

Comment concilier environnement, économique (financier) et social (emploi) grâce à l'économie circulaire ? Explication à travers deux études de cas

Auteur : Gauthy, Sebastian

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13610>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



L'économie circulaire et l'économie sociale sont-elles compatibles ?

Promotrice :

ROBERT Jocelyne

Lecteurs :

MOREAU Charlotte

PICHOT Michèle

Travail de fin d'études présenté par
GAUTHY Sebastian en vue de
l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion

Année académique 2020-2021

Remerciements

Tout d'abord, je voudrais remercier Madame Robert d'avoir accepté d'être ma promotrice. Je la remercie également pour ses conseils et sa disponibilité qui ont permis à ce travail de prendre forme.

Je remercie également mes amis de m'avoir soutenu tout au long de ce travail et en particulier Pierrot pour avoir pris le temps de relire ce travail et pour m'avoir donné quelques conseils.

Je tiens également à exprimer mes remerciements à mes parents qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études. Je leur serai éternellement reconnaissant pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Enfin, je voudrais remercier les lecteurs qui, je l'espère, trouveront ce travail enrichissant.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Résumé

Au cours des dernières décennies, le modèle économique actuel appelé économie linéaire a provoqué l'épuisement des ressources naturelles et la dégradation des écosystèmes. Face à cette situation, l'économie circulaire a émergé comme un modèle alternatif. Ce système propose d'utiliser intelligemment les ressources primaires et éviter le gaspillage. Le rapport de la Commission Européenne sur son plan d'action pour l'économie circulaire mentionne que les entreprises d'économie sociales jouent un rôle très important pour le développement de l'économie circulaire en Europe¹. Les points communs entre ces deux économies sont multiples : coopération entre les acteurs, elles poursuivent un objectif durable, contrer le modèle économique actuel et cohérence du style de leadership d'une entreprise circulaire avec les principes de l'économie sociale. L'objectif de ce travail est de comprendre pourquoi ces économies peuvent fonctionner mutuellement. En d'autres mots, nous allons tenter de répondre à la question suivante : l'économie circulaire et l'économie sociale sont-elles compatibles ?

Abstract

Over the last decades, the current economic model called linear economy has caused the depletion of natural resources and the degradation of ecosystems. Faced with this situation, the circular economy has emerged as an alternative model. This system proposes to use primary resources intelligently and avoid waste. The European Commission's report on its action plan for the circular economy mentions that social economy enterprises play a very important role for the development of the circular economy in Europe. The commonalities between these two economies are multiple: cooperation between actors, they pursue a sustainable goal, countering the current economic model and coherence between the leadership style of a circular enterprise with the principles of the social economy. The objective of this work is to understand why these economies can work together. In other words, we will try to answer the following question: are the circular economy and the social economy compatible?

¹ Commission européenne, Boucler la boucle, Un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire, Bruxelles, 2 décembre 2015

Introduction	7
Chapitre 1 : L'économie circulaire	9
Définition	9
Les principes	11
Préserver et développer le capital naturel	11
Optimiser le rendement des ressources	11
Promouvoir l'efficacité du système	11
Le concept : trois domaines et sept piliers	11
L'offre des acteurs économiques	12
L'approvisionnement durable	12
L'éco-conception	12
L'écologie industrielle et territoriale	13
L'économie de la fonctionnalité	13
La demande et le comportement des consommateurs	14
Une consommation responsable	14
Allonger la durée d'usage	14
La gestion des déchets	15
Le recyclage	15
Le potentiel de l'économie circulaire	15
La Belgique	16
L'éco-leadership	17
Chapitre 2 : l'économie sociale	21
Introduction	21
Définition	21
Les caractéristiques	21
Les principes	21
Autonomie de gestion	22
Finalité de service à la collectivité ou aux membres	22
Primauté des personnes plutôt que du capital	22
Démocratisation	23
Les acteurs traditionnels	23
Quelques chiffres	25
Chapitre 3 : les croisements entre l'économie circulaire et sociale	26
Complémentarités entre EC et ES	26
La coopération et la collaboration	27
La centralité du travail	27
Inclusion sociale	28
Les valeurs	29
Chapitre 4 : partie empirique	30
Cadre méthodologique	30
Objectif	30

Méthode	30
Analyse des informations	32
<i>Les études de cas</i>	33
Présentation des entreprises	33
SOFIE	33
La Ressourcerie du Pays de Liège	34
Résultats	34
Le projet	34
L'économie sociale	36
L'économie circulaire	36
Atouts de l'EC pour les entreprises	37
La rentabilité	38
La collaboration	39
Le leadership	41
Les difficultés	43
<i>Discussion</i>	44
Les points de rencontre	44
Ce que l'EC apporte à l'ES	46
Ce que l'ES apporte à l'EC	47
<i>Conclusion</i>	49
<i>Bibliographie</i>	51
<i>Annexes</i>	55
Annexe 1 : questionnaires	55
Annexe 2 : informations	59

Introduction

Depuis plusieurs siècles, le modèle économique opère sous la logique d'un modèle linéaire de production et de consommation. Cela a été basé sur l'idée de prélever des ressources de l'environnement naturel qui sont ensuite utilisées pour la production de produits, qui une fois consommés sont jetés. Le modèle linéaire décrit ci-dessus met en péril la durabilité économique, sociale et environnementale de la planète, c'est pourquoi une proposition telle que l'économie circulaire est présentée comme une alternative viable à exploiter et à développer. Il s'agit d'une économie réparatrice et régénératrice du côté de la production et de la consommation, ayant pour axe la réutilisation et la recirculation des matériaux, des composants et des déchets le long des chaînes de production des entreprises. De cette manière, il préconise de réduire les externalités négatives sur l'environnement et la santé humaine.

Ce nouveau concept est une transformation importante du système économique qui implique non seulement le secteur des entreprises, mais aussi les institutions, les gouvernements et la société en général et qui comprend des questions qui vont au-delà des ressources matérielles et des déchets. Un modèle qui partage des objectifs avec l'économie sociale comme dans la recherche du développement durable. Il s'ensuit que l'objectif principal de l'économie sociale est de répondre aux besoins des personnes, à travers l'accès à un travail décent et de contribuer au développement d'une société plus juste, plus saine et plus durable. En plus de donner la priorité à l'objet social, ce sont des initiatives où la gestion et les décisions sont fondées sur des principes démocratiques et participatifs, favorisant l'égalité et la solidarité interne.

En ce sens, l'aspect environnemental est un axe d'activité important du secteur social, et dans ce domaine, de nombreuses entreprises sociales sont engagées dans des activités liées à la gestion des déchets et à la récupération des ressources (Ressources, 2020). Le rapport de la Commission Européenne sur son plan d'action pour l'économie circulaire mentionne que les entreprises d'économies sociales jouent un rôle très important pour le développement de l'économie circulaire en Europe².

² Commission européenne, Boucler la boucle, Un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire, Bruxelles, 2 décembre 2015

L'objectif de ce travail est de comprendre pourquoi les entreprises d'économie sociales jouent un rôle important pour le développement de l'économie circulaire.

Pourquoi se lancent-elles dans un concept d'économie circulaire ? En d'autres mots, nous voulons savoir si l'économie sociale et l'économie circulaire sont compatibles.

Avant de répondre à la question de recherche, nous allons tout d'abord commencer par expliquer des aspects de deux économies afin de se familiariser avec celles-ci. Quels sont leurs principes ? Quels sont leurs avantages ? Ensuite, nous allons tenter de développer quelles peuvent être les complémentarités et les synergies entre ces deux économies. Nous allons également tenter de savoir si le style de leadership d'une entreprise qui applique un concept d'économie circulaire rencontre les principes de l'économie sociale.

Dans la dernière partie de ce travail, nous allons tenter de répondre à la question de recherche si l'économie sociale et l'économie circulaire sont compatibles. Pour ce faire, deux études de cas seront présentées.

Pour terminer nous ferons une conclusion générale du travail.

Chapitre 1 : L'économie circulaire

Le modèle linéaire de production et de gestion des ressources, qui consiste à extraire, produire, utiliser et jeter, est actuellement employé par la majorité des entreprises dans le monde. Ce système est en voie de conduire la planète dans une situation insoutenable : réchauffement climatique, accélération dans la perte de la biodiversité, augmentation des déforestations, épuisement des ressources...etc. De nombreux rapports alarmants, notamment celle du GIEC³ (Groupe d'experts intergouvernementales sur l'évolution du climat) publié en août 2019, démontrent que si une transition vers une gestion plus efficiente des ressources n'est pas faite dans les années à venir, les conséquences environnementales, économiques et sociétales se feront sentir davantage.

Selon l'ONU, en 2050 la population mondiale atteindra 9 milliards d'habitants. La bonne nouvelle est que pour les entreprises cela représente quelques milliards de consommateurs en plus. La mauvaise nouvelle est que les ressources vont diminuer de façon exponentielle ce qui provoquera la volatilité des prix de plus en plus élevés et qui se traduira par des pertes importantes pour les entreprises. À cela, s'ajoute le changement de comportement des consommateurs qui optent de plus en plus pour des produits/services durables. L'économie circulaire est présentée comme la solution à la problématique.

Définition

L'économie circulaire pose un modèle économique et productif caractérisé par la durabilité et l'économie de ressources et de sources d'énergies (Ellen MacArthur). Dans ce concept, où le gaspillage n'a pas sa place, les biens sont produits, consommés, recyclés, produits, reconsommés et ainsi de suite, entrant dans un cycle de vie circulaire. L'essence du modèle circulaire est régénérative. Les Nations Unies ont défini l'économie circulaire comme un « *un système de production, d'échanges et de partage permettant le progrès social, la préservation du capital naturel et le développement économique [...]. Son objectif ultime est de parvenir à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles par la création de produits, services, modèles d'affaires et politiques publiques, innovants prenant en compte l'ensemble des flux tout au long de la vie du produit ou service. Ce modèle repose sur une utilisation optimum des ressources et sur la création de boucles de valeur positives.*

³ https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/08/2019-PRESS-IPCC-50th-IPCC-Session_fr.pdf

Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception, production et consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants⁴ ».

Ci-dessous, vous trouverez un schéma de l'économie circulaire réalisé par la fondation Ellen MacArthur⁵ qui illustre le cycle des matériaux, des composants et des produits (voir Figure 1).

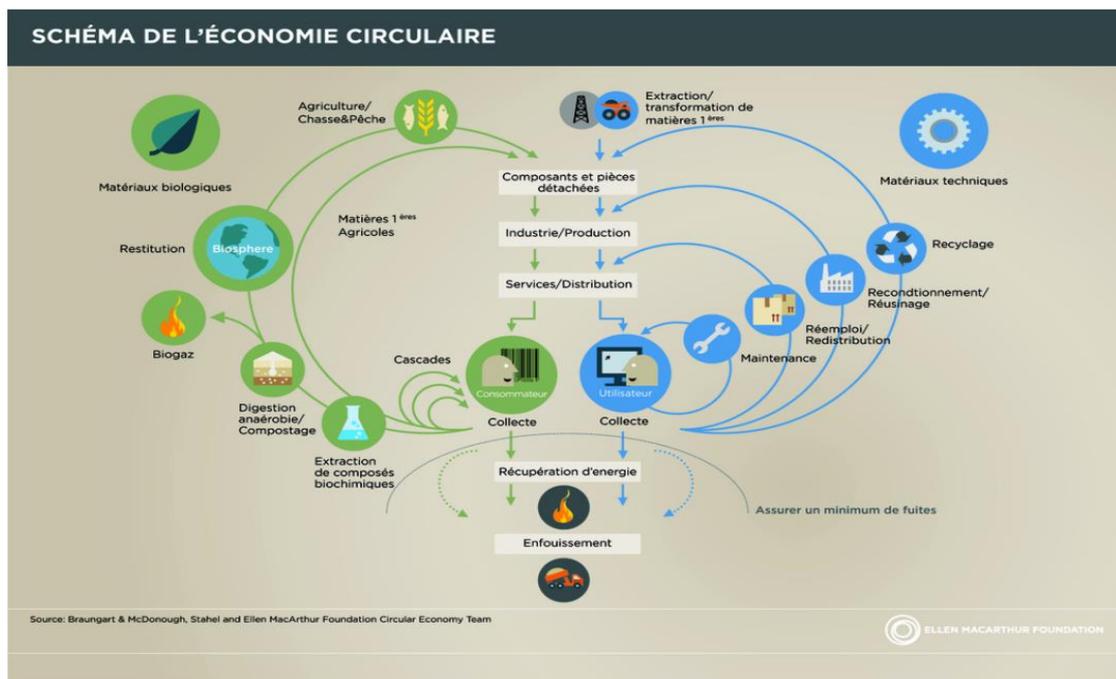


Figure 1 : Schéma de l'économie circulaire (Fondation Ellen MacArthur, 2019)

La figure 1 ci-dessus montre qu'il existe deux types de cycles : le cycle des matériaux biologiques (partie de gauche en vert) et le cycle des matériaux techniques (partie de droite en bleu). Dans le cycle technique, les produits (smartphones, batteries...tec) sont récupérés pour être recyclés, réparés, remanufacturés, préparés en vue d'être réutilisés ou réemployés ou reconditionnés. En ce qui concerne le cycle biologique, les produits biologiques (comme le coton ou le bois) sont traités par des processus comme le compostage ou la digestion anaérobie pour être ensuite injectés à nouveau dans le système (système de cascade) (Le Moigne, 2018). Par exemple, Delhaize fournit ses pains invendus à la société Brussels Beer Project qui les utilise pour faire de la bière.

⁴ Hestin, M., Gillibert, O., Cheikh Lahlou, R., & Essabbak, K. (2016). *L'économie circulaire : La nouvelle énergie de l'entreprise ?* Les Rencontres Responsabilité & Performance.

⁵ La Fondation Ellen MacArthur a été lancée en 2010 pour accélérer la transition vers une économie circulaire et est un acteur important dans ce domaine.

Les principes

L'économie circulaire repose sur les trois principes basiques décrits ci-dessous.

Préserver et développer le capital naturel

Le premier principe préconise la recherche d'une consommation toujours meilleure et efficace des flux de ressources naturelles. Quand il est nécessaire de fournir des ressources naturelles, il faut sélectionner celles qui sont renouvelables ou celles qui peuvent être utilisées en moindre quantité.

Optimiser le rendement des ressources

Le deuxième principe indique qu'il faut absolument chercher une plus grande rotation des produits et composants, en utilisant un cycle d'utilisation plus long et donc un cycle de vie plus long. Pour y parvenir, il est important de concevoir les produits en utilisant des ressources renouvelables afin que ceux-ci puissent être réparés ou recyclés. C'est ce qu'on appelle l'éco-conception.

