurs généraux entre eux en fonction de ce qu'impliquaient ces facteurs. Ainsi furent créées 6 catégories. Le grand nombre et la grande diversité des facteurs spécifiques furent donc ordonnés et structurés de manière à produire une analyse exhaustive et contextualisée qui permet de répondre à notre hypothèse.

La forme finale synthétique de nos données prendra cette forme :

Synthèse des données				
Catégorie	Facteur de décision	Tableau comparatif		
		Entreprise 1	Entreprise 2	etc.
Catégorie 1	Facteur général 1			
	Facteur général 2			
	Etc.			
Catégorie 2				
Etc.				

Tableau 1 — Format du tableau de synthèse des données

Dans les cellules se trouveront les facteurs spécifiques à l'entreprise. Cette forme nous permet, en regardant une ligne, de voir rapidement quels entrepreneurs ont pris en compte le facteur et de quelle manière.

3.5.2. Analyse

Pour chaque catégorie, nous expliquerons les facteurs généraux qui la composent, et l'importance relative que les entrepreneurs y ont accordée. Le cas échéant, nous remettons en contexte le niveau d'importance des différents facteurs. Nous dégagerons ainsi les grandes tendances que nos données ont permis d'identifier.

Nous pourrions alors confronter ces grandes tendances à notre hypothèse de départ, et tirer nos conclusions.

4. Résultats

4.1. Répondants

Nous présenterons dans cette partie les différents cas étudiés ainsi que la forme de leur contribution à notre étude.

L'idée première était d'effectuer des entretiens semi-directifs en tête à tête avec les fondateurs ou cofondateurs d'entreprises sociales, et après un premier contact par e-mail, nous avons une liste de 7 répondants. Par ailleurs, deux entreprises nous ont présenté une opportunité unique. La première, Composite Collectif Créatif, voulait passer de leur forme actuelle de SPRL à une forme plus adaptée à leur projet, et nous a invités à assister à leur réunion avec Propage-S, agence de conseil en économie sociale, et avec le Comptoir des Ressources Créatives, lors de laquelle ces deux agences les aideraient à prendre leur décision. La seconde, Altérez-Vous, nous a invités à assister à leur assemblée générale, lors de laquelle ils aborderaient le sujet de notre étude, car ils retracent à chaque fois l'historique de l'entreprise pour les nouveaux collaborateurs.

Pour notre collecte de données, nous avons donc pu effectuer 9 études de cas dans des entreprises sociales, que nous présenterons brièvement. Plusieurs de ces entreprises nous ont également fourni des rapports de réunion et des outils utilisés dans leurs prises de décision, ayant rapport avec notre thème de recherche (voir annexe 2). Nous les présenterons dans l'ordre chronologique de nos contacts avec eux. Ces présentations sont brèves et contiennent le strict nécessaire pour comprendre les résultats de la recherche qui émaneraient de ces contacts, mais si vous désirez plus d'informations, chacune de ces entreprises possède un site internet que j'inclurai à la fin des présentations.

Composite Collectif Créatif

Cette SPRL carolorégienne se dit être un espace pour stimuler la créativité. Elle rassemble des designers, informaticiens, ingénieurs industriels et architectes. Elle fonctionne pour l'instant sous la SPRL créée par Thomas Riguelle, Monolithe Design, mais leur projet évoluant, la forme n'est plus adaptée à leur projet. En effet, ils veulent agrandir leur espace et accueillir de nouveaux créatifs, notamment des menuisiers, des travailleurs du métal, etc. Ils souhaitent donc passer en ASBL ou en coopérative. Nous l'avons sélectionné, car elle fait partie du réseau Azimut d'économie sociale, et a été mentionnée dans la presse pour son succès. Cette entreprise

répond aux critères fixés pour une entreprise sociale, puisqu'elle répond à un problème de société, le manque d'espace de créativité, et qu'elle n'a pas un but lucratif comme objectif principal.

Site internet : <https://www.composite-collectif.be/>

Altérez-vous

Cette coopérative de Louvain-La-Neuve fut fondée il y a 9 ans et a pour finalité sociale le développement de 3 axes :

- La mise en valeur de produits bio et locaux ainsi que la consommation responsable
- L'animation d'un espace de rencontres et d'échanges, ainsi que de sensibilisation à des thématiques liées au développement durable
- L'animation d'un espace convivial, d'animations et d'apprentissage

Elle est née sous forme de coopérative par sa nature de café citoyen voulant permettre à tout le monde de participer non seulement à leurs activités, mais également aux décisions qui les encadrent. La particularité de cette coopérative est sa juxtaposition avec l'ASBL Altérez-Vous Initiatives qui fut créée pour les bénévoles qui souhaitaient donner du temps au projet de la coopérative et créer dans leur café des activités qui renforcent les axes précités. La collaboration entre les deux structures crée des synergies qui aident sans aucun doute leur projet commun. C'est cette particularité qui nous a poussés à les contacter, car l'originalité dans les décisions organisationnelles est très intéressante pour une étude qualitative.

Site internet : <http://www.alterezvous.be/>

Usitoo

Cette coopérative se veut être une bibliothèque d'objets partagés. Ces objets partagés appartiennent à Usitoo et sont loués à faible coût par les utilisateurs. Le but social de cette entreprise est la lutte contre le gaspillage via l'économie de partage. L'entreprise est jeune, mais fondée par des gens qui ont déjà fondé plusieurs entreprises avant celle-là et savaient donc dans les grandes lignes les décisions qui étaient nécessaires pour ce type de projet.

Site internet : <https://fr.usitoo.be>

Infirmiers de Rue

Ce groupe d'infirmières et d'assistante sociales a commencé par vouloir résoudre le problème des sans-abris malades ou blessés en rue. Elles ont rapidement pivoté vers le concept de Housing First et tentent de reloger les près de 700 sans-abri du nord de Bruxelles, tout en continuant leur projet initial. IDR est depuis le début sous la forme d'ASBL et compte 25 salariés et plus de 60 bénévoles réguliers.

Site internet : <http://www.infirmiersderue.org/en/>

Coopéos

Coopéos est une coopérative avec des valeurs de partage intégrant la valorisation des énergies renouvelables et un service énergétique. Elle comporte trois axes :

- La récupération de déchets verts et la transformation de ceux-ci en combustible utilisable dans les chaudières et l'accompagnement des structures qui produisent ces déchets verts.
- L'installation de chaudières bois compatible avec le combustible confectionné dans le premier axe.
- La sensibilisation au développement durable et à l'économie sociale.

L'originalité de Coopéos tient notamment à son système de rémunération des travailleurs : ceux-ci y travaillent tous comme indépendants, à titre principal ou complémentaire, et ont tous le même tarif horaire. Ils comptent les heures qu'ils font et répartissent les bénéfices entre eux au prorata des heures prestées, ce qui en plus d'être un système égalitaire, évite de mettre Coopéos en perte.

Site internet : <http://coopeos.be/>

Ferme Nos Pilifs

Crée en 1984 et sous la forme d'ASBL depuis le départ, la ferme Nos Pilifs n'a jamais cessé de s'agrandir et comporte aujourd'hui, en plus de la ferme, une entreprise de jardin, une épicerie bio, un estaminet, une menuiserie, et plus encore. La ferme emploie 180 personnes dont 140 sont porteuses d'un handicap. Une particularité de cette entreprise, que nous avons découverte lors de l'entretien, est qu'ils avaient toujours considéré la stratégie et les bonnes pratiques de gestion comme des tabous ; or, depuis qu'ils ont fait une étude stratégique de la ferme avec Michel Boving, ils utilisent ce jargon et ces pratiques, et la performance, le bien-être au travail,

et l'accomplissement de leurs objectifs sociaux et économiques se sont fortement améliorés. L'autre particularité est la maturité de l'ASBL qui a 34 ans.

Site internet : <https://www.fermenospilifs.be/>

Valorescence

Caroline Choteau, enseignante, a lancé cette activité d'indépendante complémentaire après avoir observé la forte demande en coaching scolaire et en coaching de vie parmi les élèves de son école. Suite à différentes formations, elle a donc créé son entreprise dont l'agenda est bien rempli. Son projet répond au fait que les élèves sont parfois perdus ou peu efficaces dans leurs études pour des raisons personnelles ou psychologiques et ont besoin d'un accompagnement personnel pour sortir de cette impasse. Son statut d'indépendante fait d'elle l'unique preneuse de décision au sein de son entreprise, et qui implique une prise de risque plus grande.

Page Facebook : <https://www.facebook.com/valorescence/?nr>

Grasphopper

Jeune entreprise créée en Mars 2017 dans le secteur de l'alimentation, de l'hygiène et des produits de nettoyage bios et zéro déchet, elle est gérée par un couple, Thomas et Vanessa Moreau, qui, habitant à Bruxelles, devaient faire 15 magasins différents pour faire leurs courses en zéro déchet, et ont donc décidé de résoudre eux-mêmes ce problème. Ils ont donc créé Grasphopper, à Ottignies. Se décrivant comme « *les plus radicaux dans le secteur* », ils n'ont en effet aucun produit non labélisé bio et aucun produit emballé dans du plastique, mais selon leur mentalité, « *on peut toujours mieux faire* », ils font donc du lobbying auprès de leur grossiste et auprès des 70 producteurs avec qui ils sont directement en contact. Ils se sont établis en SPRL, mais n'excluent pas de se changer en coopérative à l'avenir. Ils sont très ouverts et accueillent toutes les semaines des entrepreneurs qui souhaitent lancer une initiative similaire à la leur, en leur expliquant les ficelles, les difficultés, mais aussi le plaisir du métier.

Site internet : <https://www.grasphopper.be/>

AlimenTerre

Dans cette ASBL néo louvaniste dans le secteur de l'alimentation, Muriel Germain et son équipe tente de rendre l'alimentation saine et responsable accessible au plus grand monde. Située dans le quartier historiquement pauvre de La Baraque, les bas prix et le lien social sont leur fer de lance. Ils ont notamment un frigo extérieur d'aliments gratuits, et luttent contre le

gaspillage alimentaire qui est pour eux surtout un gaspillage économique, et que cette somme d'argent n'est pas négligeable ! Ils sont composés d'une épicerie, d'une table d'hôte avec cours de cuisine également, et d'une équipe qui prend en charge des activités avec les jeunes, les adultes et l'UCL, notamment via des kots à projets. Les thèmes de leurs ateliers et activités sont ancrés dans les valeurs de l'ASBL, on y apprend donc à moins gaspiller, à mieux cuisiner, à connaître les fruits et légumes de saison, etc. L'équipe a repris une ASBL qui existait, mais qui n'avait jamais été aux normes et avait dû disparaître, et suite à une redynamisation ils ont relancé le même projet, auquel ils ont ajouté les activités.

