



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	7
------------------------------	----------

PARTIE 1 - COMPRENDRE LES ENTREPRISES SOCIALES	15
---	-----------

CHAPITRE 1 - LES CONTOURS DE L'ENTREPRISE SOCIALE	17
--	-----------

Sybille MERTENS et Michel MAREE

1. Introduction	18
2. Définir les entreprises sociales	19
2.1. <i>Les entreprises sociales sont avant tout des entreprises</i>	20
2.2. <i>Les entreprises sociales sont des entreprises privées</i>	21
2.3. <i>Les entreprises sociales sont gérées en fonction d'objectifs non capitalistes</i>	23
2.4. <i>Un modèle « différent » d'entreprise</i>	30
3. Les entreprises sociales dans l'économie belge	35
3.1. <i>Les formes juridiques spécifiques aux entreprises sociales</i>	35
3.2. <i>Quelques chiffres</i>	42
3.3. <i>Les finalités poursuivies par les entreprises sociales</i>	49
4. Les apports des courants conceptuels aux questions de gestion	64
4.1. <i>Les grandes questions de gestion</i>	64
4.2. <i>Les grands courants conceptuels</i>	69
5. Références	79

CHAPITRE 2 - LES ROLES DES ENTREPRISES SOCIALES	83
--	-----------

Sybille MERTENS

1. Les raisons d'être	84
1.1. <i>Le cadre théorique</i>	85
1.2. <i>L'entreprise sociale dans la production de services collectifs</i>	90
1.3. <i>L'entreprise sociale dans la production de biens de confiance</i>	97
1.4. <i>L'organisation d'un contre-pouvoir de marché</i>	101
1.5. <i>L'attractivité de la forme entrepreneuriale</i>	104

2. Les perspectives	108
2.1. Les changements contextuels	109
2.2. Les défis	117
3. Références	118

PARTIE 2 - GERER LES ENTREPRISES SOCIALES _____ **121**

CHAPITRE 3 - LE FINANCEMENT _____ **123**

Arnaud HENRY

1. Introduction	124
2. Le financement des dépenses courantes	126
2.1. La difficulté de couvrir les coûts de production par les ventes	126
2.2. Les multiples bénéfiques de la production des entreprises sociales	127
2.3. Des bénéfices générés par les entreprises sociales aux sources de financement	130
2.4. Une première esquisse du financing mix des entreprises sociales	139
3. Le financement des dépenses d'investissement et des besoins de trésorerie	145
3.1. Les fonds propres	145
3.2. Les emprunts	148
3.3. Quelques commentaires	150
4. Les ajustements à apporter au financing mix	151
4.1. Les ajustements pragmatiques	152
4.2. La réalisation de la mission sociale	155
4.3. Pour conclure : le financing mix optimal de l'entreprise sociale	157
5. Conclusion	158
6. Focus : l'investissement socialement responsable	159
6.1. Un peu d'histoire	160
6.2. Les trois approches de l'investissement socialement responsable	161
6.3. Les choix pour l'épargnant	161
7. Références	164
8. Les études de cas	167

CHAPITRE 4 - LE MARKETING _____ **177**

Sybille MERTENS

1. Introduction	178
2. La pertinence du marketing en entreprise sociale	180
2.1. Qu'est-ce que le marketing ?	180

2.2. L'utilité de la démarche	183
3. Une démarche marketing adaptée à des entreprises atypiques	186
3.1. Des difficultés spécifiques	187
3.2. Des atouts importants	191
4. Des tendances inspirantes	194
4.1. Le marketing orienté marché	194
4.2. Le marketing relationnel	196
4.3. Le marketing social	198
5. Conclusion	201
6. Références	202
7. Les études de cas	204

CHAPITRE 5 - LA GOUVERNANCE _____ **219**

Julie RUPENS

1. Introduction	220
2. Gouvernance et spécificités des entreprises sociales	224
2.1. Les éléments distinctifs	224
2.2. La complexité des entreprises sociales en termes de gouvernance	232
3. Un modèle de gouvernance ouvert et dynamique	240
3.1. Un aperçu des approches théoriques	241
3.2. Pour une vision élargie de la gouvernance en entreprise sociale	243
3.3. Pour une vision dynamique de la gouvernance en entreprise sociale	250
4. Conclusion	259
5. Focus : la gestion démocratique dans les sociétés coopératives	261
5.1. Les principes coopératifs	262
5.2. La gestion démocratique	262
5.3. Les difficultés de mise en œuvre de la gestion démocratique	264
5.4. L'évolution de la gouvernance des entreprises coopératives	266
6. Références	267
7. Les études de cas	270

CHAPITRE 6 - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES _____ **287**

Catherine DAVISTER

1. Introduction	288
1.1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?	288
1.2. Pourquoi étudier la gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales ?	288
1.3. En quoi la GRH est-elle spécifique dans les entreprises sociales ?	290
2. Les défis de GRH spécifiques aux entreprises sociales	292

2.1. <i>Le premier défi : attirer des compétences et gérer la diversité des ressources humaines</i>	293
2.2. <i>Le deuxième défi : motiver et impliquer les travailleurs des entreprises sociales</i>	301
2.3. <i>Le troisième défi : gérer les ressources humaines dans le respect du principe de gestion démocratique</i>	311
3. Vers un nouveau modèle de GRH dans les entreprises sociales	319
3.1. <i>Professionnaliser les entreprises sociales</i>	321
3.2. <i>Formaliser la GRH dans les entreprises sociales</i>	323
3.3. <i>Vers un nouveau modèle de GRH dans les entreprises sociales</i>	328
4. Focus : la gestion des ressources humaines volontaires	333
4.1. <i>Le volontariat et ses particularités en matière de GRH</i>	333
4.2. <i>Gérer les ressources humaines volontaires : les défis et les outils spécifiques</i>	336
4.3. <i>Volontaires et salariés, une alchimie délicate à gérer</i>	338
5. Conclusion	343
6. Références	346
7. Les études de cas	349

CONCLUSION GENERALE	367
----------------------------	------------

LES AUTEURS	375
--------------------	------------