Promouvoir l'efficacité du système

Le dernier principe consiste à trouver une forme de synergie (exemple avec Delhaize et Brussels Beer Project) entre les acteurs qui interviennent dans le système. Il faut donc utiliser des moyens efficaces lors du processus d'utilisation des ressources naturelles afin de réduire les conséquences négatives pour l'environnement et l'homme. Par exemple réduire l'utilisation des terres ou utiliser les déchets alimentaires.

Le concept : trois domaines et sept piliers

Le schéma à la page suivante (figure 2), tiré du site de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie⁶ (Ademe), illustre bien l'objectif de l'économie circulaire avec les trois domaines d'action et leurs sept piliers.

⁶ L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie est un établissement public français à caractère industriel et commercial créé en 1991.

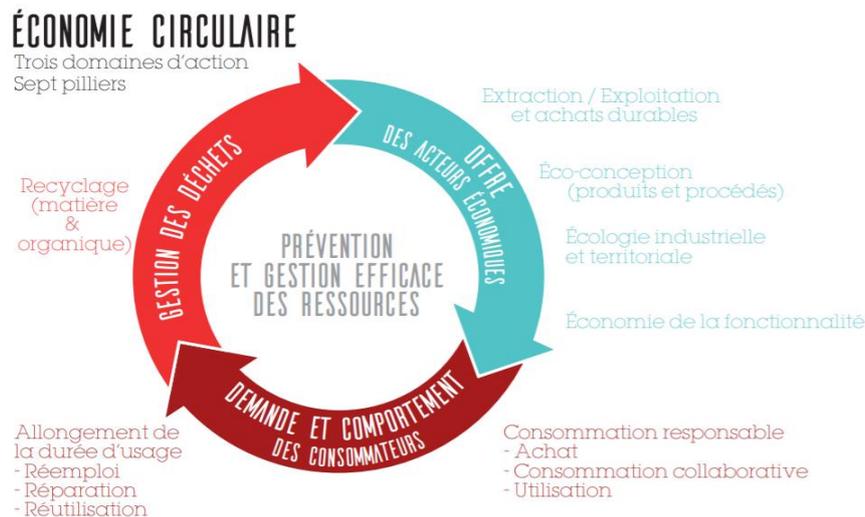


Figure 2 : Les trois domaines d'action et leurs piliers de l'économie circulaire (Ademe, 2016).

L'offre des acteurs économiques

L'approvisionnement durable

Aujourd'hui, l'épuisement des ressources naturelles et l'impact sur l'environnement obligent les acteurs économiques à rationaliser leurs modes de consommation. L'approvisionnement durable favorise les matières recyclées et une exploitation des matières premières avec le moindre impact sur l'environnement et sans gâchis.

L'éco-conception

Le design d'un produit est un facteur de compétitivité très important dans un marché où la concurrence est forte et où la demande exige de plus en plus des biens et services différenciés. À cause de l'actualité environnementale que nous connaissons aujourd'hui, le comportement des consommateurs est en train de changer.

En effet, en plus de demander un haut niveau de qualité, le marché exige que les produits et services soient conçus en respectant l'environnement. Dans ce contexte, les entreprises doivent implémenter davantage dans leur stratégie d'affaire le facteur environnemental. L'éco-conception est le processus de conception du produit (et de son emballage) qui tient compte des impacts environnementaux dans toutes les étapes afin de minimiser les externalités négatives tout au long du cycle de vie sur l'environnement (Ademe, 2016). Selon Le Moigne (2018) pour réussir à prolonger la durée de vie du produit il faut :

1. Une conception modulaire : l'objectif est de faciliter le remplacement d'un composant sans que les autres en soient affectés.

2. Une conception en vue de démontage : rendre le produit facilement démontable. Pour ce faire, le nombre d'éléments qui le composent doit être réduit.
3. Une conception en vue du nettoyage : le nettoyage doit être facile si le produit est destiné à être remanufacturé ou reconditionné.
4. Une conception en vue du réemploi : un exemple pour illustrer ce concept c'est la fonction de réinitialisation des smartphones pour supprimer toutes les données.

L'écologie industrielle et territoriale

L'écologie industrielle et territoriale a comme objectif d'impliquer tous les acteurs de terrain pour évoluer vers la transition écologique. Ce pilier vise à imiter le fonctionnement d'un écosystème (Bourg et al., 2016). Pour cela, il faut une symbiose industrielle (Ademe, 2016). C'est-à-dire que les industries ne fonctionnent pas indépendamment mais établissent plutôt une relation de coopération mutuelle. Les déchets industriels d'une activité se servent de matière première d'une autre et, à leur tour, les déchets de cette dernière constituent la matière première de d'une troisième et ainsi de suite (Le Moigne, 2018). Ce modèle industriel permet de réduire son impact écologique mais aussi permet d'être très rentable. Par exemple, en France à Dunkerque, la centrale à gaz d'Engie brûle les gaz sidérurgiques du site d'ArcelorMittal pour le fournir en électricité.

L'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité offre une alternative à la logique de produire et vendre toujours plus. Selon Walter R. Stahel, l'économie de la fonctionnalité est *« une économie qui optimise l'utilisation (ou la fonction) des biens et services et donc la gestion des richesses existantes (biens, connaissances et nature). L'objectif économique de l'économie fonctionnelle est de créer la valeur d'utilisation la plus élevée possible le plus longtemps possible tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible. Cette économie fonctionnelle est donc considérablement plus durable, ou dématérialisée, que l'économie actuelle, qui se concentre sur la production comme principal moyen de créer de la richesse et des flux de matières »*⁷.

Il faut privilégier l'usage du bien plutôt que la vente. Le consommateur va payer un revenu au propriétaire du bien, pour pouvoir jouir de ses fonctionnalités.

⁷ Définition de l'économie de fonctionnalité selon Walter R. Stahel ; <https://www.nap.edu/read/4982/chapter/7>

Il y a donc usé (Le Moigne, 2018). Quand nous empruntons un livre à la bibliothèque plutôt que de l'acheter, nous mettons en pratique le principe de fonctionnalité.

Un rapprochement peut être fait avec l'économie collaborative. Ce concept repose sur le partage ou l'échange de biens, de services ou de connaissances entre particuliers ou professionnels. La mise en relation est faite via une plateforme en ligne. Il existe de nombreuses dénominations pour l'économie collaborative : économie du partage, peer economy, consommation participative ou on demande economy (Le Moigne, 2018). Comme exemple, nous pouvons citer Uber et AirBnB comme des références de l'économie collaborative.

La demande et le comportement des consommateurs

Une consommation responsable

Notre mode de consommation excessif est en train de faire disparaître des ressources naturelles et de contaminer de façon alarmante notre planète. Dans ce contexte, les consommateurs, les entreprises et les états doivent changer leurs habitudes de consommation en les ajustant à leur besoin réel. Il faut faire des choix en tenant compte des impacts environnementaux. Le moteur principal de l'économie circulaire se trouve du côté de la demande. Si nous décidons de changer notre façon de consommer, c'est tout le système qui est impacté.

Allonger la durée d'usage

Comme dit précédemment, la conception des biens joue un rôle important dans la longévité. Ci-dessous, nous allons expliquer les techniques pour y parvenir :

1. Le réemploi est « l'opération par laquelle un produit est donné ou vendu par son propriétaire initial à un tiers qui, a priori lui donnera une seconde vie. Le produit garde son statut de produit et ne devient à aucun moment un déchet. Il s'agit d'une composante de la prévention des déchets »⁸. La réparation n'est pas toujours nécessaire pour être réemployé. Par exemple, l'article commandé sur internet qui est renvoyé quelques jours plus tard après la réception est simplement contrôlé et nettoyé avant d'être remis dans le stock (Le Moigne, 2018).

⁸ Définition de réemploi par Ademe ; <https://www.ademe.fr/expertises/dechets/passer-a-l'action/eviter-production-dechets/reemploi-reutilisation>

2. La réparation consiste à remettre en état les produits utilisés et ainsi leur donner une seconde vie. Le niveau de performance et la qualité sont moindres qu'un produit neuf. À titre d'exemple, la marque de jeans Levi's a des ateliers qui proposent de réparer les pantalons abîmés.
3. La réutilisation est fort similaire au réemploi. Mais la différence se situe dans le statut du produit (Le Moigne, 2018). En effet, lors de la réutilisation, le produit est un déchet contrairement lors d'une opération de réemploi.

La gestion des déchets

Le recyclage

Le recyclage est la dernière option lorsque le bien ne peut être réparé. Les matériaux qui le composent ont toujours une valeur résiduelle et peuvent être à nouveau utilisés pour la fabrication de nouveaux produits. Lors du recyclage, la valeur des matériaux recyclés peut augmenter (upcycling) ou diminuer (downcycling) (Le Moigne, 2018). Cela dépendra de la technique de recyclage et du matériel recyclé.

Le potentiel de l'économie circulaire

Les entreprises et les gouvernements ont compris que l'économie linéaire, qui repose sur l'extraction des ressources, ne constitue plus à long terme une option viable au point de vue économique.

En effet, ce modèle est responsable de la hausse des prix du coût de l'énergie, de la volatilité des prix des matières premières et des conséquences du réchauffement climatique qui coûtent énormément d'argent aux pays et entreprises. Une étude menée par l'organisation DCP Worldwide auprès de 200 des plus grandes entreprises mondiales a estimé que le changement climatique pourrait leur coûter environ 1000 milliards de dollars dans les cinq prochaines années.

Dans cette partie, nous allons résumer les avantages qui reviennent souvent dans la littérature. Ceux-ci sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Environnemental	Économique	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'apport de matière vierge et d'énergie. • Les intrants vierges sont dans la mesure du possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de matières premières et d'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles opportunités d'emploi grâce à de nouvelles utilisations de la

<p>renouvelables. Les ressources des systèmes de production-consommation sont utilisées plusieurs fois, pas une seule fois.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déchets et des émissions CO2. • Amélioration de la productivité et de la qualité des sols. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuler l'innovation. • Renforcement de marque et de la relation avec le client. • Opportunités de profit. • Diminuer les risques d'approvisionnement. 	<p>valeur intégrée dans les ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître le sens de la communauté, de la coopération et de la participation grâce à l'économie de partage • Des groupes d'utilisateurs partagent la fonction et le service d'un produit physique au lieu que ce soit des individus qui possèdent et consomment le produit physique.
---	--	--

Tableau 1 : Elaboration propre (Le Moigne, 2018 ; Lacy et al., 2016)

La Belgique

L'économie circulaire est devenue au fil du temps un thème essentiel en Belgique. Aujourd'hui, notre pays se situe parmi les premiers au niveau européen et mondial dans le domaine du tri des déchets et dans le recyclage des matières premières. Le Conseil Central de l'Economie (CCE) a constaté⁹ que :

- Les emplois circulaires en Belgique représentent 262000 emplois directs et indirects pour l'année 2019. Cela représente 7,5 % du nombre total d'emplois.
- Le taux d'utilisation circulaire des matières est en constante augmentation dans notre pays. Il passe de 16,7 % en 2012 à 18,9 % en 2016.
- En matière de valorisation des déchets et de recyclage, la Belgique fait partie des meilleurs au niveau mondial et européen.

De manière générale, l'économie circulaire n'est pas assez développée en Belgique même si en matière de recyclage et de valorisation des déchets elle est considérée comme une référence.

⁹ Avis conjoint sur l'économie circulaire (2020) : https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2020-02-20-02-16-50_doc20415fr.pdf

L'éco-leadership

La création d'une stratégie circulaire est essentielle pour les organisations qui cherchent à réduire les risques associés au durcissement de la législation, à l'augmentation des prix de l'énergie et des ressources naturelles, à la demande croissante des clients pour des produits durables...etc. L'économie circulaire nécessite la pleine intégration des aspects sociaux et environnementaux dans la vision, la culture et les opérations d'une organisation.

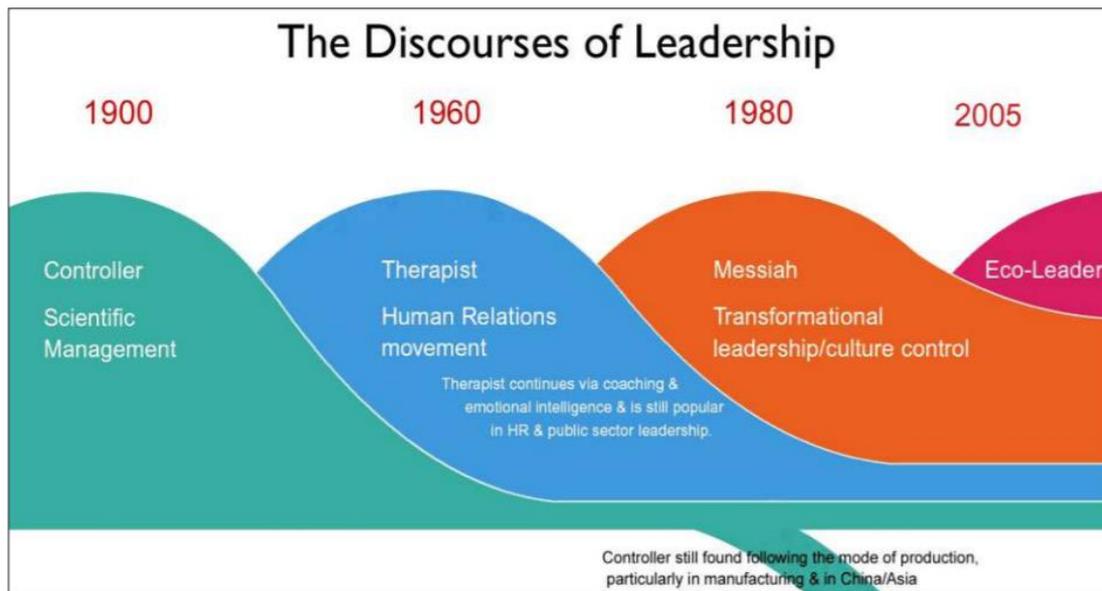


Figure 3: The discourses of Leadership (Western, 2008)

Pour atteindre leurs objectifs de durabilité, les organisations éco-innovent. L'éco-innovation se définit comme étant « toute forme d'innovation visant à des progrès démontrables vers l'objectif du développement durable, en réduisant les impacts sur l'environnement ou en réalisant une utilisation plus efficace et responsable des ressources naturelles, y compris l'énergie »¹⁰. Ceci implique également des changements importants dans la gestion des entreprises (Scarpellini et al., 2020). La nature du leadership change dans le temps : les défis deviennent de plus en plus complexes, il y a une plus grande dépendance à l'interdépendance et le leadership est de plus en plus considéré comme un processus collectif.