Site internet : <http://www.alimenterre.be/wp/>

4.2. Conclusion sur l'échantillonnage

Voici un petit point sur notre objectif d'avoir un échantillon varié.

- Nous avons des entreprises de moins de 5 ans : Composite, Usitoo, Coopéos, Valorescence, Graspopper ; des entreprises entre 5 et 15 ans : Altérez-Vous, AlimenTerre, Infirmiers de Rue ; et une entreprise de plus de 30 ans : la Ferme Nos Pilifs.
- Au niveau des formes juridiques, nous avons 3 coopératives, 3 ASBL, 2 SPRL, et une indépendante.
- Au niveau géographique, nous avons 2 entreprises du Hainaut, 5 du Brabant Wallon et 2 de Bruxelles.
- Enfin, au niveau des projets, comme les présentations ci-dessus le démontrent, nous avons un échantillon très varié. Les deux seuls projets similaires sont Graspopper et AlimenTerre, mais même eux sont différents : Graspopper se focalise sur le bio et le zéro déchet, et AlimenTerre se focalise sur des prix bas et une aide sociale aux personnes pauvres de leur quartier.

Une limite à cet échantillonnage est qu'il aurait été plus intéressant d'avoir une entreprise de chaque forme juridique dans chaque tranche d'âge, pour avoir différents niveaux de reculs pour chaque forme juridique choisie. Néanmoins, cette étude ne porte pas que sur la forme juridique, mais sur la forme organisationnelle, et notre échantillon est varié sur d'autres points comme la gouvernance, la redistribution du profit, etc.

4.3. Présentation des résultats

Dans les trois pages qui vont suivre, vous découvrirez le tableau synthétique des facteurs spécifiques, généraux et des catégories de facteurs pris en compte par les entrepreneurs que nous avons rencontrés, répondant dès lors de manière générale à notre question de recherche : **« Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ? »** Celui-ci synthétise donc les retranscriptions d'entretiens et les différentes sources écrites données par ces entreprises pour ne représenter que ce qui concerne directement notre question de recherche. De par la nature synthétique d'un tel tableau, nous invitons le lecteur intéressé par plus de détails à consulter les annexes 3 à 11, qui reprennent individuellement les retranscriptions des enregistrements effectués, et l'annexe 12, qui liste pour chacun des entrepreneurs les facteurs généraux que nous avons identifiés et les décisions auxquels ils ont mené. Il est important de rappeler que les données inscrites dans le tableau sont des résumés d'idées plus larges. Certains de ces résumés peuvent donc ne pas directement correspondre avec le facteur général dans lequel ils se retrouvent, car c'est l'idée générale qui y correspond. Par exemple, à l'intersection de Valorescence et du facteur d'identité, vous verrez la donnée « Indépendante ». Bien que ce résumé peut indiquer que l'on parle d'une caractéristique de l'organisation, qui ne rentrerait donc pas dans le cadre du facteur d'identité, cette donnée est le résumé d'une idée plus large : c'est la personnalité indépendante de C. Choteau, fondatrice, qui a été prise en compte lors de la décision de la forme juridique de son entreprise.

En lisant ligne par ligne, vous pourrez voir pour chaque facteur les différentes manières dont il s'est révélé chez les entrepreneurs, ainsi que les occurrences où il ne s'est pas révélé. En lisant colonne par colonne, vous obtiendrez une liste des facteurs pris en compte par chaque entrepreneur individuellement, ainsi que ceux qui n'ont pas été pris en compte, ce qui vous offrira une idée générale du schéma de pensée de l'entrepreneur.

Ce tableau a été construit dans le double but d'être utilisé dans notre analyse, pour trier les données et repérer les grandes tendances qui se dégagent de nos entretiens, et de répondre synthétiquement à notre question de recherche en permettant au lecteur de comprendre l'origine de notre analyse en évitant une lecture fastidieuse de nombreuses pages d'entretiens.

Synthèse des données									
Catégorie	Facteur de décision	Tableau Comparatif							
		Composite CCC	Altérez-Vous	Uitoo	Infirmiers De Rue	Coopios	Ferme Nos Pilifs	Valuescence	GraspHopper
Facteurs personnels	Passion	Création Indépendance individuelle	Horéca	Entrepreneuriat		Developement Durable	Ancien professeur spécialisé	Entrepreneuriat	Developement Durable Epicerie Bio
	Identité	Lieu de création et d'échange	Absence de vocation à s'enrichir		Service gratuit	"Ce n'est pas que l'argent qui compte, à chaque décision nous prenons en compte toutes les parties prenantes"	ASBL pour raisons idéologiques	Indépendance	Coaching d'autres entreprises du même type
		Communauté et pas juste un lieu	Acteur de l'économie sociale			Acteur de l'économie sociale	Entreprise de travail adapté		Entreprise transparente, familiale
		Pas d'employeur Chacun son métier, ses clients		Ne pas dépendre de subsidés		Scientifiques			Epicerie zéro déchet
	Besoin d'indépendance							Sécurité financière Pas d'employeur	
	Appel : Co-Fondateurs	Accord pour la forme de SNC		Expertise en création d'entreprise donc décisions en interne		Professionnels du métier donc pas d'aide extérieure			
	Convictions		Citoyenneté	Economie de la fonctionnalité		Egalité	"Toute personne, quel que soit le handicap, peut créer de la valeur."		Environnement et santé
			Alimentation Responsable	Les coopératives peuvent changer le monde		Gouvernance Partagée			Emplois durables
			Gouvernance partagée	Inventer pas uniquement pour l'argent mais pour aider un projet	Solutions durables	Besoin de solutions en matière d'énergie	Valeurs environnementales	"Les jeunes s'engagent par eux même, il faut leur donner les clés"	"Je dur n'est pas que toute la Belgique vienne faire leur course chez nous. Ça n'a pas de sens."
			Concept de juste coût	Besoin de créer des emplois non- délocalisables		Juste rémunération des travailleurs et du capital	"Toutes les décisions passent à travers ce filtre social et environnemental. Si ce n'est pas l'un ou l'autre, ou les deux, ça ne passe pas"	70 petits producteurs par nécessité de connaître l'origine, les caractéristiques du produit	Aide aux défavorisés
	Manque d'information, d'expertise	Appel à des conseillers							Coaching par Group One
	Expérience personnelle			La collaboration est plus saine		Attention particulière à l'éthique		Vécu du problème (douloureux personnel)	
	Ethique						Partenariat avec des fournisseurs et clients dans la même optique	Certains élèves sont refusés car Volonté-science n'est pas la solution la plus adaptée	Choix des partenaires
Facteurs liés au projet	Opportunité à saisir	Il y a un manque d'espace de créateurs dans la région	Possibilité de créer deux structures Possibilité de créer un réseau de cafés citoyens	Subsidés importants en ASBL Partenariats avec structures qui peuvent avoir un impact fort		Circularisation des déchets vers	Subsidés importants en ASBL	Ouvrir une cellule en milieu scolaire	Zone géographique non desservie Forte demande
	Cohésion avec le projet	Accueil de nouveaux membres	Accueil de nouveaux membres	Circulariser les biens donc aussi circulariser la finance		Implication des citoyens comme coopérateurs	Subsidés pour compenser la perte de productivité	Formations Partenariats avec les écoles, les parents	Activité commerciale
	Soutien de la communauté	Espace ouvert à tous	Création de valeur sociale Présence de bénévoles	Entrée libre dans la coopérative	Service gratuit	Partenaires choisis (écoles, communes, ...)			Insertion Socio- Professionnelle
									Manque de bénévoles

Tableau 2 – Tableau comparatif des données – Partie 1

Synthèse des données										
Catégorie	Facteur de décision	Tableau Comparatif							AlimenTerre	
		Composite CCC	Altières Vous	Usitoo	Infirmiers De Rue	Coopés	Femme Nos Pluifs	Valorescence	GraspHopper	
Facteurs liés au projet	Equilibre économique	Pour rendre le projet pérenne	Rendre le projet pérenne	Rendre le projet pérenne		Orientation long-terme	Nature même du projet de ferme	Salaire	Pérenniser le projet	
	Observations d'entreprises du secteur		Pas de subside	Maximiser l'impact	Projets aux USA		Rendre le projet pérenne	Beaucoup de gens se disent coach mais n'ont pas la formation	Faire connaître la cause	Pas de douch sur les fournisseurs
	Objectif de maximiser l'impact	Ouverture à tous et coopération encouragée		Lutter contre la surproduction	Impact qualitatif sur le long terme		L'éthique est un problème dans le secteur	Partenariats avec les écoles, les parents	Activités parallèles	
	Urgence du problème de société				Soigner dans la rue a moins d'impact	Pollution, absence de solutions vertes	Handicapés sans travail, parents coincés	Jeunes dans l'impasse	Recyclage peu efficace, impact du plastique sur la santé, l'environnement	Ancienne ASBL essentielle au quartier mais fermée
	Ampleur / Gravité du problème de société				Les sans-abris meurent dans la rue		Pas d'emploi pour les handicapés dans leur zone	Absence de solutions dans les écoles	Besoin de visiter 15 magasins pour faire ses courses en zéro déchets	Quartier très pauvre
	Etude du besoin de société				700 sans-abris dans leur zone			Premier coaching gratuit, analyse de la demande	Zone géographique non desservie	
Facteurs liés à l'organisation	Priorité à l'objectif social				Etude de terrain		Engager plus de personnes et améliorer les conditions de travail		Refus de produits qui ne respectent pas leurs critères	
	Contrainte Historique	Départ d'un collaborateur			Profits ...> Sans-abris + salaires		Tabou passé sur les pratiques de gestion de la performance	Choix de s'éloigner de l'enseignement		
	Lieu	Société au nom d'un collaborateur								Proximité du domicile de la fondatrice
	Souplesse	Bureau et ateliers séparés	Saturation de l'espace	Possibilité d'être membre, coopérateur, ou les deux				Bureau + à domicile		
	SimPLICITé		Séparation claire de l'ASBL et de la coopérative	Pas de discussion sur les parts fondateurs, la dilution, etc.				Pas d'employeur		
	Contrôle de la performance sociale			Chiffrer l'économie de production due à l'entreprise via des KPI	Manque d'efficacité de la méthode quantitative	Coopérateurs "Garants"	Plusieurs contrôles : Réseau Nos Pluifs, CA, AG, délégation syndicale, ...	Remise en question à posteriori (Formations et outils manquants)		
Prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs	Capacités (Energie, personnes)						Analyse stratégique			Moyens limités donc refus de certains projets
	Appel : Réseau	Aide d'Azmut	Amis, volontaires		Projet Housing First avec d'autres associations	Amis, Collègues, Famille	Nos Pluifs	Collègues, Amis	Group One, 3 F (Friends, Family and Fools)	
	Crédibilité	Recherche de confiance de futurs coopérateurs				Les écoles trouvent les coopératives plus crédibles		Besoin d'un certificat pour être crédible	Communication axée sur l'éthique	Insertion Socio-Professionnelle

Tableau 2 – Tableau comparatif des données – Partie 2

Synthèse des données										
Catégorie	Facteur de décision	Tableau Comparatif								
		Composite CCC	Altérez- Vous	Unitoo	Infirmiers De Rue	Coopéos	Femme Nos Philifs	Valoresence	GrasfFopper	AlimenTerre
Prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs	Appel : personnel /membres		Confiance Empowerment de l'équipe		Démocratie participative en pôles		Démocratie participative			Ligne directrice de l'ASBL
	Image de l'entreprise	Projet mal compris		Une SCRL-FS risque d'être mal comprise <i>"L'entrepreneur qui lance son projet en coopérative donne un signal très fort que lui-même ne vise pas le lucra à titre personnel"</i>			Clients fidèles à l'ASBL car local, bio, ETA	Diplôme et expérience pour la disocier d'autres coachs non-certifiés	Expertise sur le concept du bio, du zero déchet, et de leurs produits	
	Exigences d'acteurs essentiels									Prédicseurs
Appel à toutes les parties prenantes	Intelligence Collective	Co-Création	Groupes de travail pour la ligne directrice 2022			Concertation avec toutes les parties prenantes		Suivi par d'autres coach	Feedback de clients, d'amis	
Facteurs économiques et juridiques	Simplicité Comptable	Rassembler les comptes des associés en un compte					Comptabilis simplifiée en ASBL		Pas de Société Anonyme	
	Simplicité Juridique	Besoin d'une structure simple pour deux associés				Pas besoin d'aller chez le notaire pour augmenter le capital				
	(Eviter les) Problèmes de financement	Colocation avec une autre entreprise Difficulté de subides en ASBL et facilité d'aides en coopérative				Ne pas mettre Coopéos en dette de ses travailleurs		Occupation principale dans l'enseignement		Un seul emploi financé par les subides Refus de certains projets
	Pressions institutionnelles		Manque de clarté sur bénévoles en coopérative		Accès à certains subides		Lobbying pour préserver ou augmenter les subides	N'importe qui peut se déclarer coach même sans formation		L'enteur des dossiers de subides Combat contre l'afica pour les dons
	Pas de volonté à s'enrichir	Uniquement payer le loyer commun	Rémunérer justement les travailleurs				Rémunérer les travailleurs et faire évoluer le projet			
	Obligations légales / Conformité		Règles des ASBL et des Coopératives				Règles des ASBL et loi du travail			Africa
	Perspective de croissance		Succès donc saturation de l'espace			Engouement vers les coopératives	Attendre 150 travailleurs (seul pour certains subides)	Passer en temps plein	Coopérative à l'aveuur	

Tableau 2 – Tableau comparatif des données – Partie 3

Interprétation

Dans cette partie finale de mémoire, nous interpréterons les données issues de notre recherche de terrain auprès d'entrepreneurs sociaux. Le but de cette partie est de tirer les conclusions logiques des données, de les remettre en contexte de manière à fournir une réponse complète à notre question de recherche : « **Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ?** », et à vérifier notre hypothèse selon laquelle « **les entrepreneurs sociaux prennent en compte, lors du choix de forme organisationnelle, des facteurs différents de leurs équivalents commerciaux.** » Nous comparerons également la liste de 37 facteurs généraux identifiés aux facteurs possibles de décisions que nous avons identifiés comme facteurs possibles dans la partie méthodologie (2.4.1. L'entretien semi-directif). Ceci permettra de mettre en avant les facteurs qui nous ont été révélés sur le terrain.

Nous interpréterons les données recueillies, catégorie par catégorie. Cette partie est à lire en parallèle avec le tableau comparatif des données situé en partie 3.3.

4.3.1. Facteurs personnels

« Nous sommes deux fondateurs et pour nous c'était une évidence de fonder une SCRL pour une raison que certains pourraient qualifier d'idéologique. » (Maréchal, X., Usitoo)

Il s'agit ici des facteurs que l'on attribue aux fondateurs eux-mêmes issus de leur historique, leur éducation, leurs valeurs, leur identité, etc. Dans la revue documentaire, nous avons accepté de définir l'entrepreneur social comme une « *personne visionnaire, à la fibre éthique prononcée (Bacq et Janssen, 2011)* ». Si cette définition est vraie, la prise en compte de facteurs personnels dans les décisions serait révélatrice au sens de notre hypothèse, car ces facteurs personnels seraient éthiques.

Nos données montrent en effet une fibre éthique prononcée chez les neuf entrepreneurs, parmi lesquels 7 en ont fait un facteur important de décision au niveau de l'objectif social, de la forme juridique, de la gouvernance et de la redistribution des profits. Il est important de noter que nous parlons ici de la fibre éthique des entrepreneurs, et pas de l'organisation. Par « fibre éthique », nous entendons ici un ensemble d'éléments comprenant des valeurs sociales, citoyennes, démocratiques, ainsi que de l'altruisme, de l'intérêt pour le développement durable,

etc. ; et nous considérons cette fibre éthique comme « prononcée » si ces valeurs sont déclarées importantes par les fondateurs.

Certains facteurs de cette catégorie avaient été identifiés lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, comme les convictions, et l'historique personnel. D'autres éléments nous ont été révélés sur le terrain : la passion, l'identité, la concertation entre cofondateurs, le besoin d'indépendance, le manque d'informations ou d'expérience, l'expérience personnelle, et l'éthique.

Voici les conclusions que nous tirons de cette catégorie de facteurs :

Pour commencer, analysons les facteurs personnels ayant été le plus cités. Ils ont certainement une plus grande importance relative pour les entrepreneurs. Les deux facteurs les plus mentionnés dans cette catégorie sont leur identité et leurs convictions. C'est justement dans ces deux facteurs que se fait le plus ressentir la fibre éthique, ou du moins la perception qu'ils ont de leurs propres fibres éthiques. L'**identité** est souvent révélée par des phrases comme « C'est dans ma nature... » Les fondateurs d'Infirmiers de Rue étaient des infirmières qui voulaient rendre un service gratuit, car les sans-abris sont également sans moyens et leur identité s'est fait ressentir dans le choix de forme juridique par exemple : « *On se veut être un service gratuit pour les personnes que l'on aide, et l'ASBL semble correspondre mieux à ce projet* » (Vantichelen, A., Infirmiers de Rue). Les **convictions** sont de deux types : des convictions précises comme « *Toute personne, quel que soit le handicap, peut créer de la valeur* » (Ceysens, B., Ferme Nos Pilifs), et des croyances en des concepts plus larges comme l'égalité, ou l'économie de la fonctionnalité. Les croyances des fondateurs sont généralement ce qui détermine l'objectif social de l'entreprise ainsi que le type de gouvernance qui s'y établit. Toutes les convictions prises comme facteurs de décision sont de type sociales ou éthiques, et les prendre en compte va donc dans le sens de notre hypothèse.

Les entrepreneurs ont parfois été guidés par leur **passion** pour le lancement de leur entreprise, ou pour l'élaboration de leurs objectifs sociaux. La passion de l'entrepreneuriat est à nuancer, car peu révélatrice d'une éthique plus prononcée, une passion pour le développement durable et le zéro déchet est un facteur révélateur, par exemple.

D'un **besoin d'indépendance** peu découler une envie de s'autofinancer, ou de se mettre à son propre compte, d'éviter la hiérarchie, etc., et donc façonner la forme organisationnelle de certains indépendants. Il est important de noter que B. Ceysens (Ferme Nos Pilifs) a spécifiquement précisé vouloir toujours dépendre des subsides, car s'ils n'en avaient plus

besoin, c'est que leurs employés handicapés étaient devenus 100 % productifs, et que l'ASBL n'avait plus de raison d'être. L'absence de besoin d'indépendance est donc également un facteur de décision important.

Lorsque les fondateurs sont experts de leur sujet, ou de la création d'entreprise, ou s'ils font confiance à l'un d'entre eux, ils décident généralement en interne des grandes décisions organisationnelles. L'*avis des cofondateurs* est donc un facteur important dans le cas d'entreprises fondées par plusieurs personnes. Comme précisé dans la partie « Prise en compte d'acteurs extérieurs à l'organisation », qui va suivre, la plupart des entrepreneurs font quand même appel à des acteurs extérieurs pour leurs décisions.

Aux prémices de l'entreprise, il arrive souvent qu'un *manque d'informations ou d'expérience* force certains aspects de la forme organisationnelle. Par exemple, si c'était à refaire, l'ASBL AlimenTerre serait peut-être une coopérative, ou accompagnée d'une coopérative, mais cette forme ne leur était pas connue au moment de la fondation. L'acquisition de nouvelles informations ou d'expérience peut être un facteur de changements a posteriori de décisions passées.

Certains entrepreneurs ont vécu des événements dans leur vie personnelle ou professionnelle, et ces événements ont impacté leur forme organisationnelle via l'objectif social ou la gouvernance par exemple. F. Bourgois (Coopéos) indique que les dirigeants de son ancienne entreprise « *ont fait une association avec CMI qui est un marchand d'armes et c'est à ce moment que j'ai quitté la société, car ce partenariat allait contre mes valeurs.* » Il déclare que c'est cette *expérience personnelle* qui a fait que Coopéos avait une attention particulière pour l'éthique.