La figure 3 ci-dessus montre comment le leadership a évolué au fil des années. Chaque discours a dominé une période, commençant par un leadership dite « contrôleur » et allant vers « l'éco-leadership » (Western, 2008). Mais que veut dire ce dernier ? Pour une meilleure compréhension de ce terme, nous allons évoquer les autres discours. Cela permettra également de visualiser comment le discours du leadership a évolué dans le temps.

¹⁰ What is eco-innovation : https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230244856_2

Mais avant, définissons le terme leadership. Selon le magazine Forbes, le leadership est « *la capacité de créer une vision convaincante et de la traduire en réalités organisationnelles* »¹¹.

1. Le leader en tant que contrôleur : ce premier discours, né de la révolution industrielle, vise la maximisation de l'efficacité et du contrôle pour augmenter la production et le profit. Le leader agit comme un technocrate.
2. Leader en tant que thérapeute : l'idée principale derrière ce discours est : les travailleurs heureux sont des travailleurs plus productifs. Il se focalise sur la relation humaine et englobe les idées de l'école des relations humaines (Maslow, Mayo...etc). Les dirigeants d'entreprises encouragent les travailleurs à s'épanouir à travers le travail.
3. Leader comme messie : le discours du messie est né dans les années 80 à la suite d'une crise économique aux États-Unis. Il est associé au leadership transformationnel c'est-à-dire qu'il cherche à influencer, guider et convaincre les membres d'une organisation de suivre leur dirigeant. La loyauté et l'engagement au sein des équipes, et le lien entre le succès personnel et le succès de l'entreprise sont la clef de ce discours.

Après avoir expliqué brièvement les différents discours du leadership, nous allons évoquer le dernier, l'éco-leadership. Ce discours devient de plus en plus important dans notre époque même s'il n'est pas le discours dominant.

Le concept a émergé au début du 21^{ème} siècle en réponse à la crise économique, au déficit environnemental et social et à l'avance technologique (Western, 2008). L'éco-leadership se concentre sur la connectivité, l'interdépendance, l'éthique et l'esprit de leadership, brisant les silos et distribuant largement le leadership (NĂFTĂNĂILĂ, 2007 ; Western, 2008). Au cœur de ce concept, trois mots : éthique, responsabilité sociale et durabilité. La création de coalition et de relation de collaboration sont essentiels au succès. L'éco-leadership consiste à agir de façon éthique dans le domaine humain et à protéger l'environnement tout en poursuivant ses objectifs (Scarpellini et al., 2020).

Le préfixe « éco » signifie que les dirigeants conceptualisent les organisations comme des écosystèmes et des réseaux, plutôt que des systèmes fermés (Aghina et al., 2019). Mais c'est quoi un écosystème d'entreprise ? « *C'est à l'économiste américain James F. Moore que l'on doit cette métaphore écologique.*

¹¹ What is Leadership? <https://www.proquest.com/docview/1831706711?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

En l'appliquant à l'environnement du business dès le milieu des années 90, il définit l'écosystème d'entreprise comme une « une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus, [qui peuvent aussi inclure] les fournisseurs, les producteurs, les concurrents, et d'autres parties prenantes ».

Autrement dit, un écosystème d'entreprises est un réseau d'acteurs n'ayant pas forcément le même profil. En revanche, ils partagent un même marché et ont potentiellement des intérêts communs. Dès lors qu'ils associent leurs forces (sur le plan financier, humain, créatif, matériel, technologique, etc.), ils ont la capacité d'inventer de nouveaux produits ou services, qu'ils n'auraient pas pu développer seuls. Et peuvent ainsi apporter davantage de valeur aux clients finaux »¹².

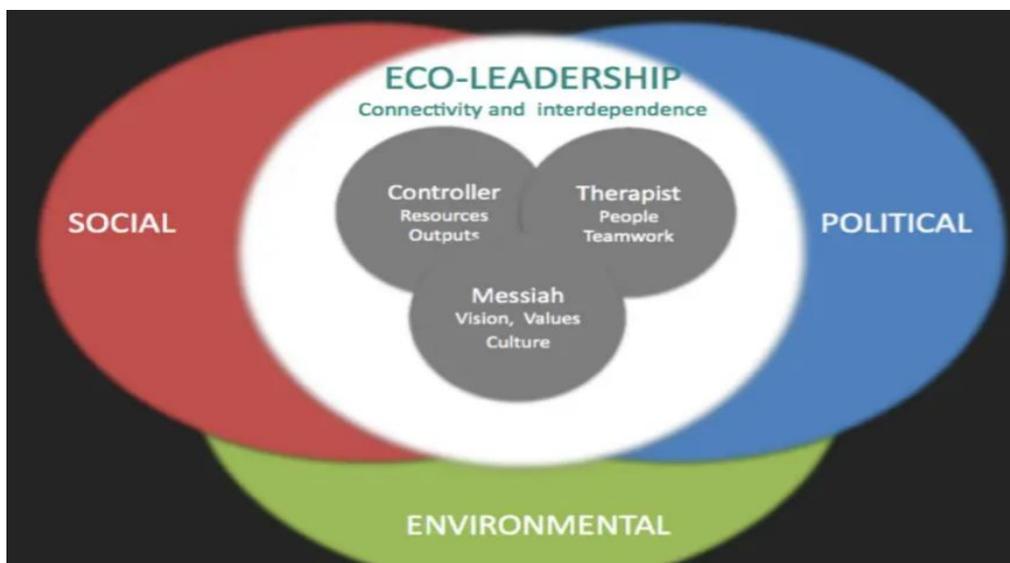


Figure 4: The new Eco-Leadership: encompassing all discourses (Western, 2008)

L'approche (figure 4) n'évolue pas simplement vers un nouveau discours, mais englobe les discours préexistants, offrant un moyen de les incorporer aux bons endroits et dans les bons contextes (Western, 2008).

Les dirigeants d'entreprises qui appliquent le concept d'économie circulaire et qui sont sensibles à l'environnement nécessitent un ensemble particulier de compétences et de compréhensions uniques. En effet, dans le cadre de l'économie circulaire, les dirigeants fondent leur travail sur l'éco-innovation mais également sur les aspirations et besoins des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs...etc).

¹² <https://www.general.fr/entreprise/actu/pme-comment-renforcer-votre-ecosysteme/#:~:text=En%20l'appliquant%20%C3%A0%20,concurrents%2C%20et%20d'autres%20parties>

Les dirigeants construisent des relations de confiance et tirent parti de la bonne communication, de la collaboration et de l'innovation des membres de leurs équipes (Hanson, 2000 ; Scarpellini et al., 2020).

*« La durabilité nécessite un modèle de leadership qui opère en contraste frappant avec le modèle conventionnel dans lequel le succès est basé sur la croissance des entreprises sans réelle préoccupation pour le monde naturel, une pure orientation vers le profit, une attitude financière face au risque et un anthropocentrisme dominant ».*¹³

¹³ Hanson, D., & Middleton, S. (2000). The Challenges of Eco-Leadership. *Green Machiavellianism*, pp.95-107.

Chapitre 2 : l'économie sociale

Introduction

Le concept d'économie sociale (ES) a commencé à se répandre ces dernières années sous différentes latitudes, en raison d'un fait clair : le malaise économique. Ce malaise s'exprime dans le conflit social produit de la misère et de l'inégalité (Moulaert et al., 2005). Les organisations d'économie sociale ont alors émergé avec un objectif préétabli : faire face aux conséquences du capitalisme.

Définition

Il existe différentes définitions qui varient selon le contexte socio-économique, historique, culturel et politique de chaque pays ou région. Nous avons choisi la définition de la Région Wallonne¹⁴ :

« Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique et primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Par son action, elle permet d'amplifier la performance du modèle de développement socio-économique de l'ensemble de la Région wallonne et vise l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable ».

Il est important de préciser que l'économie sociale a d'autres appellations. Dans certains pays, il est classé comme un tier secteur, économie solidaire, économie populaire ou du travail.

Les caractéristiques

Les principes

Le domaine de l'économie sociale comporte une série de principes constitutifs qui lui confèrent une valeur ajoutée par rapport à d'autres réalités économiques et commerciales.

Parmi ces principes, on distingue les suivants :

¹⁴ Moniteur belge du 31. 12..2008, Région wallonne, 20 novembre 2008 - Décret relatif à l'économie sociale, Art.1er.

Autonomie de gestion

Ce sont des organisations autonomes, libres de tout contrôle direct de l'Etat ou du privé. Elles peuvent recevoir des financements publics, ou d'entreprises privées, mais elles ont une autonomie de gestion.

Finalité de service à la collectivité ou aux membres

Le principal engagement organisationnel est de servir les membres qui font partie de l'organisation et/ou la communauté. Ajoutons également que les entreprises d'économie sociale sont conscientes qu'elles exercent leur activité à une époque et dans un territoire aux multiples problèmes sociaux et environnementaux. Par conséquent, elles essaient de s'intégrer dans la vie communautaire à la recherche d'un développement économique, social et environnemental durable.

Un élément important à préciser est que *« l'adjectif « social » ne fait pas référence au fait que ces entreprises proposent des services sociaux ou qu'elles se préoccupent des rapports sociaux (en particulier des rapports au marché du travail) ; la dimension sociale est à entendre dans le sens de « qui a trait à des enjeux de société ». Cela peut par exemple recouvrir une finalité écologique ou culturelle¹⁵. »*

Primauté des personnes plutôt que du capital

Il y a primauté des personnes sur le capital dans la distribution des bénéfices ou des excédents. Par exemple, dans les coopératives, la part du surplus qui est distribuée à chaque membre est déterminée par la participation du membre à l'activité.

La partie non distribuée est réinvestie dans l'organisation pour créer des emplois, développer des activités, améliorer les conditions de travail ... etc. De plus, l'économie sociale ne se contente pas de créer des emplois, mais garantit aussi la qualité de vie des travailleurs et les ouvriers avec de bons salaires. L'économie sociale met les personnes et les besoins humains au centre de l'activité économique. Les bénéfices sont estimés à la fois en termes économiques et de développement personnel.

¹⁵ MERTENS Sybille, La gestion des entreprises sociales, L'édition professionnelle, Liège 2010

Démocratisation

La gestion interne de l'organisation a un caractère démocratique et participatif. Il y a un engagement pour encourager la participation des différents acteurs impliqués : partenaires, employés, bénévoles ... etc. Au lieu du modèle d'organisation hiérarchique dans lequel quelques personnes contrôlent, gèrent et décident l'économie sociale introduit la démocratie dans l'économie et dans l'entreprise.

LES GRANDS PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

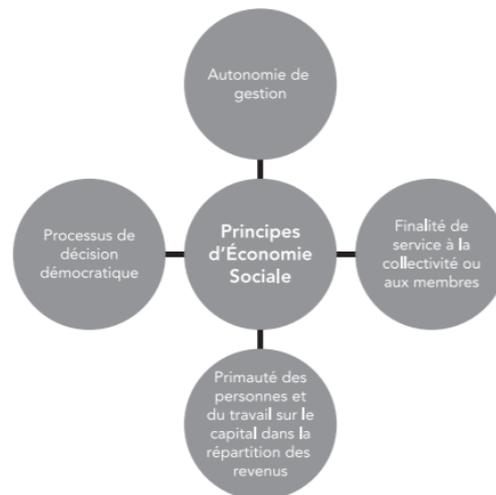


Figure 5 : Les grands principes de l'économie sociale (Dubetz, 2015)

Les acteurs traditionnels

Les organisations d'économie sociale ont été classées en quatre grandes catégories par l'Union Européenne¹⁶ et dont la forme juridique peut varier considérablement d'un pays à l'autre.

1. Les coopératives

La coopérative est une entreprise de production, de consommation ou de crédit, de participation libre et démocratique, composée de personnes qui poursuivent un objectif économique et social commun, mais contrairement à ce qui se passe dans d'autres entreprises, la participation de chaque partenaire au profit est déterminée par le travail intégré dans

¹⁶ européenne, C. (2013, mars). Les acteurs traditionnels de l'économie sociale. *Guide de l'Europe sociale*, 22-29

l'objectif commun (Birchall, 2004). Les coopératives sont classées en fonction de l'activité pour laquelle elles ont été créées :

- Les coopératives de production de biens et de services : elles sont généralement appelées coopératives de production et se composent d'un groupe de personnes qui exercent le même commerce ou activité économique, ou qui poursuivent simplement le même but. Les bénéfices sont répartis entre eux.
- Les coopératives de consommation de biens et de services : comme leur nom l'indique, ce sont celles qui visent à obtenir des biens et services et peuvent développer leurs objectifs en profitant de remises pour les achats en gros.

2. Les organisations mutuelles

« Une mutuelle, ou société de secours mutuel, est une association qui offre des services d'assurance au bénéfice de ses membres. Les sociétés de secours mutuel reposent sur des contrats réciproques, et leurs membres perçoivent des bénéfices en conséquence de leur participation ¹⁷».

3. Les associations

Les associations sont des groupes de personnes formées pour mener une activité collective de manière stable, organisée démocratiquement, à but non lucratif et indépendante de l'État, des partis politiques et des entreprises.

4. Les fondations et d'autres organisations

Les fondations sont des entités juridiques créées pour réaliser des objectifs déterminés au bénéfice d'un groupe spécifique d'individus ou de la communauté au sens large, via une dotation ou la collecte systématique de fonds.

Ces organisations sont surtout engagées dans la promotion d'activités sociales, religieuses, éducatives ou d'intérêt général, conformément à la volonté du fondateur.

Parallèlement à ces organisations plus traditionnelles de l'économie sociale, de nouvelles sont apparues ces dernières années. Parmi eux, l'émergence d'entreprises sociales a peut-être été le phénomène le plus important et le plus répandu, en particulier en Europe, en Asie et en Amérique du Nord (européenne, 2013).

¹⁷ européenne, C. (2013, mars). Les acteurs traditionnels de l'économie sociale. *Guide de l'Europe sociale*, 22-29

« Selon la Commission européenne, l'expression « entreprise sociale » revêt la signification suivante : « un acteur de l'économie sociale dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires.

L'entreprise sociale opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et utilise ses excédents principalement à des fins sociales.

Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques¹⁸.»

Ajoutons également que les entreprises d'insertion se répandent de plus en plus. Ces entreprises réalisent toute activité économique de production de biens ou de prestation de services et dont l'objectif premier est l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation ou à risque grave d'exclusion sociale.

Quelques chiffres

Cette section a pour objectif de donner un aperçu des entreprises et des emplois dans l'économie sociale. Pour ce faire, nous avons utilisé comme ressource les données les plus récentes (2017-2018) disponibles sur le site de ConcertES. « *ConcertES est la plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone¹⁹* ». Les chiffres à retenir sont :

1. En 2018, l'économie sociale compte 11.434 entreprises en Wallonie et Région Bruxelles-Capitale
2. Ces entreprises fournissent 260.642 emplois soit 12% de l'emploi total en Wallonie et en Région de Bruxelles-Capitale
3. De 2013 à 2018 le nombre d'emplois dans les entreprises d'économie sociale a crû de 8,9%
4. Le taux de croissance du nombre d'entreprises dans l'économie sociale est de 4,1% de 2013 à 2018

¹⁸ européenne, C. (2013, mars). Tendances innovantes dans le contexte de l'économie sociale : l'émergence des entreprises sociales. *Guide de l'Europe sociale*, 31-43.

¹⁹<https://concertes.be/a-propos-2/>

Chapitre 3 : les croisements entre l'économie circulaire et sociale

L'un des défis de la société d'aujourd'hui est de parvenir à un développement durable qui élimine les risques environnementaux grâce à de nouveaux outils de travail et habitudes plus respectueux de l'environnement.

L'économie circulaire semble être le nouveau modèle économique promu par l'UE et par de plusieurs gouvernements (Moreau et al., 2017) même s'il est encore peu connu de nombreuses entreprises et bien sûr beaucoup moins l'appliquent. Ce nouveau concept nécessite une transformation importante du système économique qui implique non seulement le secteur des affaires, mais aussi les institutions, les gouvernements et la société en général et qui comprend des questions qui vont au-delà des ressources matérielles et des déchets (Padilla-Rivera et al., 2020 ; Stratan, 2017).

L'économie circulaire et l'économie sociale partagent des objectifs communs. En effet, le conseil de l'Union européenne de décembre 2015 avait déclaré que « *l'économie sociale contribue substantiellement au développement économique, social et humain de l'Europe, aussi bien quant à la réalisation de divers objectifs de l'Union européenne tels que la croissance intelligente, durable et innovante, l'emploi de haute qualité, la cohésion sociale, l'innovation sociale, le développement local et régional et la protection de l'environnement.* »²⁰ En d'autres mots l'économie circulaire et l'économie sociale ont en commun d'exister et de se développer en réponse à des besoins de société (Robinson, 2016). Il n'est donc pas étonnant que ces deux économies se croisent et se complètent.

Complémentarités entre EC et ES

L'objectif principal de l'économie sociale est de répondre aux besoins des personnes : garantir l'accès à un travail décent et travailler dans des activités qui impliquent les services nécessaires au développement d'une société plus juste et plus saine.

En ce sens, l'environnement est un axe d'activité important du secteur social, et dans ce domaine il existe de nombreuses entreprises sociales dédiées à la gestion des déchets (européenne, 2013 ; Bàrdos-Féltoronyi, 2004).

²⁰ <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15071-2015-INIT/fr/pdf>

Il s'agit d'un domaine clé dans lequel les entreprises d'économie sociale peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'économie circulaire, car de nombreux modèles commerciaux de ces entreprises sont basés sur la promotion de la réutilisation, de la réparation et de la valorisation des déchets, de la remise à neuf et du recyclage ainsi que de la vente/location d'objets d'occasion (Jeantet, 2016 ; Robinson, 2016).

Par conséquent, deux interactions claires de l'économie sociale avec l'économie circulaire peuvent être observées :

1. Les deux sont basées sur les principes de durabilité environnementale, sociale et économique.
2. Les deux visent à optimiser la valeur des ressources et des personnes au sein de l'économie

En outre, les entreprises sociales se distinguent sur d'autres points pour la promotion de l'économie circulaire, car elles sont des références dans les communes en raison de la tâche sociale qu'elles accomplissent, couvrant des besoins et des carences que le système économique et les services publics ne peuvent pas couvrir (Moulaert et al., 2005). Parallèlement, elles jouent un rôle collaboratif en réseau avec d'autres entités, acteurs sociaux et économie (administrations, entités sociales, entreprises, clients, etc.).

La coopération et la collaboration

Le principe de coopération et de collaboration face à la libre concurrence sur le marché sont fondamentaux. L'ES a déjà pour principe la coopération, et pour l'EC, il peut également être décisif dans les domaines comme la symbiose industrielle, la collaboration tout au long de la chaîne d'approvisionnement, l'innovation technologique, la consommation collaborative...etc. Deuxièmement, la coopération et la collaboration contribuent à rendre visible l'idée de systèmes territorialisés par rapport à l'idée d'entreprises ou de produits isolés (Stratan, 2017). La circularité doit être considérée comme une propriété d'un système, et non comme un produit individuel, et une fois ainsi conceptualisée, la collaboration est l'un des principes fondamentaux de la circularité systémique (Kampelmann, 2016 ; Bourg et al., 2016)

La centralité du travail

Autre point commun est que le travail occupe une place fondamentale. C'est un principe de l'ES lui-même, mais aussi pour l'EC. Les activités circulaires telles que les activités de réparation, de reconditionnement et de recyclage sont à forte intensité de main-d'œuvre.

Face à la crise de l'emploi, une telle source de travail n'est pas négligeable (Padilla-Rivera et al, 2020). À titre d'exemple, dans une économie où le service est privilégié, la vente des produits sera moindre, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'emploi. Cependant, nous pouvons nous attendre à un besoin important de techniciens de maintenance et d'ingénieurs dans ce type de modèles d'affaires (Dufourmont et al., 2019).

Inclusion sociale

Le système actuel a créé des externalités environnementales telles que la pollution, les déchets, et le changement climatique global, mais ces externalités existent également au niveau de la société : inégalités et chômage (Lemille, 2016). Dans le livre blanc sur l'économie circulaire ²¹, d'après Alexandre Lamille²², l'économie circulaire est présentée comme une économie socialement inclusive basé sur les trois principes suivants :

1. *Inclusion des personnes* : l'objectif est de permettre d'accéder aux biens pour tous puisqu'accéder aux biens ne nécessite plus de les posséder.
2. *Création de valeur pour les personnes* : l'idée est d'accéder à plus avec moins à des services ou produits puisque même avec un faible revenu, cela créerait moins de dépendance au crédit financier, générant ainsi moins d'endettement.
3. *Bien-être des personnes* : grâce à une économie circulaire qui conduirait à des créations d'emplois, de micro-emplois et de micro-tâches qui n'existent pas encore.

²¹ Hestin, M., Gillibert, O., Cheikh Lahlou, R., & Essabbak, K. (2016). *L'économie circulaire : La nouvelle énergie de l'entreprise ?* Les Rencontres Responsabilité & Performance.

²² Expert en économie circulaire et fondateur du cabinet WizelImpact (Afrique du Sud)

Les valeurs

Si aujourd'hui, de nombreuses entreprises sociales sont actives dans l'économie circulaire, c'est parce qu'elles partagent les mêmes valeurs. La Fédération Ressources²³ cite six valeurs défendues par les entreprises sociales et circulaires actives dans la réutilisation :

1. La préservation de l'environnement
2. La création d'emplois
3. La relocalisation de l'activité économique
4. Apporter des solutions aux défis sociaux
5. Innover socialement
6. Innover technologiquement

La figure ci-dessous, montre-les atouts/solutions de l'économie sociale pour le développement de l'économie circulaire.



Figure 6 : L'économie circulaire repose sur 3 domaines d'action et 7 piliers. L'économie sociale propose des solutions (Orée, 2018)

²³ La fédération RESSOURCES représente les entreprises sociales et circulaires du secteur de la réutilisation des biens et des matières. Elle défend les intérêts de ses membres et les accompagne dans la création de valeurs économiques, sociales et environnementales sur <https://www.res-sources.be/fr/a-propos/>

Chapitre 4 : partie empirique

Cadre méthodologique

Objectif

Jusqu'à présent, nous avons apporté des enseignements préliminaires, indispensables à la connaissance générale de l'économie circulaire et l'économie sociale. Ensuite, nous avons recherché des éléments de réponse à la question de recherche qui est : l'économie circulaire et sociale sont-elles compatibles ?

Pour parvenir à répondre à notre question de recherche, nous allons tenter de répondre aux sous-questions suivantes : En quoi ces économies sont-elles complémentaires ? Y a-t-il des tensions entre EC et ES ? Comment l'économie circulaire peut contribuer à la finalité sociale ? Le style de leadership dans une entreprise qui applique un concept d'économie circulaire est-il compatible avec les principes de l'économie sociale ? Pourquoi les entreprises d'économie sociales créent leur activité sociale autour du concept d'économie circulaire ?

Méthode

Tout d'abord, la question de recherche a été induite après avoir effectué des recherches sur les deux thèmes. Parmi les documents analysés, le rapport de la Commission Européenne sur son plan d'action pour l'économie circulaire mentionne que les entreprises d'économie sociales jouent un rôle très important pour le développement de l'économie circulaire en Europe²⁴. Nous avons voulu savoir davantage sur cette déclaration et comprendre pourquoi ces deux économies pouvaient fonctionner mutuellement. De plus, les chiffres de la fédération Ressources montrent que le nombre d'entreprises sociales et circulaire du secteur de la réutilisation des biens et des matières est en augmentation chaque année. Cela montre qu'il y a un intérêt des entreprises d'économie sociale pour le concept d'économie circulaire. Notre hypothèse est donc qu'il y a bien une compatibilité entre l'économie circulaire et l'économie sociale.

Cette étude est réalisée dans une démarche positiviste suivant un modèle déductif.

²⁴ Commission européenne, Boucler la boucle, Un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire, Bruxelles, 2 décembre 2015

De ce fait, l'observation sur le terrain sera basée sur la théorie mis en évidence dans la première partie du travail relative à la littérature pour expliquer la relation entre l'économie sociale et l'économie circulaire.

Pour bien mener nos recherches, nous avons élaboré une méthode de travail scindée en deux parties. Tout d'abord, nous avons examiné la littérature académique et scientifique (des articles de revues académiques, des rapports scientifiques et des livres) afin de trouver des éléments de réponse à notre question de recherche.

Ensuite, nous avons mené une étude sur le terrain. Pour ce travail, l'étude qualitative est plus pertinente que l'étude quantitative. En effet, l'objectif n'est pas de quantifier ou de mesurer, mais recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative (Aubine-Auger et al., 2008). Pour générer de riches informations, nous avons mené deux études de cas sur deux entreprises wallonnes actives dans l'économie circulaire et qui font parties de l'économie sociales. Ces dernières seront présentées plus en détail par la suite. « *L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs*²⁵ ». Pour faciliter la collecte des informations, les entreprises dans la province de Liège ont été privilégiées. L'étude ne visait pas un secteur en particulier. Le choix des entreprises a été fait selon les trois critères suivants :

- Appliquer un concept d'économie circulaire
- Des PME et non des microentreprises
- Être en activité depuis plusieurs années
- Être une entreprise d'économie sociale et circulaire

La méthode choisie pour collecter les données est l'entrevue. Parmi les différents types d'entrevue, le semi-structurée est la plus adaptée. En effet, l'objectif est de donner une liberté d'expression aux personnes interrogées tout en imposant le thème. L'entretien semi-structuré va permettre au participant de partager son expérience, son expertise et son savoir de façon détaillée (Savoie-Zajc, 2009).

²⁵ Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

À travers le questionnaire que nous avons élaboré, l'idée est bien entendu de pouvoir confirmer certains éléments de la théorie que nous avons développée mais aussi de pouvoir tirer des éléments inattendus.

Les données ont été collectées en plusieurs étapes.

Premièrement, nous avons contacté par courriel le directeur général pour faire une demande d'entretien et expliquer l'objectif du travail. Après ce premier contact, nous avons réalisé l'entretien par téléphone qui a duré environ une heure et vingt minutes. Le questionnaire 1 était le fil conducteur pour l'entretien. Cependant, il n'a pas été un frein à l'interaction. D'autres questions ont été posées en fonction des réponses de l'interlocuteur. Pour saisir les données, des notes ont été prises. Ensuite, nous avons visité les entreprises pour visualiser et comprendre leur processus mis en place pour assurer l'activité et la finalité sociale. Cette visite a été aussi l'occasion de questionner trois membres du personnel des deux entreprises pour notre étude de cas. Le tableau suivant présente la liste des entités et des personnes interrogées.

Entités et personnes interrogées	
La Ressourcerie du Pays de Liège (RPL)	SOFIE
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général (DG) • Responsable marketing (RM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général (DG) • Responsable de l'atelier de réparation (RAR) • Un ouvrier article 60 (AR60)

Tableau 2 : élaboration propre (La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE)

Enfin, nous avons réalisé un dernier entretien par téléphone avec le DG, RM et RAR (questionnaire 2 et 3). Les entretiens se sont limités à une série de questions relatives à la synergie entre les principes de l'économie sociale et l'économie circulaire, les tensions entre l'EC et l'ES, les partenariats durables avec les acteurs du même territoire et au style de leadership.

Analyse des informations

Pour l'analyse des données, nous avons retranscrit les entrevues dans son intégralité. Les notes ont été relues plusieurs fois afin d'identifier les différents thèmes abordés. Les lectures nous ont permis d'identifier les différences et les similitudes avec la théorie.

Les études de cas

Dans cette section nous allons présenter les résultats des études de cas menés auprès des deux entreprises. Ensuite, les résultats exposés seront analysés et discutés.

Présentation des entreprises

Avant de présenter les résultats, nous allons présenter brièvement les deux entreprises analysées qui sont une référence en matière d'économie circulaire en Wallonie. Il est important de préciser que ces deux entreprises sont gérées par la même personne et que les sièges d'exploitation sont situés au même endroit.

SOFIE

SOFIE (Société à finalité d'insertion en environnement) est une société à finalité sociale constituée en 2001 et agréée comme entreprise d'insertion par la Région wallonne. L'organisation poursuit comme objet social la réutilisation et la préparation à la réutilisation en Région wallonne de déchets, de produits ou de composants de produits. Actuellement, la société emploie 49 personnes au total. Parmi le personnel il y a des travailleurs défavorisés, des articles 60²⁶, des personnes sous statuts SINE²⁷ et des personnes Activa et Aviq²⁸.

Cette organisation concentre ses forces sur trois pôles d'activités :

1. La réparation et la revente d'électroménagers usagés : l'objectif est de récupérer et revaloriser des appareils (frigos, congélateurs, télévisions...etc.) pour leur donner une seconde vie et ensuite les revendre à travers les partenaires ou leur propre magasin.
2. La collecte et tri des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) : afin d'assurer l'approvisionnement en matériel pour le pôle réparation, il a été décidé de mettre sur pied des collectes auprès des détaillants.