Enfin, *l'éthique personnelle* des fondateurs peut grandement impacter une organisation, par exemple au niveau du choix des partenaires (fournisseurs ou clients). « *Tous nos fournisseurs sont dans la même optique que nous, notamment dans l'alimentation durable* » (Ceysens, B.).

Pour conclure, nous estimons que les facteurs personnels des entrepreneurs que nous avons rencontrés sont des facteurs qui les poussent à prendre des décisions désintéressées et en phase avec leurs projets sociaux. Certains des facteurs relevés sont des facteurs pris en compte par tous les entrepreneurs et n'influencent donc pas notre réponse à l'hypothèse, mais les facteurs les plus significatifs sont particulièrement éthiques. Nous notons que les facteurs personnels n'influencent que très peu la forme juridique ou le type de gouvernance, mais influencent

fortement la décision de créer l'entreprise, le projet social de celle-ci, ainsi que les activités entreprises et la répartition du bénéfice de celle-ci.

4.3.2. Facteurs liés au projet

« Notre objectif c'est à la fois de participer à cette transition, mais aussi à la rendre viable économiquement. Ça ne sert à rien d'ouvrir pour 12 mois puis d'au final n'avoir réussi qu'à perdre 50.000€, et ça c'est pas trop grave, mais on a aussi surtout réussi à prouver que ça ne marchait pas. Et ça pour moi ce serait le véritable échec au niveau sociétal, c'est-à-dire de ne pas avoir tout mis en œuvre pour prouver que ça fonctionne, qu'on peut faire de l'alimentation, de l'hygiène et de l'entretien ménager avec beaucoup moins de déchets, avec des produits qui sont meilleurs pour la santé, à un prix abordable et que ce soit rentable pour ceux qui mettent ce service en œuvre. » (Moreau, T., Graspopper)

Il s'agit ici de facteurs que l'on attribue au projet, au problème de société que l'entreprise essaie de résoudre. Au niveau de la réponse à notre hypothèse, ce sont les facteurs les plus intéressants, car la simple prise en compte de ceux-ci indique une volonté d'adapter la forme organisationnelle au projet social dans lequel s'est lancé l'entrepreneur, et ne pas choisir celle-ci à l'issue d'une analyse rationnelle de la forme qui rapportera le plus de bénéfices.

Cette catégorie est première ex aequo en nombre de facteurs, et première en nombre d'occurrences. Elle est donc la privilégiée des entrepreneurs. Elle est à nuancer légèrement, car adapter sa forme organisationnelle à son activité est courant dans toutes les formes d'entreprises. Néanmoins, de nombreux exemples montrent que les entrepreneurs prennent des décisions qui augmentent leur capacité à atteindre leur objectif social, mais les pénalisent au niveau financier. On peut citer l'exemple de Coopéos, chez qui les travailleurs n'ont pas de salaire fixe, mais se répartissent ce qui peut être pris sans impacter négativement l'entreprise, dans le but de pérenniser le projet.

Pour rappel, nous avons un échantillon assez varié au niveau des types de projets, avec de l'alimentation durable, un espace de créativité, de la lutte contre le sans-abrisme, etc. Nous observons que cette catégorie de facteurs est mentionnée par tous nos entrepreneurs indépendamment du projet.

Certains facteurs de cette catégorie avaient été identifiés lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, comme la cohérence avec le projet et l'opportunité à saisir. D'autres éléments nous ont été révélés sur le terrain : le soutien de la communauté, l'objectif de maximiser l'impact,

l'urgence, l'ampleur et la gravité du problème de société, l'étude du besoin de société, et la priorité donnée à l'objectif social.

Voici les conclusions que nous tirons de cette catégorie de facteurs :

Un des facteurs généraux de cette catégorie a été cité par tous nos entrepreneurs, il s'agit de la **cohérence avec le projet**. Dans les facteurs spécifiques, nous remarquons que certains aspects du projet forcent des décisions en termes de forme organisationnelle. Ce facteur est donc un très important indicateur de la priorité qu'a le projet social sur des aspects économiques. Au niveau de la redistribution des profits, B. Ceysens nous déclare : « *La grosse masse chez nous c'est donc les salaires et c'est cohérent, car c'est notre objectif. Si on sait augmenter l'argent dépensé en salaires de manière utile, on le fera toujours. On ne veut pas mettre de l'argent de côté.* » Au niveau de la forme juridique, pour des initiatives qui se veulent citoyennes comme Coopéos ou Altérez-Vous, le choix cohérent était la coopérative notamment pour la possibilité d'impliquer les citoyens dans le financement et les décisions de l'entreprise.

8 entrepreneurs ont également cité des **opportunités à saisir** comme facteurs spécifiques, principalement pour la décision de se lancer, ou pour effectuer d'importants changements de leurs organisations ou de leurs objectifs sociaux. Elles peuvent concerner un lieu, une zone non desservie, des possibilités juridiques, des subsides, une forte demande... et dans ce cas-là, ce facteur contredit notre hypothèse, étant donné que les entrepreneurs classiques saisissent également des opportunités. Mais d'autres opportunités sont des opportunités d'augmenter un impact sociétal positif, sans forcément générer de profits, ce qui confirme notre hypothèse. Par exemple, Altérez-Vous a créé une ASBL en parallèle de la coopérative, pour organiser des activités et créer des synergies : l'ASBL n'est pas profitable économiquement à la coopérative, mais elle aide celle-ci dans son but social.

Les deux prochains facteurs que nous allons mentionner sont selon nous les plus importants de ce travail de recherche. Ils ont été mentionnés par 6 et 7 entrepreneurs respectivement en tant que facteur de décisions, mais tous les déclarent comme étant part de leur culture d'entreprise. Il s'agit de l'**objectif de maximiser l'impact**, et l'obligation d'**équilibre économique**. Nous pensons qu'ils sont très importants, car c'est par ceux-ci que les entrepreneurs que nous avons rencontrés justifient des pratiques courantes de gestion, comme le marketing, la réduction des coûts, la nécessité du profit, les analyses de leurs résultats financiers, etc. Tous ont expliqué ces tâches par une envie d'augmenter l'impact social positif de leur entreprise, ou d'atteindre l'équilibre économique pour rendre le projet pérenne. Ces facteurs sont donc pour nous une

réponse à l'éventuel contre-argument à notre hypothèse selon lequel ces pratiques démontrent une volonté de s'enrichir.

« Je pense qu'aujourd'hui, c'est un choix philosophique de se lancer en coopérative, ce qui n'empêche pas de rester entrepreneur classique, de faire des ratios coûts-bénéfices, de construire des business model qui rapportent de l'argent, de continuer à imaginer un certain niveau de croissance pour pérenniser le service, de maximiser l'impact. » (Maréchal, X., Usitoo)

Nous regrouperons à nouveau deux facteurs de par leur nature d'éléments déclencheurs. La décision de lancer l'activité sous une forme ou une autre, ou de changer d'objectif social, est souvent conditionnée par l'**urgence du problème de société** ou par l'**ampleur et la gravité du problème de société** identifié et combattu par l'entreprise. Par urgence, les entrepreneurs évoquent des circonstances qui font que le temps est précieux, comme l'absence d'actions entreprises pour contrer le problème, ou les conséquences possibles du problème s'il n'est pas combattu à temps. L'ampleur et la gravité des problèmes concernent plutôt la taille de ceux-ci ou l'impact qu'ils ont sur la population, sur la planète. L'intérêt porté à la cause se démontre à nouveau lorsque ce facteur est pris en compte. Notamment, lorsqu'une ASBL est créée pour répondre à un besoin urgent, il est probable qu'aucun appât du gain n'a eu le temps de rentrer en jeu dans la décision. 3 de nos entrepreneurs ont déclaré avoir étudié le besoin de la société par une étude du terrain, et ont pris cette information en compte dans leurs décisions.

« Au début nous visions simplement une meilleure hygiène et une meilleure santé en rue. Quand nous y arrivâmes, les sans-abris continuaient à mourir en rue, car ils n'avaient pas d'abri. Nous avons donc décidé que le logement devait faire partie de notre objectif. »
(Vantichelen, A., Infirmiers de Rue)

Deux entrepreneurs ont pris en compte le **soutien de la communauté** dans leur fonctionnement au niveau des employés. La présence ou justement l'absence de bénévoles par exemple implique des réajustements. Cette importance des bénévoles est un facteur spécifique aux entreprises sociales.

Un processus courant des organisations est l'**observation d'autres entreprises du secteur**. Ce facteur permet d'apprendre des erreurs et des succès des autres, et de prendre des décisions en fonction de ceux-ci. Observer la concurrence est une pratique courante chez tous les entrepreneurs, ce qui va à l'encontre de notre hypothèse.

Enfin, nous avons identifié un facteur de ***priorité à l'objectif social***. Ce facteur est similaire au facteur de maximisation de l'impact. Le système de redistribution des profits de l'entreprise est souvent construit dans le but optimiser l'utilisation des ressources financières pour l'accomplissement de leurs objectifs sociaux. Nous observons un raisonnement similaire chez les fondateurs de Graspopper, qui refusent, quitte à réduire leur profit, des produits si ceux-ci ne respectent pas leurs critères de bio et zéro déchet.

Pour conclure cette partie sur les facteurs liés au projet social de l'entreprise, nous pouvons dire que notre hypothèse est vérifiée. Tous les entrepreneurs prennent en compte leur projet dans leurs décisions, et les caractéristiques de chaque projet viennent façonner les formes organisationnelles des entrepreneurs. Cela concerne tous les aspects de la forme organisationnelle : la forme juridique, le système de redistribution des profits, la gouvernance, la présence ou non d'activités commerciales, etc. Toutes les entreprises, sociales ou non, établissent leur forme organisationnelle en fonction de leur projet, mais l'étude de terrain a révélé que sacrifier le profit au bénéfice de la cause défendue est courant chez les entrepreneurs sociaux que nous avons rencontrés. Il est important de noter que selon nos données, pour de nombreux entrepreneurs, les pratiques courantes de gestion sont entreprises dans le but de maximiser l'impact ou de rendre le projet pérenne, et que dans la redistribution des profits, la priorité est au projet social et non à l'enrichissement des associés.