²⁶ Il s'agit d'un contrat de travail conclu entre le bénéficiaire et le CPAS, qui est l'employeur. Concrètement, le CPAS de votre commune peut vous proposer un emploi, pour avoir une première expérience professionnelle et/ou pour ouvrir votre droit aux allocations de chômage à la fin de votre contrat de travail. Vous bénéficiez d'une formation ou d'un accompagnement. <https://www.actiris.brussels/fr/citoyens/contrat-articles-60-61/>

²⁷SINE (économie sociale d'insertion) : programme de mise à l'emploi visant à réinsérer les demandeurs d'emploi très difficiles à placer sur le marché du travail

²⁸ Activa et Aviq sont des plans destinés à favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi de longue durée dans le circuit de travail normal

3. Dépollution et démantèlement de frigos et de petits électroménagers : cette activité consiste à extraire les composants toxiques et polluants (mercure, huile, verres, câbles...etc/)

La Ressourcerie du Pays de Liège

La ressourcerie du Pays de Liège est une société créée en 2010 après que le Gouvernement wallon, dans le cadre de la transposition des directives 75/442/CEE et 1999/31/CE, a interdit, sauf dérogation, l'enfouissement en centre d'enfouissement technique des déchets organiques biodégradables et des encombrants. L'entreprise emploie 56 personnes (Article 60, SINE, travailleurs défavorisés...etc). La Ressourcerie a pour objet social la réutilisation et la préparation à la réutilisation. Pour ce faire, elle concentre ses forces sur trois activités :

1. La collecte et le tri des encombrants : cette activité consiste à collecter des encombrants sur appels pour ensuite leur donner une seconde vie.
2. La collecte et tri des DEEE (déchets d'équipements électriques et électronique) : initialement, ce pôle d'activité était assuré par SOFIE. Depuis quelques années, pour une raison organisationnelle, La Ressourcerie du Pays de Liège a repris cette activité.
3. Entretien des recyparcs : celui-ci consiste tout simplement à entretenir des bâtiments et à nettoyer les abords.

Résultats

Le projet

Les deux entreprises ont été créées avec comme objectif de créer des emplois durables, à durée indéterminée pour des demandeurs d'emploi. La finalité sociale (favoriser l'insertion professionnelle et la formation de travailleurs et de demandeurs d'emploi peu qualifiés) se traduit par la mise en œuvre des trois grands axes suivants.

Tout d'abord la création d'emplois durables pour des demandeurs d'emploi en grande difficulté sur le marché du travail. Les personnes engagées, exclues du monde du travail pour diverses raisons (chômage de longue durée, faibles scolarisation et qualification, manque d'expérience, origine étrangère, handicap, analphabétisme, mauvaise connaissance de la langue française, décrochage social, ...) avaient très peu de chances d'intégrer un jour le marché de l'emploi, il fallait lutter contre cela.

Ensuite, pouvoir assurer une formation aux travailleurs. Dès leur engagement, les travailleurs bénéficient de formations leur permettant de s'insérer dans le monde du travail et visant à leur assurer une évolution constante. Tout nouveau travailleur doit se familiariser avec le monde du travail et le fonctionnement d'une entreprise. L'accent est dès lors porté, dès le départ, sur la régularité et la ponctualité au travail (être présent tous les jours et à l'heure et respecter les procédures établies en cas d'absence ou de maladie). Il faut également connaître et respecter le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur, les consignes de sécurité. Cet apprentissage est particulièrement important au niveau des articles 60. En effet, à l'issue de leur contrat, le monde du travail et les règles de l'entreprise ne constituent plus pour eux des inconnues. De ce point de vue, ils doivent être prêts pour se présenter chez un employeur potentiel. Il y a la formation « sur le tas », avec l'apprentissage des différents métiers : conduite de camions et Clarks, manutention, convoyeur, tri, sélection, réparation ... etc. Ces formations sont supervisées par des personnes de référence. Outre les formations en interne, de nombreuses et diverses formations (cariste, chauffeur poids lourd, secourisme...etc) ont été mises en œuvre en recourant à des organismes extérieurs. Grâce à ces formations, les travailleurs auront plus de chance de trouver du travail à la fin de leur contrat avec SOFIE ou la Ressourcerie du Pays de Liège. Enfin, garantir un accompagnement social à tous les travailleurs.

Les valeurs suivantes sont les piliers qui permettent aux organisations de bien mener leur mission de tous les jours.

Solidarité	Toujours faire passer l'intérêt personnel après l'intérêt commun. Avoir conscience d'appartenir à un groupe/équipe
Lutter contre la discrimination	Nous sommes tous les mêmes. Promouvoir la diversité.
Innovation	Il faut oser expérimenter et trouver des moyens pour remplir la mission
Tolérance	Accepter les différences des autres

L'économie sociale

En quoi ces entreprises font partie de l'économie sociale ? Elles mettent l'aspect humain au centre de leurs préoccupations. Les deux entreprises ont été créées dans l'objectif de lutter contre la pauvreté en créant des emplois pour les personnes se trouvant au chômage et rencontrant des difficultés à s'insérer dans la société. De plus, elles s'intègrent au système économique, respectent les règles du marché, mais se démarquent des entreprises classiques en privilégiant un fonctionnement économique différent, porteur de valeurs. En effet, elles développent des pratiques d'entreprise axées sur l'épanouissement de la personne, le respect de l'intérêt général, le développement durable.

Contrairement à une entreprise traditionnelle où le capital doit générer un profit maximal, il en va tout autrement dans les deux entreprises sociales, où la finalité n'est pas le profit, où le travail prime sur le capital. Ainsi, il n'y a aucune distribution de dividendes, les bénéfices sont utilisés pour développer l'activité, créer des emplois à durée indéterminée en faveur de demandeurs d'emploi en difficulté et pour leur octroyer des formations.

L'économie circulaire

« Prolonger la durée de vie des produits est bon pour l'environnement et est une source importante d'emplois locaux. Nous voulons faire partie de ceux qui contribuent pour l'amélioration de la planète. La réparation, la collecte des encombrants et DEEE, le nettoyage et/ou la dépollution des DEEE et la vente des produits de seconde main sont des activités qui nécessitent une forte utilisation de main d'œuvre peu qualifiée²⁹ ». Le modèle d'économie circulaire permet d'obtenir des avantages économiques, sociaux et environnementaux. La préservation de l'environnement et la réduction de l'empreinte écologique sont essentielles pour les deux entreprises. Elles s'attaquent à la problématique du traitement des déchets en favorisant le recyclage et surtout la réutilisation. « Notre mission est de répondre aux besoins des personnes, par l'accès à un travail décent et en contribuant au développement d'une société plus juste, plus saine et plus durable et c'est grâce à l'économie circulaire que nous y parvenons jusqu'à présent »³⁰.

²⁹ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

³⁰ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

Atouts de l'EC pour les entreprises

Si les conditions de travail s'améliorent grâce aux nombreux investissements (rénovations des bâtiments, achats de nouveaux véhicules...etc), les coûts de location, de maintenance et les salaires s'avèrent importants. Par exemple, SOFIE doit faire face à des indexations des salaires qui, du côté du département de la revalorisation des électroménagers, ne peuvent être répercutées sur le prix de vente des appareils vu la tendance générale à la baisse des prix des électroménagers depuis plusieurs années. Concernant La Ressourcerie du Pays de Liège, le prix à la tonne demandé aux communes pour la réalisation des collectes d'encombrants est très faible, d'une part, en comparaison de ce qui se pratique dans d'autres provinces, d'autre part, par rapport aux coûts liés à l'activité. Les recettes générées avec un tarif relativement bas sont insuffisantes pour pouvoir assurer la rentabilité de l'activité collecte d'encombrants. Pour essayer d'atteindre un équilibre financier, les entreprises ont dû diversifier leurs activités. Chez SOFIE, la réparation d'électroménagers pour les particuliers a été lancée en 2018. Cette activité permet d'utiliser le know-how, l'infrastructure, l'outillage et les pièces détachées, pour la réparation des électroménagers en panne des particuliers. Toutes les réparations sont effectuées avec des pièces de réemploi ; il s'agit donc d'un bénéfice net. *« Cette nouvelle activité nous a permis d'engager plus de personnes, vu le succès rencontré ³¹ »*. Il n'empêche que tout lancement d'activités présente un risque. Le gain financier n'est pas la seule raison de la diversification. Les entreprises cherchent à améliorer leur présence sur le marché ou leur réputation, s'adapter aux changements de consommation ou répondre à certains besoins de leur public cible.

Les deux organisations ont également comme objectif de permettre à des personnes à faible pouvoir d'achat à accéder à des biens de seconde main de qualité. Grâce à la réparation des électroménagers et à la collecte et tri des encombrants, les personnes à faible revenu peuvent acheter tous types de biens (matelas, frigos, congélateurs, machines à laver...etc) à des prix très intéressants. *« Les appareils réparés sont vendus dans un magasin installé dans les locaux de SOFIE. Le matériel réutilisable est revendu en seconde main dans les deux magasins R SHOP City à Liège et R SHOP Country à Jeneffe. Pour avoir une idée du prix, par exemple, un matelas que nous récupérons chez Ikea et qui vaut plus au moins 150€, nous le vendons 35€ ³² »*

³¹ Responsable de l'atelier réparation

³² Responsable marketing et communication

Autre avantage mis en avant est l'accès à des financements. En effet, « *la région wallonne à mis en place un subside pour les entreprises actives dans la réutilisation disposant de l'agrément ad hoc. Grâce à cet agrément, les structures peuvent recevoir un montant à la tonne réutilisée, montants différents en fonction du type de bien* »³³. En 2009, le gouvernement a élaboré un arrêté wallon relatif à l'agrément et à l'octroi de subventions aux associations sans but lucratif et aux sociétés à finalité sociale actives dans le secteur de la réutilisation et de la préparation en vue de la réutilisation³⁴. Parmi les nombreuses conditions qu'il faut respecter pour avoir droit à ce subside, il faut non seulement avoir comme objet social la réutilisation et la préparation à la réutilisation mais aussi être constitué sous la forme d'une association sans but lucratif (ASBL) ou une société commerciale à finalité sociale. « *Pour la Ressourcerie, les subsides représentent 13% de nos produits d'activités. Concernant SOFIE, nous sommes à 21%* »³⁵.

La rentabilité

Malgré le bon fonctionnement des activités, les deux entreprises sont dépendantes des avantages fiscaux qu'offre l'économie sociale et des subsides liées aux activités de réutilisation et des subsides « entreprises d'insertion ». En effet, en Belgique, les entreprises qui soutiennent l'économie sociale d'insertion peuvent bénéficier d'avantages fiscaux intéressants. Dans le cas des deux entreprises, leurs résultats sont dépendants du subside SINE. « *Lors du recrutement d'un chômeur complet indemnisé, d'un bénéficiaire d'un revenu d'intégration ou d'un bénéficiaire de l'aide sociale financière, qui n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, l'employeur bénéficie d'une réduction de cotisation sociales ONSS. De plus, l'ONEM ou le CPAS prend en charge une partie du salaire net via une prime de réinsertion* »³⁶. La réflexion est la même au niveau des articles 60 mis à disposition par les CPAS qui, en fonction de quotas, bénéficient des subventions majorées. Ces subventions sont accordées par l'État et permettent de couvrir une partie ou l'entièreté du salaire des articles 60 CPAS. Les entreprises à finalité sociale peuvent en disposer gratuitement en échange d'un accompagnement et d'une expérience professionnelle.

Selon le directeur général « *aujourd'hui, les activités d'économie circulaire à la Ressourcerie du Pays de Liège et chez SOFIE ne sont pas rentables.*

³³ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

³⁴ <http://environnement.wallonie.be/legis/dechets/degen034.htm>

³⁵ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

³⁶ <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-sine.html>

Sans les subsides et les avantages fiscaux dont nous bénéficions comme entreprise sociale et circulaire, il serait très difficile de poursuivre nos activités³⁷ ». L'objectif principal de ces entreprises est d'atteindre un objectif social. Par conséquent, leurs actions visent à améliorer les conditions de vie de la communauté, au-dessus de tout avantage économique. Les entreprises contribuent à la durabilité sociale et se différencient ainsi de ses concurrents, les entreprises classiques.

Parmi les principes de l'économie sociale, il y a la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit. Ce principe de non-profit permet de mettre des priorités dans les aspects sociaux et environnementaux plutôt que dans les bénéfices.

La collaboration

Dans la réutilisation, il y a un potentiel commercial de plus en plus important. Le consommateur est de plus en plus ouvert à l'achat de produits usagés. Les deux coopératives veulent profiter un maximum de cette niche de marché en pleine de croissance. Pour ce faire, elles tentent de créer des partenariats avec des grands groupes pour récupérer des produits défectueux ou invendus. D'une part, les partenaires se débarrassent des produits invendus à moindre coût et d'autre part ces produits deviennent des ressources pour les coopératives. La plupart du temps, les produits qu'elles récupèrent auprès de ceux-ci ont besoin d'un entretien minime. Ils sont ensuite vendus dans les points de ventes.

Pour que ce type de partenariat fonctionne, il faut :

- La recherche des objectifs communs ou compatibles
- Trouver des avantages mutuels
- Partager les mêmes valeurs

Depuis 2018 un accord entre Ikea et la Ressourcerie a vu le jour : tous les mardis et vendredis, la Ressourcerie du Pays de Liège va collecter du matériel non vendu : matelas, armoires, bureau, chaises, tables, lampes, ...etc. Le tableau ci-dessous montre qu'en 2019, 23,06 tonnes ont été collectées en 88 passages. Il s'agit de matériel neuf, particulièrement des matelas très demandés, qui peuvent être directement mis en vente en seconde main dans les R SHOP.

³⁷ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

MOIS	POIDS
Janvier	1.280 kg
Février	1.560 kg
Mars	1.800 kg
Avril	4.200 kg
Mai	600 kg
Juin	940 kg
Juillet	720 kg
Août	8.320 kg
Septembre	420 kg
Octobre	1.360 kg
Novembre	1.180 kg
Décembre	680 kg
TOTAL	23.060 kg

Figure 7: Les collectes IKEA
Source : La Ressourcerie du Pays de Liège, 2019

Autre exemple qui illustre l'importance de la collaboration et partenariat est Recydel. La société SOFIE a une collaboration avec Recydel depuis plusieurs années. Vu l'importance de Recydel pour la santé de SOFIE, tout est mis en œuvre pour que la collaboration avec l'entreprise ne puisse pas être mise en cause. Les équipes SOFIE doivent continuer à se montrer performantes pour éviter d'être exposées à la critique. Recydel est une grande société détenue à 80% par Renewi qui a été créée pour le traitement et le recyclage des électroménagers. Grâce à l'excellent travail des employés de SOFIE, une collaboration du même type qu'avec Recydel s'est créée avec Renewi. En effet, Renewi a lancé une nouvelle ligne de tri de déchets d'entreprises à Seraing et avait besoin de personnel pour assurer du tri sur une bande déroulante. Cette nouvelle collaboration a permis d'engager 5 nouvelles personnes. Renewi est l'une des principales sociétés européennes de gestion des déchets opérant principalement dans la région du Benelux.

Le leadership

Selon le directeur général, « *il faut abandonner l'idée d'une seule pensée et se diriger davantage vers la conscience globale (environnement, sociale et économique). L'intégration de concepts et de pratiques durables dans les organisations devient une nécessité et est un défi pour les gestionnaires. Pour être cohérent avec nos activités, le style de leadership doit être orienté de manière à permettre de voir la réalité au-delà du facteur financier. Il faut « jouer » collectif et impliquer les collaborateurs dans la gestion de l'entreprise. Cependant, il faut garder un certain contrôle et autorité³⁸ ».*

Dans le cadre de l'objet social et pour atteindre la finalité sociale, il faut impliquer les parties prenantes des entreprises (fournisseurs, communes, consommateurs, partenaires...etc) mais principalement les salariés. En effet, les salariés doivent être ceux qui sont les plus considérés et impliqués car les entreprises sont, avant tout, un projet de création d'emplois. La question qui se pose est comment les impliquer davantage ? Il faut pouvoir déléguer et faire confiance. Ce sont deux aspects très importants auxquels le directeur accorde beaucoup d'importance. Par exemple, le projet de collecte de déchets a été mis en place par un article 60 CPAS ayant une expérience au niveau de la gestion d'entreprise, commerciale et marketing. Cela va permettre à cette personne de se sentir mieux impliquée dans le développement de son entreprise, la motiver et la rendre consciente que son implication génère impact positif au niveau social et environnemental. La qualité du service et le travail fourni par les employés sont importants car ils peuvent être récompensés par des nouveaux partenariats, exemple avec Renewi.

Pour le directeur général, le leader n'est pas toujours celui qui occupe un poste de manager ou patron. Un leader peut également être trouvé ailleurs dans une entreprise. C'est pourquoi il accorde de l'importance au travail d'équipe qui implique une responsabilité partagée. Cela permet d'agir avec un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Le directeur organise au moins deux fois par mois des réunions du personnel. Il accorde de l'importance à écouter son personnel et en même temps à apprendre davantage sur eux.

³⁸ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

Ces réunions servent à évoquer les problèmes internes qui peuvent se présenter et y sont discutés. C'est également l'occasion pour le personnel de prendre la parole et de s'exprimer.

L'écoute et la parole sont très importantes dans ces entreprises. *« Le bien-être du personnel fait partie de mes priorités. Le bien-être des employés augmente les dépenses de l'entreprise, mais s'il est fait correctement, il présente d'énormes avantages pour l'employeur et l'employé ³⁹»*. En 2015, il y a eu des rénovations afin d'améliorer les conditions de travail. Pour l'employeur, ce bien-être se traduit par une meilleure qualité du travail et donc d'un produit final de qualité. *« Le consommateur est réticent des produits de seconde main. Ils craignent que l'appareil qu'ils ont acheté tombe en panne rapidement. L'objectif est de faire de l'upcycling et on y arrive par la qualité du travail de nos employés ⁴⁰»*.

L'employé de chez SOFIE que nous avons interviewé, nous a commenté que le directeur, depuis plusieurs années, a autorisé les employés de prendre du matériel de réparation pour leur activité complémentaire. *« Grâce à mes formations surtout dans le domaine de réparation, je répare des appareils pour des personnes de mon entourage. Cela me permet d'avoir un petit complément en plus. Mais ce qui est super, c'est qu'on nous autorise tous les jeudis en fin de journée de prendre quelques pièces des stocks. Il y a une volonté de nous aider aussi en dehors du travail ⁴¹»*.

Il y a également des réunions avec les responsables pour discuter de la situation des entreprises mais aussi pour partager des idées. *« Il faut être réceptif et accepter que d'autres personnes puissent également générer des idées précieuses qui contribuent de manière significative à l'organisation ⁴²»*. Lors d'une réunion, le responsable de l'atelier réparation chez SOFIE avait proposé que les collaborateurs de l'atelier soient formés pour être polyvalents afin de pouvoir répondre à la demande en fonction des saisons. En effet, il a constaté par exemple, qu'en été la demande pour les congélateurs était importante. Cependant, ils avaient du mal à répondre à cette demande car il n'y avait pas assez de personnes formées pour réparer et « produire » ce type d'appareils.

Le grand défi est de maintenir l'équilibre des aspects économiques, sociaux et environnementaux.

³⁹ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

⁴⁰ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

⁴¹ Employé article 60

⁴² Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

L'aspect financier n'est pas une priorité même s'il est essentiel pour financer la finalité sociale. Nous avons posé la question au responsable marketing de savoir pourquoi ils n'avaient pas un site internet pour vendre leurs produits ? La personne nous a répondu : « *cette idée de créer un site internet pour vendre nos produits, j'en ai parlé avec le directeur mais il n'était pas d'accord pour plusieurs raisons. La première est que l'objectif n'est pas commercial malgré qu'il soit important pour faire rentrer de l'argent. La deuxième raison est que si on ouvre un site internet et que nos ventes augmentent, cela se traduit par une augmentation de la production et on doit faire travailler plus rapidement nos collaborateurs mais en plus on perd la relation avec le client or c'est très important*⁴³. »

Les difficultés

« *Comme dit précédemment, les activités de recyclage, de collecte et de réparation nécessitent une main d'œuvre importante, ce qui est positif pour nous car nous voulons créer des emplois, c'est la mission principale. Cependant, ces activités ne sont pas toujours rentables* ». Pour rendre les activités rentables, il faut investir beaucoup d'argent, notamment dans des machines de dernier cri, des investissements dans les infrastructures...etc. En d'autres mots, cela demanderait un changement du système c'est-à-dire revoir son marketing, améliorer la productivité des travailleurs...etc.

Nous avons posé comme question : à quel problème ennuyeux êtes-vous confronté par le fait de diriger deux entreprises qui font partie de l'économie sociale et de l'économie circulaire ? L'objectif étant d'identifier les éventuelles tensions entre l'économie sociale et l'économie circulaire.

En raison de l'objectif social principal, l'accès et la gestion des ressources sont plus compliqués et limités. De manière générale, lorsqu'on a besoin d'argent, soit nous nous tournons vers nos fonds propres ou soit on fait appel à des financements externes comme les banques ou des investisseurs privés. La difficulté dans le cas des deux entreprises, c'est d'attirer des investisseurs externes privés.

C'est compliqué lorsque l'entreprise est de nature sociale et que son objectif est de créer de la valeur sociale en premier lieu plutôt que de générer une rentabilité économique. Les revenus générés proviennent grâce à la vente des biens et des services.

⁴³ Responsable communication et marketing

Les bénéfices ne sont pas distribués et sont injectés dans l'entreprise pour réaliser la finalité sociale. Pour résumer les entreprises sociales n'attirent pas énormément les investisseurs privés car il n'y a pas de distribution. L'économie sociale n'est pas capitaliste.

Discussion

Après avoir expliqué les résultats obtenus, il est temps de relever les points de rencontre entre les deux économies et les apports qu'elles peuvent acquérir entre elles.

Les points de rencontre

Le concept d'économie circulaire vise à mettre en œuvre une économie basée sur le principe de fermer le cycle de vie des produits, de produire des biens et des services tout en réduisant la consommation, les déchets et le gaspillage de matières premières, d'eau et d'énergie. La mise en œuvre de l'économie circulaire comporte de nombreux avantages tant pour l'environnement que pour la société. L'économie sociale est définie comme un ensemble de pratiques qui recherchent à améliorer la qualité de vie de la société dans son ensemble. Cela implique de changer les formes de production, de distribution et de consommation de biens et de services. Les entreprises étudiées s'engagent sur les principes de l'économie circulaire à travers la pratique des valeurs promues par l'économie sociale. Nous pouvons citer, les valeurs d'écologie et de bien-être social. Ces deux économies montrent un intérêt pour un modèle économique capable de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. En d'autres mots, l'économie circulaire et l'économie sociale créent une symbiose constituée par une ambition de durabilité.

Un premier élément en commun identifié est la coopération. En effet, ces économies se caractérisent par le fait qu'elles reposent sur la coopération. Les défis sociétaux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont trop complexes pour être résolus de manière individuelle. La collaboration est nécessaire pour parvenir à des solutions durables. Assurer une coopération efficace au sein du secteur, mais aussi avec d'autres organisations et acteurs, et même avec les bénéficiaires et les utilisateurs, est à la fois un défi et une grande opportunité.

C'est un moyen d'améliorer la viabilité financière et la qualité des services. Les défis sociétaux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont trop complexes pour être résolus par des organisations de manière individuelle.

Cette action collective offre l'opportunité de trouver et d'ouvrir de nouvelles alliances entre acteurs économiques engagés dans la collaboration en vue d'une transition écologique de la société.

La coopération est un outil précieux pour répondre de manière adéquate aux besoins et/ou aux problèmes. Les accords de coopération exigent pour leur existence, comme condition nécessaire, la présence de la réalisation d'objectifs communs ou complémentaires. Collaborer apporte des avantages pour toutes les parties prenantes :

- Bénéfices économiques : elle minimise les coûts de gestion des déchets, entraînent des réductions significatives de la consommation d'énergie et de ressources et améliore l'image publique des entreprises.
- Avantages environnementaux : grâce à une gestion conjointe et efficace des ressources les émissions et la pollution générées par les entreprises est diminué.
- Avantages sociaux : la coopération permet d'une part de créer des emplois pour les entreprises mais aussi elle permet à des personnes à faible pouvoir d'achat d'accéder à des biens.

Un autre élément en commun est un style de leadership qui rencontre les principes de l'économie sociale. Dans le chapitre sur l'éco-leadership nous avons écrit « *la durabilité nécessite un modèle de leadership qui opère en contraste frappant avec le modèle conventionnel dans lequel le succès est basé sur la croissance des entreprises sans réelle préoccupation pour le monde naturel, une pure orientation vers le profit, une attitude financière face au risque et un anthropocentrisme dominant* ». ⁴⁴ Cette phrase résume bien le style de leader que représente le directeur général des deux entreprises sociales et colle avec une économie qui favorise une autonomie de gestion, un processus de décision démocratique, une primauté des personnes plutôt que le capital et une finalité de service à la collectivité ou aux membres plutôt que finalité de profit.

Au cœur du style de leadership, deux mots : responsabilité sociale et durabilité. Pour le directeur la création de relation de collaboration est essentielle au succès et il faut agir de façon éthique dans le domaine humain et à protéger l'environnement tout en poursuivant ses objectifs.

⁴⁴ Hanson, D., & Middleton, S. (2000). The Challenges of Eco-Leadership. *Green Machiavellianism*, pp.95-107.

Pour qu'un projet réussisse, toutes les parties doivent coopérer pour atteindre l'objectif commun. Mais les employés sont ceux qui doivent se sentir valorisés et avoir la liberté d'apporter leur vision et sentiment.

Avec un leader en tant que contrôleur, il est clair que ce type de contribution est très difficile à faire, puisque c'est le leader qui détermine le rythme du travail, répartit les tâches et diffuse sa vision. Il faut un leader qui permette à tous les membres de l'équipe de prendre leurs responsabilités.

Le directeur général accorde de l'importance à la délégation. En effet, savoir déléguer est essentiel pour le bon fonctionnement de ces entreprises. Ce qui est important à garder à l'esprit est que déléguer ne signifie pas dire à quelqu'un d'autre quoi faire, mais plutôt transférer une partie du travail à ses collaborateurs. Déléguer va permettre d'une part aux employés de profiter de leur qualités et d'autre part va permettre d'augmenter leur engagement envers l'entreprise.

Le grand défi pour les organisations est de pouvoir partager des informations à temps pour prendre les meilleures décisions. Pour cela, il est essentiel de générer des cultures participatives, orientées vers le dialogue et l'interaction, avec les membres. La communication est très importante dans les deux entreprises. « *En tant que leader, vous pouvez avoir des connaissances en finance, économie, technologie, marketing, etc., mais il est inutile d'avoir ces différentes connaissances si vous ne savez pas comment communiquer avec les autres* ⁴⁵ ».

Ce que l'EC apporte à l'ES

L'économie circulaire offre un cadre de solutions pour le développement économique s'attaquant à la cause des défis mondiaux tels que le changement climatique, la perte de biodiversité, l'augmentation des déchets et de la pollution, tout en révélant de grandes opportunités de croissance. Dans le monde politique, l'économie circulaire est devenue un sujet incontournable. La Région Wallonne veut accélérer la transition vers une économie durable en mettant en place des aides financières.

⁴⁵ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

Dans les entretiens, le directeur général avait déclaré que les activités d'économie circulaire sont rarement voire pas du tout rentables et que la continuité des deux entreprises est possible grâce aux avantages fiscaux et aux aides financières octroyées par la Région wallonne pour les activités de réutilisation.

Un deuxième avantage identifié est que l'économie circulaire permet de développer de nouvelles activités économiques qui permettent aux entreprises d'économie sociale de valoriser les impacts positifs qu'elles génèrent sur la société et l'environnement.

Ce que l'ES apporte à l'EC

Lors des recherches, nous avons trouvé des exemples de cas d'entreprise de l'économie sociale qui promeuvent des activités d'économie circulaire en particulier dans le secteur du recyclage et de la réutilisation. L'économie sociale comprend un ensemble d'initiatives socio-économiques qui privilégient la satisfaction des besoins des personnes au profit. Il s'ensuit que l'objectif principal de l'économie sociale est donc de répondre aux besoins des personnes, à travers l'accès à un travail décent et de contribuer au développement d'une société plus juste, saine et durable. En ce sens, l'aspect environnemental est un axe d'activité important du secteur social. Ce qui lie ces deux économies et qu'elles partagent l'aspect économique, environnemental et social.