4.3.3. Facteurs liés à l'organisation

Le problème c'est que dans l'économie sociale, des mots comme « stratégie » et « rentabilité » sont parfois considérés comme de gros mots. Or, ce ne sont pas de gros mots et même une performance sociale, c'est une performance, et on doit pouvoir en parler. Maintenant qu'on ose parler de managers, de production, de chiffres d'affaires, etc., les choses se mettent beaucoup mieux en place, à la satisfaction de tout le monde, et sans être plus exploités qu'avant, on travaille mieux, et on ne s'épuise pas de manière inutile, c'est tout. » (Ceysens, B., Ferme Nos Pilifs)

Les facteurs de cette catégorie sont issus de l'organisation, de son histoire, de sa culture, de sa taille, de l'endroit où elle s'est installée, de ces décisions passées, de ses moyens, etc. Ces éléments peuvent être des contraintes qui forcent ou orientent fortement certaines décisions de forme organisationnelles.

Ces facteurs sont par leur nature plus concrets que ceux repris dans les deux premières catégories de facteurs. Ils sont généralement moins cités par les entrepreneurs, mais sont parfois

impossibles à changer par les entreprises qui les citent comme facteurs, ce qui explique l'importance de ces facteurs. L'exemple de la citation que nous avons placé en introduction de cette partie est frappant : depuis 1984, de par leur appartenance à l'économie sociale et leurs valeurs environnementales, un tabou s'était créé dans la Ferme Nos Pilifs concernant la stratégie, la rentabilité, etc., et était ancré dans leur culture d'entreprise. Ce n'est qu'il y a quelques années, suite à l'intervention de Michel Boving, expert du domaine, qu'ils ont réorganisé leur stratégie, leur fonctionnement en utilisant les outils traditionnels de la gestion pour améliorer leur performance sociale.

Un seul facteur de cette catégorie avait été identifié lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, les contraintes historiques. D'autres éléments nous ont été révélés sur le terrain : le lieu, le besoin de souplesse ou de simplicité, le contrôle de la performance sociale, et les capacités de l'entreprise.

Voici les conclusions que nous tirons de cette catégorie de facteurs :

Tout d'abord, une série de facteurs spécifiques à certains des entrepreneurs interrogés ont été rassemblés sous l'appellation ***contrôle de la performance sociale***. Nous aurions pu la nommer « besoin de contrôle de la performance sociale », car ce facteur général est issu de la volonté qu'on les entrepreneurs sociaux de vérifier, via des indicateurs, des KPI, ou des hypothèses leur impact sur le problème social qu'ils combattent. Ce facteur influence principalement les organes de contrôle ou de décision des entreprises, ainsi que les tâches qui leur incombent, mais peut impacter également le fonctionnement global d'une entreprise, comme dans le cas d'Infirmiers de Rue, qui a rejoint le projet Housing First en se rendant compte de la faiblesse de l'impact initial de leur projet de soin et d'hygiène en rue.

Dans les facteurs très concrets que nous évoquons, nous pouvons évoquer le facteur du ***lieu***, qui peut déterminer la séparation d'une organisation en deux endroits, la modification de l'organisation lorsque l'espace se sature, ou encore la décision même de lancer le projet si un lieu spécifique était indispensable pour celui-ci. Nous pouvons également évoquer les ***capacités*** de l'entreprise. Citée uniquement par l'ASBL AlimenTerre, elle garde son importance : à de nombreuses reprises, la M. Germain assume son incapacité à entreprendre certains projets, ou à accomplir ceux qui sont déjà entamés, par manque de personnes, de finances, ou d'énergie. Enfin, nous pouvons ajouter une partie des ***contraintes historiques*** évoquées : certaines décisions passées, ou événements de l'entreprise, comme le départ d'un fondateur ou le choix d'une culture d'entreprise, forcent des décisions à tous les niveaux de la forme

organisationnelle. Nous avons déjà évoqué le tabou de la ferme Nos Pilifs. Entre aussi dans cette catégorie l'historique de fondation de Composite, qui a dû être créée lorsqu'un fondateur de leur ancienne entreprise les avait quittés, forçant la liquidation de leur société en nom collectif.

Deux facteurs sont à mentionner, mais ne sont pas spécialement concrets. D'une part, une envie de *souplesse* de l'entreprise, qui peut déterminer les statuts de l'entreprise au niveau des critères d'acceptation de nouveaux membres. Par exemple chez Usitoo, « *on peut être membre sans être coopérateur et coopérateur sans être membre. On peut faire les deux si on le souhaite* ». D'autre part, volonté de *simplicité*. Lorsque des entreprises ont de multiples objectifs, ou de multiples structures, il est parfois nécessaire de prendre des décisions pour clarifier et simplifier les choses, pour mieux s'organiser et mieux être compris de toutes les parties prenantes. La double structure d'Altérez-Vous, par exemple, a nécessité de séparer clairement l'ASBL de la coopérative, pour éviter que les autorités voient leurs bénévoles comme des employés cachés.

Étant donné l'aspect concret et obligatoire de la plupart de ces facteurs, nous pouvons conclure que notre hypothèse n'est pas vérifiée, étant donné que les facteurs en question seraient pris en compte par n'importe quel entrepreneur. Nous pouvons noter que le contrôle de la performance sociale est un facteur spécifique au secteur de l'entrepreneuriat social, et que son implication dans les décisions va dans le sens de notre hypothèse. Notre hypothèse est donc contredite, mais partiellement.

4.3.4. Prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs

« Aux prémices de l'entreprise, je me suis fait encadrer par un coach de Group One. L'avantage du coach c'est qu'il nous a éclairés sur des choses qui ne nous seraient pas passées par la tête naturellement. L'inconvénient c'est qu'il y a une série de choses qu'il ne garantit pas. » (Moreau, T., Grasphopper)

Cette catégorie de facteurs reprend les différentes parties prenantes qui ont été appelées ou dont l'avis a été pris en compte par les entrepreneurs lors de leurs décisions de forme organisationnelles. Ces parties prenantes sont la société en général, de par leur envie de crédibilité et l'intérêt qu'ils portent à l'image de leur entreprise, ainsi que des acteurs spécifiques comme leurs réseaux personnels, les réseaux d'entrepreneurs, leurs membres, leurs personnels, ou encore des acteurs essentiels pour certaines décisions. Certains contacts avec

d'autres sont également pris dans le but d'une collaboration mutuellement profitable, et qui profite à l'objectif social de l'entreprise : « *Généralement, on travaille en synergie avec les autres coopératives citoyennes, pour collaborer et créer des situations de Win-Win.* » (Bourgeois, F., Coopéos.)

Chaque entrepreneur rencontré a basé des décisions sur les avis de ces acteurs, avec différents niveaux d'intégration de ces avis dans les décisions. Prendre en compte des acteurs autres qu'eux-mêmes permet d'acquérir des informations manquantes, de profiter de leur expérience, de ressources-clés qu'ils détiennent, de connaître un point de vue différent sur une même décision, ou d'avoir un retour sur des décisions passées. La nature des « prises de contact » avec ces acteurs influence fort l'analyse que l'on peut faire de ces facteurs, nous allons donc les analyser séparément.

Tous ces facteurs avaient été anticipés lors de l'établissement de notre guide d'entretien. Intuitivement, nous savons que la nature sociale de ces entreprises les pousse à prendre en compte différents acteurs. Nous avons un point à aborder lors de l'entretien qui concernait ces « acteurs de la décision » : conseillers, notaire, amis, famille, réseau, partenaires, employés, et un autre point qui concernait la légitimité et la crédibilité. Il n'y a donc pas de surprise, cette analyse servira surtout à savoir si l'inclusion de l'avis de ces acteurs externes dans le processus de décisions les rapproche de leurs objectifs sociaux.

Voici les conclusions que nous tirons de cette catégorie de facteurs :

Les acteurs dont l'avis est le plus souvent pris en compte par les entrepreneurs sociaux dans leurs décisions sont les membres de leurs **réseaux**. Les 3 F, family, friends and fools sont consultés, fools représentant les gens désireux de s'impliquer dans le projet sans forcément connaître les fondateurs. Les ASBL interrogées font généralement partie de réseaux d'ASBL s'occupant du même problème de société, et prennent en compte leurs avis, collaborent avec eux, ou imitent leurs pratiques en termes de décisions. Lorsqu'un entrepreneur fait appel à un réseau d'aide pour entrepreneurs sociaux, comme Group One ou Propage-S, c'est spécifiquement pour que leur expertise les aide à prendre des décisions. Dans les cas que nous venons d'évoquer, les entrepreneurs que nous avons interrogés avaient pris en compte l'avis de ces personnes ou organisations dans le but d'améliorer leur impact social. Plus précisément, ils font appel à l'intelligence collective de leur réseau.

Nous rassemblerons les deux prochains facteurs qui sont semblables, mais distincts. Nous avons d'une part le facteur de **crédibilité, ou légitimité**. Les entrepreneurs sociaux font souvent

attention à la perception qu'a la société de la cohérence dont ils font preuve dans leur projet social. Ils vont parfois adapter leur forme organisationnelle pour répondre aux attentes de la société, ou même de personnes spécifiques dans certains cas, en adoptant une forme juridique particulière, ou en effectuant des investissements particuliers pour obtenir des certificats qui les rendent plus crédibles. La crédibilité a de l'importance pour tous les entrepreneurs que nous avons rencontrés :

« Je connais des entreprises qui cachent le fait d'être de travail adapté, parce qu'ils pensent que, par exemple dans le cadre de biscuits, si les clients apprennent que les biscuits sont fabriqués par des handicapés, ils en achèteront moins. Moi je pense le contraire, ils en achèteront plus. Ça profite aussi à des personnes qui en ont besoin » (Ceysens, B., Ferme Nos Pilifs).