L'économie sociale assure un rôle collaboratif qui valorise la mise en réseau avec d'autres entités et acteurs de toute nature (administrations publiques, entreprises privées, organismes de formation, consommateurs...). En d'autres mots, l'économie sociale est un secteur hautement collaboratif, avec une forte participation à des réseaux et alliances entre acteurs à différents niveaux. Dans une économie circulaire, la mise en réseau avec d'autres entités et acteurs est très important. Prenons l'exemple de l'écologie industrielle. L'écologie industrielle a comme objectif d'impliquer tous les acteurs de terrain pour évoluer vers la transition écologique. Ce pilier de l'économie circulaire vise à imiter le fonctionnement d'un écosystème. Pour cela, il faut une symbiose industrielle. C'est-à-dire que les entités ne fonctionnent pas indépendamment mais établissent plutôt une relation de coopération mutuelle.

La finalité non lucrative ou le profit limité peut-être un avantage pour la réalisation des engagements écologiques et sociaux de l'économie circulaire.

En effet, pour rappel l'économie circulaire, comme elle est présentée dans la littérature, est une économie durable, une économie plus « verte » qui assure le développement économique et l'amélioration des conditions de vie et d'emploi, ainsi que la régénération du capital naturel. Les entreprises sociales ne partagent pas les bénéfices et ne se focalisent pas sur le profit ce qui leur permet de consacrer tous les efforts aux impacts environnementaux et sociaux positifs.

Conclusion

Afin de répondre à la question relative à la compatibilité de l'économie circulaire et l'économie sociale, nous avons commencé par expliquer les deux concepts en introduisant leurs définitions, leurs caractéristiques et les principes. D'une part il y a une économie qui englobe différentes pratiques axées sur l'optimisation de l'utilisation des ressources, l'augmentation du cycle de vie des produits et la réduction de la perte de valeur des matériaux, ainsi que l'extraction des matières premières, afin que l'économie linéaire cède la place à une économie durable et résiliente économie inspirée du fonctionnement du monde naturel. D'autre part une économie qui vise l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable. Une économie où l'objet social l'emporte sur le capital ; cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à l'avantage économique, mais que la priorité n'est pas le profit.

Un premier élément qui lie les deux économies est que tant l'économie circulaire que l'économie sociale constituent une tentative de distanciation du système actuel linéaire qui ne prend pas en compte la protection de l'environnement et où le profit continue prime sur le bien commun de la société.

Un deuxième élément qui les rapproche est que la coopération fait partie intégrante de leur fonctionnement. En effet, pour que le modèle d'économie circulaire fonctionne il faut une coopération entre tous les acteurs (consommateurs, fournisseurs, entreprises, l'Etat...etc). Un parfait exemple qui le prouve est le concept d'écologie industrielle qui fait partie de l'économie circulaire. Pour que le modèle d'économie circulaire fonctionne parfaitement, il faut que les sept piliers fonctionnement de manière harmonieuse et que toutes les parties prenantes s'impliquent. Pour les organisations d'économie sociale, la coopération est le moyen pour répondre aux besoins existants. Par exemple, pour permettre l'accès aux biens à des personnes à faible pouvoir d'achat, la Ressourcerie du Pays de Liège récupère des biens endommagés ou des invendues auprès de ses partenaires et sont vendus dans leurs points de vente à un prix très accessible. Coopérer, c'est faire entre plusieurs ce que nous ne pouvons pas faire seuls.

Enfin, le style de leadership du dirigeant des deux organisations circulaires rencontre les principes de l'économie sociale. Nous avons fait une comparaison de la théorie à nos résultats obtenus sur le terrain.

La pensée et la vision du directeur vont dans le même sens que l'Eco-leadership. L'importance de travailler collectivement, pouvoir déléguer, faire confiance à ses collaborateurs et la communication sont les différents éléments identifiés lors de notre enquête. Cependant, l'efficacité économique/financière doit être recherchée dans les actions et décisions mises en œuvre. Le fait de prendre en compte l'aspect environnemental et social ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la performance financière de l'entreprise. Le défi est trouvé un équilibre entre environnement, économique et social.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'économie circulaire et l'économie sociale sont compatibles car il existe des points communs et des complémentarités entre elles qui pourraient servir à renforcer une transition socio-écologique guidée par la durabilité et l'équité.

Bibliographie

- Ademe. (2016). *Economie circulaire*. Récupéré sur <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Ademe. (s.d.). *Les composantes de l'économie circulaire*. Récupéré sur Agence de la transition écologique: <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrillart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *exercer la revue française de médecine générale*, 142-145.
- Bàrdos-Féltoronyi, N. (2004). *Comprendre l'économie sociale et solidaire*. Couleurs livres.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. Geneva: International Labour Organization. Récupéré sur <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/book-birchall.pdf>
- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. Dans *Revue française de gestion* (pp. 163-186). Lavoisier.
- Bourg, D., & Arnspenger, C. (2016). Vers une économie authentiquement circulaire. *Revue de l'OFCE*, pp. 91-125.
- Commission Européenne. (2019, Mars 3). *Boucler la boucle : la commission met en oeuvre le plan d'action en faveur de l'économie circulaire*. Récupéré sur Commission Européenne: https://ec.europa.eu/france/news/20190304/plan_action_economie_circulaire_fr#:~:text=Boucler%20la%20boucle%20%3A%20la%20Commission,utilisent%20le%20domaine%20europa.eu.
- Conrady, R., & Buck, M. (2011). Eco-leadership and Green Lifestyle : successful strategy for a growing market segment ? Dans *Trends and Issues in Global Tourism* (pp. 93-98). Berlin: Springer.
- Dubetz, E., Huchet, E., Cadic, P., Meresse, F., Burton, R., & De Mesmaeker, S. (2015). Vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie. Dans *Economie sociale, secteur culturel et créatif* (pp. 25-31). Pour La Solidarité.
- Ellen MacArthur Foundation & IDEO. (s.d.). *The Circular Design Guide*. Récupéré sur <https://www.circulardesignguide.com/>
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Circular Economy System Diagram*. Récupéré sur <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept/infographic>
- Ellen MacArthur Foundation. (s.d.). *Principes de l'économie circulaire*. Récupéré sur <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/principes>
- Ellen MacArthur Foundation. (s.d.). *The circular economy in detail*. Récupéré sur <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/the-circular-economy-in-detail>
- Enkvist, P.-A., & Klevnäs, P. (2018). *The circular economy - A powerful force for climate mitigation*. Récupéré sur media.sitra: <https://media.sitra.fi/2018/06/12132041/the-circular-economy-a-powerful-force-for-climate-mitigation.pdf>

- European Commission . (s.d.). *Circular Economy*. Récupéré sur https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/circular-economy_en
- European Commission. (2015, Decembre 2). *Closing the loop : Commission adopts ambitious new Circular Economy Package to boost competitiveness, creates jobs and generate sustainable growth*. Récupéré sur https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_15_6203
- Foundation, E. M. (s.d.). *Economie Circulaire*. Récupéré sur Ellen MacArthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/principes>
- européenne, C. (2013, mars). Les acteurs traditionnels de l'économie sociale. *Guide de l'Europe sociale*, 22-29.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Hanson, D., & Middleton, S. (2000). The Challenges of Eco-Leadership. *Green Machiavellianism*, pp. 95-107.
- Hestin, M., Gillibert, O., Cheikh Lahlou, R., & Essabbak, K. (2016). *L'économie circulaire : La nouvelle énergie de l'entreprise ?* Les Rencontres Responsabilité & Performance.
- Jeantet, T. (2016). *Economie sociale : La Solidarité au défi de l'efficacité*. Paris: La documentation française.
- Justenhoven, P., & Lange-Snijders, R. (2019). *The road to circularity - why a circular economy is becoming the new normal*. Récupéré sur PwC: <https://www.pwc.be/en/FY20/documents/20190826-pwc-circular-economy-study.pdf>
- Kampelmann, S. (2016). Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale. *Revue de l'OFCE*, pp. 161-184.
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2016). Cinq capacités circulaires comme valeur ajoutée. Dans *Les avantages de l'économie circulaire - Des déchets à la richesse* (pp. 173-195). Paris: ESKA.
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2016). Obtenir l'avantage circulaire. Dans *Les avantages de l'économie circulaire - Des déchets à la richesse* (pp. 27-37). Paris: ESKA.
- Lahti, T., Wincent, J., & Parida, V. (2018). A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? *Sustainable Innovation in Organizations for Improving Decisions*.
- L'économie sociale ou troisième secteur ou tiers-secteur* . (2017, décembre 20). Récupéré sur Centre d'économie sociale: <http://www.ces.uliege.be/economie-sociale-2/>
- Lemille, A. (2016, mars 6). *The circular economy 2.0*. Récupéré sur Ensuring that Circular Economy is designed for all: <https://alexlemille.medium.com/the-circular-economy-2-0-6cb543497d4d>
- M. P. Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 308-320.
- Le Moigne, R. (2018). Les business models de l'économie circulaire. Dans *L'économie circulaire - Stratégie pour un monde durable* (pp. 53-153). Paris: Dunod.

- Le Moigne, R. (2018). Les enjeux de l'économie circulaire. Dans *L'économie circulaire - Stratégie pour un monde durable* (pp. 23-51). Paris: Dunod.
- Le Moigne, R. (2018). Quelles stratégies pour les entreprises. Dans *L'économie circulaire - Stratégie pour un monde durable* (pp. 169-191). Paris: Dunod.
- McDonald, M., Normandin, D., & Sauvé, S. (2016). Pourquoi l'économie circulaire ? Dans *L'économie circulaire - une transition incontournable* (pp. 23-36). Montréal: EDDEC.
- McKinsey & Company, Ellen Mac Arthur Foundation (2013). Towards the Circular Economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition. Pp. 21-34
- MERTENS Sybille, La gestion des entreprises sociales, L'édition professionnelle, Liège 2010
- Monzon, J., & Chaves, R. (2012). *L'économie sociale dans l'Union Européenne*. Bruxelles: CIRIEC.
- Moreau, V., Sahakian, M., Griethuysen, P., & Vuille, F. (2017). Why social and institutional dimensions matter for the circular economy. *Journal of industrial ecology*, pp. 497-506.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, 2037-2053.
- NĂFTĂNĂILĂ, I., & Nistor, C. (2007). Eco-Leadership- The new type of leadership in the knowledge-based economy. Dans *Change Leadership in Romania's New Economy* (pp. 141-147). Romania: CNCSIS.
- Observatoire économie sociale. (2020, mars). Etat des lieux de l'économie sociale 2017-2018. *Les cahiers de l'observatoire*.
- Orée. (2018). *Économie circulaire et l'économie sociale*. Paris: Orée.
- OECD. (2018). *Business Models for the Circular Economy- Opportunities and challenges from a policy perspective*. OECD. Récupéré sur <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>
- Padilla-Rivera, A., Russo-Garrido, S., & Merveille, N. (2020). Addressing the Social Aspects of a Circular Economy: A Systematic Literature Review. *sustainability*, 12(19):7912.
- Planing, P. (2015, Avril). *Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for non Acceptance of Circular Business Models*. Récupéré sur ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/273630392_Business_Model_Innovation_in_a_Circular_Economy_Reasons_for_Non-Acceptance_of_Circular_Business_Models
- R. Stahel, W. (2012). *The business angle of a circular economy –higher competitiveness, higher resource security and material efficiency*. Genève: The Product-Life Institute. Récupéré sur http://www.rebelalliance.eu/uploads/9/2/9/2/9292963/stahel_the_business_angle_of_a_circular_economy.pdf
- R. Stahel, W. (2016). The Circular Economy. *Nature*, 435-438.
- Rebaud, A-L. (2016, Novembre). *Economie circulaire et emploi : enjeux et perspectives*. Récupéré sur Pour la Solidarité: <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-emplois-eco-circulaire.pdf>
- Ressources. (2020). *Observatoire de la réutilisation des entreprises sociales et circulaires Wallonie/Bruxelles*. Namur: Ressources.

- Robinson, S. (2016). *Social Circular Economy (CE): opportunities for people, planet and profit*. Londres: Social Circular Economy.
- Sana, F. (2014, Novembre). *L'économie circulaire : changement complet de paradigme économique ?* Récupéré sur Pour la Solidarité: <https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/economie-circulaire.pdf>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale- De la problématique à la collecte des données* (pp. 337-344). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Scarpellini, S., Valero-Gil, J., Moneva, J., & Andreaus, M. (2020, Janvier 21). Environmental management capabilities for a "circular eco-innovation". *Business Strategy and the Environment*, pp. 1850-1864.
- sirris. (2017, Octobre 31). *L'économie circulaire et ses avantages en quelques chiffres*. Récupéré sur sirris: <https://www.sirris.be/fr/blog/leconomie-circulaire-et-ses-avantages-en-quelques-chiffres>
- Stratan, D. (2017). Success factors of sustainable social enterprises through circular economy perspective. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 17-23.
- Walker, A., Opferkuch, K., Lindgreen, E., Simboli, A., Vermeulen, W., & Raggi, A. (2021, Juillet). Assessing the social sustainability of circular economy practices: Industry perspectives from Italy and the Netherlands. *Sustainable Production and Consumption*, pp. 831-844.
- Wautelet, T. (2018, Janvier 17). *The concept of circular economy : its origins and its evolution*. Récupéré sur ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/322555840_The_Concept_of_Circular_Economy_its_Origins_and_its_Evolution
- Western, S. (2008). The Eco-Leadership Disourse. Dans *Leadership* (pp. 254-270). London: SAGE.
- Wijkman, A., & Skånberg, K. (2015). *The Circular Economy and Benefits for Society*. Club of Rome. Récupéré sur <https://clubofrome.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Circular-Economy-and-Benefits-for-Society.pdf>
- Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The History and current applications of the circular economy concept. Dans *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (Vol. 68, pp. 825-833). ELSEVIER.

Annexes

Annexe 1 : questionnaires

Questionnaire 1

Objectif : comprendre comment ils arrivent à travailler en même temps sur l'environnement, le social (emploi) et l'économique (financier)

1. Présentation

Pouvez-vous, vous présenter en quelques mots ?

Pouvez-vous présenter les deux coopératives ?

2. Économie circulaire

Comment mettez-vous en œuvre les principes d'économie circulaire ?

Pourquoi se lancer dans un concept d'économie circulaire ?

Quels sont les avantages qui découlent de cette pratique durable pour l'entreprise ?

Quels sont les inconvénients de ce concept pour l'entreprise ?

3. Objectifs

Quels sont vos objectifs sociaux ?

Quels sont vos objectifs économiques ?

Quels sont vos objectifs écologiques ?

Pouvez-vous expliquer comment vous conciliez les trois objectifs ?

Quels sont les risques et incertitudes dont vous faites face ?

Comment mesurez-vous l'efficacité de l'économie circulaire ?

Quelles sont les caractéristiques ou les compétences du leader (vous) pour bien mener une entreprise circulaire ? Comment vous décririez-vous en tant que leader des coopératives ?