Parfois, ils adapteront leur fonctionnement pour mettre en avant certains aspects de leur projet qui augmentent la crédibilité de leur entreprise. D'autre part, nous avons le facteur que nous avons nommé **image de l'entreprise**. Dans le foisonnement de projets sociaux que nous connaissons, le public peut être perdu et confondre espace de création et co-working, par exemple, ou penser que toutes les entreprises de l'économie sociale engagent des personnes rejetées du marché du travail. Étant donné que leurs projets leur tiennent à cœur, il est important pour les entrepreneurs sociaux qu'il soit clairement identifié par le public. En particulier, ils ne veulent pas que le public pense qu'ils font ce qu'ils font dans le but de s'enrichir. Ils vont donc investir du temps et de l'argent pour faire savoir à tout le monde ce qu'ils sont vraiment, et cela passe par leur forme organisationnelle, en choisissant par exemple de faire évoluer leur projet en taille et en type d'activités :

« Pour l'instant nous sommes fort perçus comme un co-working, or ce n'est pas du tout comme cela que l'on se voit, et justement avec une activité d'atelier, on espère sortir un peu de cette image. Ce sera peut-être plus valorisant et ça parlera plus aux gens, aux clients. On sort d'une image du business, on est un lieu, une communauté. » (Riguelle, T., Composite)

Pour ces deux facteurs, nous pouvons tirer des conclusions quant à l'éloignement des entrepreneurs classiques et sociaux. Les deux prennent en compte la perception de leur entreprise en compte dans les décisions, mais les entrepreneurs sociaux ont un but supplémentaire : c'est important pour eux que leur but soit identifié clairement, et justement que le public comprenne que la priorité va à leur but et pas à une quelconque recherche de profit personnel.

En termes de gouvernance, plusieurs entrepreneurs nous expliquent le système de prises de décisions et de contrôle de ces décisions, et nous observons que nombre d'entre eux non seulement écoutent **leur personnel et leurs membres**, mais prennent leurs avis en compte pour

améliorer leur organisation. Dans les ASBL, les réunions d'équipe et l'AG sont les principaux moments où les membres peuvent s'exprimer et avoir un impact direct sur les opérations courantes ou même sur la ligne directrice à long terme de l'organisation. Les concepts de démocratie participative et de gouvernance partagée sont régulièrement évoqués dans le vocabulaire des entrepreneurs interrogés. Les entrepreneurs classiques prennent aussi parfois en compte l'avis de leurs salariés, mais dans le cas des entrepreneurs sociaux, les avis qui sont pris en compte sont également ceux de membres, de coopérateurs, de sympathisants, qui s'inquiètent plus de l'accomplissement de l'objectif social que du reste. Il est important de noter que la propriété des parts de l'entreprise joue également un rôle (excepté pour les ASBL évidemment) : que ce soit dans les coopératives, les SPRLs, les indépendants, les parts sont détenues, chez les entrepreneurs sociaux que nous avons rencontrés, par des gens impliqués dans le projet ou touchés par celui-ci. Nous n'avons pas interrogé de fondateur de société anonyme, une étude plus approfondie serait donc nécessaire, mais nous pouvons supposer que la relation d'actionnaire à administrateur requiert plus d'exigences économiques, même dans le cas d'une SA sociale.

Enfin, un facteur fut cité par l'ASBL AlimenTerre uniquement, il s'agit des ***exigences de certains acteurs essentiels***. Il faut le remettre en contexte, car l'élément dont M. Germain parle se retrouve également dans l'opportunité à saisir. Pour la saisir et reprendre le projet de leurs prédécesseurs, il était obligatoire qu'ils prennent également la forme d'une ASBL. Nous avons néanmoins repris ce facteur ici, car il s'agit bien de prendre une décision importante par prise en compte des préférences d'un acteur extérieur. Le caractère obligatoire de ce facteur fait qu'on ne peut tirer de conclusion concernant notre hypothèse.

Pour conclure cette partie sur la prise en compte d'acteurs autre que les fondateurs, nous pouvons dire que notre hypothèse est vérifiée partiellement. Tous nos acteurs ont pris en compte cette catégorie d'acteurs dans l'élaboration de leur forme organisationnelle, et à tous les niveaux. En particulier, la recherche de crédibilité et l'attention à l'image de l'entreprise sont vraiment différentes chez les entrepreneurs sociaux qui vont parfois être forcés de prendre certaines décisions pour garder l'étiquette éthique crédible que portent leurs activités. L'implication du réseau, du personnel ou des membres d'une entreprise et l'application de la démocratie participative sont des facteurs qui les poussent plus vers leur projet social ou vers de la gestion éthique que vers la recherche du profit. Nous devons néanmoins nuancer notre réponse à l'hypothèse, car prendre en compte le client, l'image, le personnel, etc. sont des pratiques bien courantes dans les entreprises classiques.

4.3.5. Appel à toutes les parties prenantes

« Nous avons des valeurs au niveau de la gouvernance, il n'y a pas un chef, toutes les décisions se font par consentement. Il y a une volonté d'intégrer toutes les parties prenantes, on ne parle pas de clients, mais de partenaires, il en va de même pour les fournisseurs et les coopérateurs. Ce ne sont pas que des relations strictement financières, ce sont des relations où on sollicite ces coopérateurs au sein des groupes de travail. Pour tout ce qui est sensibilisation, c'est pareil. » (Bourgois, F.)

Cette partie sera brève, car elle ne contient qu'un facteur général, l'appel à ***l'intelligence collective***. Nous ne pouvions placer ce facteur ni dans la partie appel à des acteurs extérieurs ni dans les facteurs personnels. Il avait été anticipé lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, et a été mentionné par 5 entrepreneurs comme élément pris en compte pour leurs décisions importantes.

Prendre en compte toutes les parties prenantes permet de prendre des décisions qui conviennent à tout le monde, au niveau des statuts, au niveau de la ligne directrice, au niveau des partenariats, des activités, etc. et donc de créer des situations profitables à tous les acteurs entourant l'entreprise ou faisant partie de celle-ci. Prendre en compte toutes les parties prenantes force l'entreprise à faire des compromis et négocier avec toutes ces parties prenantes et transforme l'entreprise en une sorte de moyenne des volontés individuelles de ces parties prenantes concernant ce que devrait être l'entreprise.

En prenant compte de toutes les parties prenantes, l'entreprise s'assure un soutien de la communauté et une approbation sociale du projet. Prendre en compte l'avis de toutes les parties prenantes est selon nous un acte désintéressé, il s'agit d'une bonne pratique de l'entrepreneuriat social qui est selon nous la meilleure façon de prendre des décisions : par définition, ces parties prenantes seront impactées par les décisions de l'entreprise, il est donc tout à fait intéressant de prendre le temps d'écouter ce qu'ils ont à dire, à suggérer, et éviter de les impacter négativement. Notre hypothèse est donc vérifiée.

4.3.6. Facteurs économiques et juridiques

« Au début, nous pensions pouvoir obtenir 3 appels à l'emploi pour cette ASBL [...] La réponse à l'appel à mon engagement a mis 3 ans, et malheureusement, les deux autres se sont découragées en cours de route. » (Germain, M.)

Cette dernière catégorie de facteurs rassemble les facteurs issus de la situation économique de l'entreprise ou des obligations et pressions juridiques qu'elle subit. Ces facteurs sont très intéressants au niveau de la vérification de notre hypothèse. Nous pensons que si les entrepreneurs sociaux accordent effectivement de l'importance aux facteurs dits « rationnels », dans le sens où ils concernent les résultats économiques et la conformité à des normes juridiques, c'est dans cette catégorie que ces facteurs seraient repris. Les conclusions que nous tirerons sur cette partie en seront d'autant plus importantes.

Cette catégorie n'est pas mentionnée par un des entrepreneurs, Usitoo, mais est présente chez tous les autres. Tout comme la catégorie « Facteurs liés à l'organisation », elle sera à nuancer légèrement de par le caractère obligatoire ou fort influençant des facteurs évoqués, empêchant donc parfois les entreprises de ne pas prendre en compte ces facteurs.

Certains facteurs de cette catégorie avaient été anticipés dans l'élaboration de notre guide d'entretien : intuitivement, nous savions que l'attente de croissance positive, la question du financement, et les pressions institutionnelles pouvaient influencer les décisions en matière de forme organisationnelle. D'autres éléments ont été révélés par les entrepreneurs sociaux rencontrés : ils prennent parfois des décisions par simple facilité comptable ou juridique, ou par obligation légale ; ils choisissent également certains aspects de leur forme organisationnelle par volonté de ne pas s'enrichir.

Voici les conclusions que nous tirons de cette catégorie de facteurs :

Premièrement, évoquons un des deux facteurs les plus cités de cette catégorie, les *pressions institutionnelles*. Nous avons choisi le terme « pressions », car ces facteurs ne sont pas forcément obligatoires, mais ne pas les prendre en compte causerait un tort économique à l'entreprise : pour avoir accès à certains subsides, éviter des amendes, ou obtenir diverses certifications. Ces facteurs ne sont certes pas strictement obligatoires, mais dans le cas d'entreprises sociales, les subsides et les certificats sont souvent des conditions de succès et de pérennité du projet, et les amendes peuvent mener à la faillite.

L'autre facteur le plus cité est la *perspective de croissance*. Lorsque les entrepreneurs sociaux anticipent une croissance positive de leurs activités, ou de leurs profits, ils doivent prendre en compte cette croissance dans les décisions. Il faut peut-être acquérir un nouveau lieu, agrandir le leur, engager plus de personnes, etc., mais il faut surtout adapter la forme organisationnelle à ces éventuels changements. Certains choix de formes organisationnelles sont faits dans

l'objectif de cette croissance, comme choisir le modèle coopératif pour ses perspectives de flux financiers rapides.

Rassemblons ensuite deux facteurs, la *simplicité comptable*, et la *simplicité juridique*. Par quête de simplicité, déjà évoquée dans la partie « Facteurs liés à l'organisation », certaines formes juridiques vont par exemple être écartées lors de la décision, car elles nécessitent une comptabilité plus compliquée, ou d'aller chez le notaire lorsqu'une levée de fonds est nécessaire. Cette quête de simplicité contredit notre hypothèse, car elle n'est pas spécifique aux entrepreneurs sociaux.

Les deux facteurs suivants se font écho. D'une part, les entrepreneurs veulent éviter ou gérer leurs éventuels *problèmes de financement*. Pour cela, des décisions doivent être prises au niveau des investissements, de la forme juridique, des statuts, des activités. D'autre part, plusieurs entrepreneurs démontrent une *absence de volonté à s'enrichir*. Composite évoque l'unique envie de payer le loyer commun, par exemple. L'enrichissement éventuel de l'entreprise est généralement dirigé vers les salariés et l'accomplissement de l'objectif social. Ces deux facteurs lorsqu'ils sont pris en compte, poussent l'entreprise vers l'équilibre économique : lorsqu'elles ont des problèmes de financement, elles prennent les décisions qu'il faut pour les résoudre ; mais si à l'inverse, elles ont des fonds disponibles, et pas volonté à s'enrichir, elles auront tendance à investir ces fonds dans leurs projets.

Enfin, le choix de la forme organisationnelle implique une recherche des *obligations juridiques* diverses des différents choix possibles. Le choix final de la forme sera effectué en fonction des avantages et inconvénients de ces choix. En particulier, le choix de la forme juridique est crucial à ce niveau, car chaque forme vient avec son lot d'obligations.

Pour conclure sur cette partie, il est clair que les entrepreneurs sociaux font des choix liés à des facteurs économiques et juridiques. 7 facteurs généraux furent repris dans cette catégorie, avec 28 facteurs spécifiques aux entreprises. Il y a donc une indéniable prise en compte de facteurs rationnels dans le choix de la forme organisationnelle. Il faut néanmoins préciser qu'une majorité de ces facteurs sont des obligations légales ou financières, ou sont perçus comme tels par les entrepreneurs. Notre hypothèse est donc contredite partiellement dans cette partie.

4.4. Conclusion de l'analyse

Le premier but de cette étude est de répondre à la question de recherche « **Quels sont les facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle ?** » L'analyse nous a permis d'identifier, d'expliquer et de contextualiser 37 facteurs généraux pris en compte, à différents degrés de prise en compte, par les entrepreneurs interrogés. Ces facteurs sont rassemblés en 6 catégories : les facteurs personnels, liés au projet, liés à l'organisation, liés à la prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs, liés à la prise en compte de toutes les parties prenantes, et les facteurs économiques et juridiques.

Notre question de recherche découlait d'une hypothèse, qu'il fallait vérifier sur le terrain : « **les entrepreneurs sociaux prennent en compte, lors du choix de forme organisationnelle, des facteurs différents de leurs équivalents commerciaux.** » Notre analyse permettait de vérifier, catégorie par catégorie, si des facteurs étaient spécifiquement pris en compte par les entrepreneurs sociaux, et donc de vérifier notre hypothèse.

Pour commencer, voici donc un tableau récapitulatif des conclusions tirées des analyses des facteurs de chaque catégorie en termes de réponse à l'hypothèse.

De manière générale, les *facteurs personnels* pris en compte par les entrepreneurs vérifient notre hypothèse. Certains de ces facteurs sont pris en compte par tous les entrepreneurs, et n'entrent donc pas en jeu. Ces facteurs interviennent principalement dans la décision de créer l'entreprise, son projet social, les activités choisies, et la répartition des bénéfices. Les *facteurs liés au projet* ont une place particulière dans cette analyse, car le fait de prendre en compte leur projet, leur objectif social, est déjà révélateur d'une différence avec les entrepreneurs classiques. De plus, deux facteurs ont une importance prépondérante : *l'objectif de maximiser l'impact* du projet social, et la nécessité d'atteindre *l'équilibre financier* pour ne pas faire faillite. Ce sont par ces deux facteurs que les entrepreneurs rencontrés expliquent que parfois, il est nécessaire pour eux de se conduire comme des entrepreneurs classiques au niveau de la recherche de profit, et donc de prendre en compte des facteurs « rationnels », économiques et juridiques, dans leurs décisions, s'ils veulent maximiser leur impact ou éviter la faillite pour pérenniser le projet. Notre hypothèse est contredite au niveau des *facteurs liés à l'organisation* comme ceux liés à son lieu, ses capacités, etc., car ce sont des facteurs matériels pris en compte par tous les entrepreneurs. Notons que certaines organisations ont mis en place un système de *contrôle de la performance sociale*, et que la prise en compte de ce facteur va bien dans le sens de notre hypothèse. Au niveau de la catégorie *prise en compte d'acteurs autres que les*

fondateurs, l'hypothèse n'est que partiellement vérifiée. Prendre en compte des acteurs extérieurs est une pratique courante, ce qui nuance notre propos, mais les acteurs consultés dans les entreprises sociales ont plus de chance de présenter une fibre éthique plus prononcée, qu'il s'agisse de leurs réseaux, de leurs clients, etc. L'*appel à toutes les parties prenantes*, bien qu'étant une catégorie ne contenant qu'un seul facteur, vient apporter sa contribution à la vérification de l'hypothèse : en prenant en compte les personnes impactées par leurs business pour faire des compris qui conviennent à tout le monde, les entreprises effectuent un acte désintéressé. Enfin, la prise en compte de *facteurs économiques et juridiques* a été citée par de nombreux entrepreneurs, et ces facteurs sont pris en compte par les entrepreneurs classiques. Une partie de ceux-ci sont des facteurs obligatoires à prendre en compte, ou perçus comme tels, il faut donc nuancer la réponse à notre hypothèse, les entrepreneurs sociaux n'ayant pas le choix. Elle est donc vérifiée en partie.

Récapitulatif des réponses à l'hypothèse	
Catégorie	Réponse à l'hypothèse
Facteurs personnels	Hypothèse vérifiée
Facteurs liés au projet	Hypothèse vérifiée
Facteurs liés à l'organisation	Hypothèse contredite partiellement
Prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs	Hypothèse partiellement vérifiée
Appel à toutes les parties prenantes	Hypothèse vérifiée
Facteurs économiques et juridiques	Hypothèse contredite partiellement

Tableau 3 — Récapitulatif des réponses à l'hypothèse

Pour résumer, nous avons pu répondre à la question de recherche en identifiant 6 catégories de facteurs, et 37 facteurs spécifiques pris en compte par les entrepreneurs sociaux au moment du

choix de la forme organisationnelle. Nous avons également pu répondre à notre hypothèse, qui est vérifiée dans la moitié des catégories et partiellement vérifiée dans une, représentant 24 de nos facteurs identifiés. L'hypothèse est donc vérifiée, mais nuancée par les catégories « facteurs liés à l'organisation » et « facteurs économiques et juridiques », dans lesquels les éléments pris en compte par les entrepreneurs sociaux ne sont pas généralement différents des facteurs pris en compte par les entrepreneurs classiques.

5. Conclusion et perspectives

Résumé de la recherche

Le but de notre mémoire était de développer une compréhension des facteurs qui sont pris en compte par les entrepreneurs sociaux lors du choix de la forme organisationnelle. Pour tirer des conclusions générales, une étude de cas fut menée sur 9 entreprises sociales, comprenant des entretiens semi-directifs avec les fondateurs et une analyse de documents. Cette étude avait pour but de confronter la théorie et l'intuition à la réalité du terrain.

Nous avons expliqué notre question de recherche dans la première partie de ce mémoire, et développé notre hypothèse selon laquelle les entrepreneurs sociaux prennent en compte une variété de facteurs plus larges que leurs équivalents classiques. Une revue de la littérature sur le sujet a permis de bien définir les concepts impliqués, notamment le concept de forme organisationnelle, crucial pour notre question de recherche. Notre recherche a également permis d'identifier des facteurs potentiellement pris en compte par les entrepreneurs sociaux, ce qui fut utile à l'élaboration de notre guide d'entretien.

Suite à cette revue documentaire, nous avons donc effectué 9 études de cas, basés sur des entretiens, une réunion d'une entreprise avec des conseillers, et une assemblée générale, ainsi que sur différents documents obtenus. Nous avons adopté la méthode qualitative, car nous voulions comprendre en profondeur les choix de formes organisationnelles et les facteurs qui les impactaient, en effectuant notamment des entretiens semi-directifs permettant aux entrepreneurs d'évoquer librement et dans l'ordre qu'il préfère les facteurs qui les ont influencés.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons dégagé de nos études de cas une liste de facteurs ayant impacté une ou plusieurs décisions organisationnelles dans les cas étudiés. De ces données, nous pûmes identifier les tendances générales et rassembler les facteurs spécifiques à chaque entreprise en facteurs généraux applicables à n'importe quel entrepreneur, au nombre de 37 (voir 3.1. Présentation des résultats). Ces facteurs furent ensuite groupés en 6 catégories :

- Les facteurs personnels,
- Les facteurs liés au projet,
- Les facteurs liés à l'organisation,
- La prise en compte d'acteurs autres que les fondateurs,

- L'appel à toutes les parties prenantes,
- Les facteurs économiques et juridiques.

Ces études de cas ont aussi permis de vérifier et de nuancer notre hypothèse selon laquelle les entrepreneurs sociaux prennent en compte, lors du choix de forme organisationnelle, des facteurs différents de leurs équivalents commerciaux. Cette hypothèse est vérifiée au moins partiellement dans 4 des six catégories. Elle est partiellement contredite dans les facteurs liés à l'organisation et les facteurs économiques et juridiques. Ces facteurs englobent de nombreux facteurs qui sont très concrets et inévitables, et donc pris en compte par tous les entrepreneurs.

Limites

Une limite à notre recherche concerne les études de cas effectuées. Nous désirions avoir une variété au niveau des projets, des formes organisationnelles, des niveaux de maturité, etc. des entreprises que nous allions analyser, pour obtenir les facteurs pris en compte dans différentes situations. Effectuer l'étude du cas d'une société anonyme en particulier aurait été intéressant, et intuitivement, aurait mené à d'autres résultats. Deux autres difficultés expliquent notre incapacité à trouver ces cas à étudier :

La principale difficulté rencontrée dans cette recherche fut le manque de temps. Nous avons malheureusement connu des problèmes qui ont réduit le temps disponible pour cette recherche à trois mois. Nous aurions aimé prendre plus de temps, et vraiment devenir experts du domaine de l'entrepreneuriat social, et de la méthodologie que nous suivions.

La seconde difficulté est le manque de disponibilités des entrepreneurs sociaux, qui ont un planning chargé et pas le temps pour accorder des entretiens. Cela a créé un challenge que nous avons eu du mal à relever au niveau de la recherche de répondants. Malgré tout, nous avons fait de notre mieux et pensons avoir relevé ce défi académique et personnel, et avoir produit une recherche de qualité. Nous pensons que l'échantillon est suffisamment diversifié, que nous approchons de la saturation théorique, et que les conclusions tirées sont dès lors valides.

Appréciation personnelle

Nous sommes globalement satisfaits de la réalisation de ce mémoire, bien que nous aurions pu grandement nous améliorer si nous avions eu plus de temps. Faire ce mémoire nous a permis de sortir de notre zone de confort et identifier nos forces et nos faiblesses, et nous en sommes très heureux.

Nous avons appris beaucoup de choses sur l'entrepreneuriat social, qui nous passionne, tant au niveau de la théorie que de la pratique. Faire cette recherche nous conforte dans l'idée selon laquelle les problèmes de ma société actuelle pourront un jour être solutionnés par l'innovation dont font preuve les entrepreneurs sociaux.

Rencontrer ces entrepreneurs a été une expérience très enrichissante et a vraiment contribué à notre motivation à réaliser cette étude. Chaque entretien apportait son lot de passion, car ces gens sont vraiment impliqués fortement dans les problèmes qu'ils essaient de résoudre et c'est vraiment inspirant de les entendre parler de leurs projets.

Perspectives pour la recherche future

Une étude des différents cas qui ne sont pas représentés dans notre échantillon en appliquant notre méthode pourrait compléter notre collecte de données, confirmer les facteurs que nous avons détectés, et en découvrir de nouveaux.

Une étude quantitative sur le même sujet est également intéressante, surtout si l'étude est effectuée sur les entreprises sociales néerlandophones et germanophones. Elle ne permettra pas de comprendre en profondeur l'impact des facteurs sur les décisions, mais plutôt de savoir quels sont les facteurs les plus pris en compte selon le type de forme organisationnelle, et de confirmer notre hypothèse par un nombre de données encore plus important. Elle permettrait également d'élargir nos conclusions aux trois communautés de Belgique, et d'évaluer l'éventuel impact des différences culturelles et institutionnelles.

Implications pour la théorie et la pratique

Tout d'abord, ce mémoire contribue légèrement à la création de connaissance managériale en matière d'entrepreneuriat social. Il rejoint Child et al (2015) dans l'identification des facteurs pris en compte par les entrepreneurs sociaux pour leur choix de forme organisationnelle. Les 37 facteurs que nous avons identifiés pourraient être répartis dans les 3 catégories de facteurs non rationnels identifiés par les auteurs – expressif, relationnel, ou historique. Notre étude ajoute donc des preuves empiriques et confirme leurs résultats selon lesquels les entrepreneurs sociaux sont motivés par des facteurs pas typiquement adressés dans la littérature. Il est à noter que nous prenons une définition plus large de la forme organisationnelle, certains de nos facteurs ne sont peut-être pas applicable au choix entre forprofit et nonprofit.

Plus généralement, cette recherche contribue à la compréhension des décisions complexes des entrepreneurs sociaux. Au-delà des implications théoriques, cela peut servir aux entrepreneurs eux-mêmes par exemple comme outil de brainstorming, ou pour construire une grille d'évaluation de leurs priorités. Pour le législateur, notre recherche apporte des éléments au débat concernant l'adéquation des formes juridiques aux besoins des entrepreneurs sociaux.

Bibliographie

- Académie des entrepreneurs sociaux. (2016). *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*. Liège.
- ADEME. (n.d.) *Guide de questionnement développement durable*.
- Altérez-Vous. (2009). Un café Citoyen à Louvain-La-Neuve : Business Plan V2.0. Document Non-Publié, Altérez-Vous, Louvain-La-Neuve.
- Altérez-Vous. (2011). Rapport d'activité 2009-2010. Document Non-Publié, Altérez-Vous, Louvain-La-Neuve.
- Altérez-Vous. (2013). Café Citoyen Business Plan 2013. Document Non-Publié, Altérez-Vous, Louvain-La-Neuve.
- Altérez-Vous. (2017). Rapport d'activité 2016. Document Non-Publié, Altérez-Vous, Louvain-La-Neuve.
- Arando, S., Pena, I. (2009). Market entry of firms with different legal forms: An empirical test of the influence of institutional factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, Issue 1, pp. 77-98. doi: 10.1007/s11365-008-0094-z
- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both ?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.30, issue 1, 2006. p.1-22.
- Avisé (2015). *Choisir la forme juridique adaptée à son projet*. Paris : Avisé.
- Besley, T., Ghatak, M. (2017). Profit with Purpose ? A Theory of Social Enterprise. *American Economic Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 19-58.
- Certu. (2006). *Prendre en compte le développement durable dans un projet : Guide d'utilisation de la grille RST02*. Certu : Lyon.
- Child, C., Witesman, E. M., Braudt, D. B. (2014). How Fair Trade Entrepreneurs Choose Between Nonprofit and For-Profit Forms. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, issue 4, pp. 832-851.
- Cludts, A. (s.d.). La société à finalité sociale et ses caractéristiques. En ligne <https://www.cludts.be/fr/societe-finalite-sociale>. Consulté le 12 mai 2018.
- Coopéos. (2015). Acte de constitution de Coopéos. Moniteur belge.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship : A Critique and Future Directions. *Organization Science* Vol. 22, No. 5, September-October 2011, pp. 1203-1213. Institute. INFORMS : Maryland, USA.
- Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/3 (n° 255-256), p. 49-57.

Datta, P. B. (2012). Empowering Women Through Social Entrepreneurship : Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice Special Issue : Extending Women's Entrepreneurship in New Directions*, vol.36, issue 3, 2012. p.569-587.

De Châtelet, P. P. (s.d.). La société à finalité sociale. En ligne http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=528, consulté le 14 mai 2018.

De Ketele, J-M., Roegiers, X. (2015) Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents, 5e édition. De Boeck : Bruxelles.

Dees, J. G., Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship*.

Defourny, J., Nyssens, M. (2012). Conceptions of Social Enterprise in Europe : A Comparative Perspective with the United States. *Social Enterprises. An Organisational Perspective*. Palgrave MacMillan.

Dépelteau, F. (2011). La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats, 2e édition. De Boeck : Bruxelles.

Dufays, F., & O'Shea, N. (2015). *The choice of the cooperative legal form: Any rationality?* Communication présentée à la 31e Conférence EGOS, Athènes, du 2 au 4 juillet 2015. Disponible sur <http://hdl.handle.net/2268/190056>

Filo-Fisc. (2014). Les différentes formes de sociétés et leur mode de fonctionnement. En ligne http://www.filo-fisc.be/Downloads/Formes_societe_mode_fonctionnement.pdf. Consulté le 11 mai 2018.

ICCI. (2007). Obligations comptables d'une fondation. En ligne sur le site du Centre d'Information du Révisorat d'Entreprise. <http://www.icci.be/fr/adviezen/Pages/Obligations-comptables-d-une-fondation.aspx>. Consulté le 12 mai 2018.

InfosEntrepreneurs.net (s.d.). Activités Industrielles et Commerciales : Définition. En ligne <https://www.infosentrepreneur.net/activites-industrielles-commerciales-definition.html>. Consulté le 10 mai 2018.

Janssen, F., Bacq, S. & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME*, 25 (3-4), 17-44. doi:10.7202/1018416ar

Koe Hwee Nga, J., Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, issue 2, PP 259-282. doi : 10.1007/s10551-009-0358-8

Le choix d'une structure juridique pour l'entreprise à vocation sociale. (n.d.) En ligne <https://www.futurpreneur.ca/fr/resources/social-purpose-business/articles/choosing-a-legal-structure-for-social-purpose-business/>, consultée le 28 mars 2018.

- Miles, M. B. (1994). La gestion des données. *Analyse des données qualitatives, seconde édition*, p. 91. De Boeck : Bruxelles.
- Philippart, P. (2007). Création d'entreprise : un modèle de choix juridiques. *5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrook : AEI.
- Poisson, Y. (1991). La recherche qualitative en éducation. Presses de l'Université du Québec : Québec.
- Praszkier, R., Nowak, A. (2012). Social Entrepreneurship : Theory and Practice. Cambridge University Press : New York, USA
- Riffon, O., Tremblay, D. (2014). *Comment réaliser une analyse de développement durable ? Guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable adaptée par la Francophonie*. Université du Québec : Chicoutimi.
- Seelos, C., Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship : Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*, vol. 48, Issue 3, pp. 241-246. Kelley School of Business: Indiana, USA.
- Service Public Fédéral. (s.d.) Types de société. En ligne sur le portail du Service Public Fédéral, section Économie. https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe. Consulté le 12 mai 2018.
- Spear, R., Cornforth, C., Aiken, M. (2014). Major Perspectives on Governance of Social Enterprises. *Social Enterprise and the Third Sector : Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Oxon : Routledge.
- SPF Économie. (s.d.) Le statut social des travailleurs indépendants. En ligne sur le site du SPF Économie, section Entreprises. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/affiliation-une-caisse/le-statut-social-des>. Consulté le 12 mai 2018.
- SPF Justice (s.d.). ASBL. En ligne sur le site du SPF Justice, section associations et fondation. <http://justice.belgium.be>. Consulté le 12 mai 2018.
- SPF Justice. (2010). Envie d'entreprendre ? Optez pour la SPRL Starter... et démarrez avec seulement 1 euro ! En ligne sur le site du SPF Justice. https://justice.belgium.be/sites/default/files/downloads/STARTER-BVBA%20148X210_FR_BD.pdf consulté le 12 mai 2018.
- Townsend, D. M., Hart, T. A. (2008). Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of the Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, issue 4, 2008. p.685-700.
- Wikipédia. (2018). *Florence Nightingale*. En ligne https://en.wikipedia.org/wiki/Florence_Nightingale, consulté le 18 mai 2018.

Wuestenberghs, N. (2016). Frigo public : la sécurité alimentaire remise en cause. *La Libre Belgique*. En ligne <http://www.lalibre.be/regions/brabant/frigo-public-la-securite-alimentaire-remise-en-cause-5707e63535702a22d62f5897/> Consulté le 17 mai 2018.

Xérius. (s.d.) Choisissez une forme juridique pour votre entreprise. En ligne <https://www.xerius.be/fr/independants/demarrez-votre-entreprise/forme-juridique/> Consulté le 12 mai 2018.