Questionnaire 2

Objectif : Comprendre pourquoi l'économie circulaire et l'économie sociale sont compatibles ? Pourquoi une entreprise sociale construit son projet autour de l'économie circulaire ? En quoi sont-elles complémentaires ?

1. Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre rôle au sein de la RPL et SOFIE ?
2. Pouvez-vous expliquer le projet des deux organisations et les enjeux sociaux que vous tentez d'améliorer ?
3. Quelles ont été les motivations dans la création de ces deux organisations ?
4. En quoi estimez-vous faire partie de l'économie sociale ?
5. Vous considérez-vous comme une entreprise sociale ?
6. Quelles sont les valeurs des deux entreprises que vous dirigez ?
7. Quelle est votre conception de l'économie circulaire ?
8. Comment appliquez-vous l'économie circulaire dans les deux organisations ?
9. Pourquoi avoir créé le projet autour de l'économie circulaire ?
10. Comment mesurez-vous la performance des deux organisations ?
11. L'économie circulaire est-elle rentable ?
12. Comment assurez-vous la viabilité des deux organisations ?
13. Comment l'économie circulaire peut-elle être bénéfique pour les entreprises ?
14. L'économie circulaire favorise-t-elle les entreprises à atteindre les objectifs ?
Pourquoi ?
15. Selon vous, ces deux économies sont-elles complémentaires ? Si oui, en quoi ?
16. En quoi la mise en œuvre d'activités liées à l'économie circulaire rencontre-t-elle également des désavantages pour les entreprises ?

17. Quelle est la place de la collaboration et coopération dans les deux entreprises ? Sont-elles importantes ? Pourquoi ?
18. Le mode de fonctionnement/gestion d'une entreprise sociale peut-être un frein pour le développement de l'EC ? Pourquoi ?
19. À quel problème ennuyeux êtes-vous confronté par le fait de diriger deux entreprises qui font partie de l'économie sociale et de l'économie circulaire ?
20. En tant que dirigeant comment décririez-vous votre style de leadership ?

Questionnaire 3

Objectif : en savoir davantage sur le style de leadership et sur la collaboration

1. Pouvez-vous me parler de vous ?
2. Quelle est votre rôle dans cette entreprise ?
3. Comment décririez-vous le directeur général ? Que pensez-vous de sa façon de gérer l'entreprise ?
4. Pouvez-vous me dire si le Ressourcerie du Pays de Liège/ SOFIE collabore avec d'autres entreprises ? Avez-vous des partenaires ?

Informations collectées :

Pour le directeur général de La ressourcerie du Pays de Liège (RPL) et SOFIE. Il a un master en science économique. Il a travaillé dans la politique et plus précisément dans des cabinets de plusieurs ministres. Ensuite, il a voulu changer d'air et a saisi une opportunité : être directeur de SOFIE. La société n'allait pas très bien financièrement alors que sa mission était de la redresser. En 2010 il a lancé la Ressourcerie du Pays de Liège.

SOFIE (Société à finalité d'insertion en environnement) est une SCRL à finalité sociale constituée en décembre 2001. Elle est agréée comme entreprise d'insertion par la Région wallonne. Son actionnariat est mixte c'est-à-dire privé et public. La coopérative poursuit comme objet social la réutilisation de déchets. Elle a également pour objet la réalisation, pour compte propre ou pour compte de tiers ou en participation avec ceux-ci, de toutes prestations de service en rapport avec la collecte, le tri, le recyclage ou le traitement de déchets. Trois pôles d'activités :

1. Réparation et revente d'électroménagers usagés : parmi les DEEE, notamment ceux déposés dans les recyparcs, certains peuvent prétendre à une seconde vie. C'est pourquoi un atelier de revalorisation d'électroménagers (frigos, congélateurs, lave-linge, séchoirs, lave-vaisselle, télévisions) a été créé.
2. Collecte et tri des DEEE provenant des détaillants : Le gisement en matériel à réparer s'avérant insuffisant pour développer l'activité de réparation, il a été décidé de mettre sur pied des collectes auprès des détaillants afin d'augmenter la quantité et la qualité de ce gisement.
3. Dépollution et démantèlement de frigos et des petits électroménagers : dépollution, démantèlement et broyage de frigos et de petits électroménagers en partenariat avec la société Recydel installée à Wandre.

La Ressourcerie du Pays de Liège (RPL) est une SCRL à finalité sociale constituée en octobre 2010. Son actionnariat est uniquement composé d'organismes publics (communes et CPAS). Elle poursuit également des activités de collectes des encombrants, la réutilisation, le traitement des déchets, le tri et le recyclage. Les trois pôles d'activités sont :

1. Collecte et tri des encombrants : le gouvernement wallon a décidé de soutenir la création de ressourceries qui visent à créer des emplois dans le secteur du recyclage et

le secteur de la réutilisation. En plus une directive interdisait l'enfouissement des déchets des encombrants et des déchets biodégradables. Par son activité et sa finalité la Ressourcerie bénéficie de subsides. La création de la Ressourcerie du Pays de Liège s'est dès lors pleinement inscrite dans ce contexte. La Ressourcerie du Pays de Liège déploie un service de collecte non destructrice (sans compacter) des encombrants sur appel, avec reprise d'une large gamme de matières et objets qui, tout en favorisant l'insertion de personnes peu qualifiées, trouveront soit une seconde vie (réutilisation), soit une solution de recyclage adaptée.

2. Collecte et tri des DEEE : au début, l'activité de collecte et de tri des DEEE provenant des recyparcs d'Intradel en Province de Liège était exercée par SOFIE. L'activité a été reprise par la Ressourcerie du Pays de Liège en mars 2011. Ce changement répondait d'abord à une logique organisationnelle : SOFIE se spécialisait dans le domaine de la collecte, du tri, du recyclage et de la réutilisation de DEEE pour des clients privés, à savoir des particuliers, Recydel ou Recupel, tandis que la Ressourcerie travaillait uniquement pour des donneurs d'ordre publics, les communes et Intradel. La seconde raison est liée aux marchés publics : grâce à son actionnariat totalement public, les autorités publiques recourant aux services de la Ressourcerie ne doivent pas passer par des marchés publics.
3. Entretien des recyparcs : L'activité était également assurée par SOFIE pour compte d'Intradel avant d'être reprise en mars 2011 par la Ressourcerie du Pays de Liège, les raisons étant identiques à celles avancées pour la collecte et le tri des DEEE.

Les modèles d'affaires consistent à récupérer des ressources et à prolonger la durée de conservation des produits.

Au niveau de RPL les activités permettent :

- d'améliorer la réutilisation et le taux de recyclage grâce à une collecte de qualité,
- de maîtriser les coûts en évitant leur mise en centre d'enfouissement technique,
- d'améliorer la propreté urbaine,
- de mettre du matériel de seconde main à disposition d'un public à faible pouvoir d'achat.

Les filières de réutilisation, de recyclage et de traitement des encombrants sont les suivantes.

- Les encombrants réutilisables : le matériel réutilisable est revendu en seconde main dans les deux magasins r shop City à Liège et r shop Country de la société SOFIE. Des CPAS et diverses structures sociales ou culturelles recourent parfois au gisement de la Ressourcerie en cas de nécessité.
- Les encombrants recyclables : tri sélectif des différentes matières et démantèlement (bois, métaux, verre plat, mousses, plastiques, PVC, DEEE, ...) en vue de les recycler.
- Les encombrants non recyclables : valorisation en énergie électrique à l'usine UVELIA ou mise en centre d'enfouissement technique (inertes).

Quatre camions sont chargés de récupérer tous les appareils électroménagers déposés par la population.

Les DEEE sont ensuite regroupés au CTR sur le site de Jeneffe et puis triés. Ce travail de tri consiste à séparer les objets et à les ranger dans des conteneurs adéquats.

Les appareils sont par la suite envoyés via Recupel dans des centres de traitement

En ce qui concerne SOFIE :

Récupérer et revaloriser des appareils électroménagers qui sont ensuite revendus à un public à faible pouvoir d'achat, essentiellement par l'intermédiaire de CPAS ou de magasins de seconde main.

Une phase importante du travail, le tri :

- déterminer parmi les appareils collectés ceux qui sont potentiellement réparables, et ce en fonction de critères déterminés.
- opérer un tri plus poussé en vue d'éliminer le matériel dont le temps de réparation ou le coût en pièces détachées neuves rendrait l'opération non rentable.

Il y a aussi la dépollution des éléments polluants (mercure, huiles, câbles, verre), vidange du liquide réfrigérant, démontage du compresseur. Le frigo est ensuite broyé et les différentes matières sont séparées et récupérées (mousses, plastiques et métaux). Plus de 95 % du frigo sont ainsi recyclés.

L'économie sociale pionnière dans l'économie circulaire. La coopérative SOFIE avait comme objectif de lutter contre la pauvreté en créant de l'emploi pour les personnes se trouvant au chômage et n'ayant pas de diplôme. L'activité de SOFIE avait besoin de main d'œuvre peu qualifiée voire sans compétences.

Pour la ressourcerie, le directeur a vu une opportunité lorsque l'Europe a interdit l'enterrement des encombrants. Il a donc participé à la création de la ressourcerie pour améliorer la gestion des déchets et ceci a été possible grâce aux personnes qui étaient en insertion sociale. (L'emploi social)

Donc à la base c'est pour créer de l'emploi (sofie), et avec la ressourcerie ils ont utilisé l'économie sociale pour l'économie circulaire. La réparation, la collecte des encombrants et DEEE, le nettoyage et/ou la dépollution des DEEE, le stockage et la vente des produits de seconde main sont des activités qui nécessitent une forte utilisation de main d'œuvre peu qualifiée.

Les avantages sont multiples. Tout d'abord, grâce à l'économie circulaire, nous créons de l'emploi. Les activités de collecte, de tri...etc ont besoin de beaucoup de main d'œuvre. La majorité de nos employés ont des difficultés à trouver du travail et pour certains ils n'ont pas de diplôme. Dans le jargon on appelle des Article 60 CPAS, SINE, TD, TGD, Activa. Financièrement, l'économie circulaire permet d'être très compétitif. Par exemple pour la réparation des appareils DEE, les pièces proviennent des appareils démontés et donc c'est un bénéfice net. Avec la Ressourcerie, ils sont payés pour collecter les encombrants et après certains sont vendus dans les points de ventes. En plus, nous vendons des produits pour des personnes qui n'ont pas les moyens et donc ça permet d'accéder à des produits qui coûtent cher (comme les frigos, machine à lavés...etc).

Au niveau économique, ça permet d'être très compétitif. Ils n'achètent pas les produits, ils les collectent et les remettent presque à neuf grâce à la réparation ou le nettoyage. Les pièces de réparation proviennent de plusieurs sources :

- le CTR/CTQ de SOFIE d'où provient l'essentiel des appareils valorisés
- le CTR d'Intradel à Jeneffe, regroupant les DEEE en provenance des recyparcs d'Intradel en Province de Liège et géré par la Ressourcerie du Pays de Liège, d'où sont prélevés des appareils potentiellement réparables.

- des particuliers, des entreprises ou des structures diverses apportent spontanément du matériel chez SOFIE.

C'est du bénéfice net ! Ces sources d'approvisionnement réduisent de manière importante les coûts et les risques d'approvisionnement ne sont pas mis en difficulté grâce aux trois sources.

Au niveau environnement, les activités permettent de réduire les enfouissements et donc le risque de pollution des sols. Ils n'ont pas fait d'étude pour calculer leur empreinte carbone. En plus de nos activités, ils essaient de diminuer leurs empreintes carbone par d'autres moyens. Par exemple, L'entreprise a investi dans un logiciel qui lui permet d'organiser les collectes des encombrants chez les particuliers de manières optimales. L'objectif est de réduire les trajets inutiles et ainsi réduire au maximum leur empreinte carbone. Cet outil informatique peut être également utilisé comme un outil de surveillance en temps réel depuis les locaux de la Ressourcerie du Pays de Liège. En 2019 SOFIE a reconditionné 4483 pièces. Cela représente 155,6 tonnes de DEEE. À la RPL En 2019, parmi les 3831,9 tonnes collectées :

- 77,9 % réutilisation-recyclage
- 19,8 % valorisation énergétique (UVELIA)
- 2,3 % enfouissement

Les inconvénients de ce concept, c'est qu'il nécessite parfois des investissements importants. Mais ils sont nécessaires pour assurer les activités. Nous avons diversifié nos activités et nous avons dû faire des investissements comme l'achat de plus gros camions, l'achat du logiciel pour optimiser les collectes ou les formations pour le personnel. Deuxième inconvénient est de lever des capitaux très importants, car on ne distribue pas de dividendes, mais cela est plus dû au fait que c'est une entreprise sociale. Pas très capitalistique. Pas attractif pour le capital (inconvénient du modèle).

L'objectif social des deux coopératives est de créer du travail pour les personnes ayant des difficultés à en trouver, mais aussi pour les personnes qui n'ont pas de diplôme et celles qui sont en réinsertion sociale. C'est pour cela qu'elles sont des entreprises sociales. C'est l'objectif des entreprises de ce genre. La création d'emploi est l'objectif. Mais en plus, elles veulent que les personnes à faible revenu aient accès à des produits coûteux.

L'objectif économique des deux coopératives est bien sûr faire de l'argent pour pouvoir financer la finalité sociale. L'aspect financier est important mais il est « secondaire ». C'est

important l'aspect commercial pour faire rentrer de l'argent mais il y a l'aspect social qui est là pour ne pas devenir trop commercial. Ce n'est pas l'objectif. Il faut trouver l'équilibre entre le financier et le social.

Grâce aux activités circulaires, l'impact est positif pour l'environnement. L'objectif est clairement d'avoir un impact positif. On évite l'enfouissement des déchets, par la réparation des DEEE ont évité d'une manière la consommation des matières premières pour produire des nouveaux appareils...etc.

À la RPL et SOFIE, ils arrivent à harmoniser environnement, social et économique. Social en créant des emplois et facilitant l'accès aux produits pour les personnes à faible revenu. Financier en gagnant de l'argent pour financer la finalité sociale et environnementale par les activités de récupération, recyclage, et revalorisation des déchets et DEEE. En ce qui concerne la partie économique. Les trois pôles d'activité non pas été lancés tous en même temps. Par exemple chez Sofie les activités se sont développées petit à petit en fonction de la demande/ besoin et en fonction de la situation de la coopérative. Par exemple, ils ont commencé par la dépollution et démantèlement de frigos et petit électroménager ensuite ils ont lancé l'activité de réparation et revente d'électroménagers usagés et enfin la collecte et tri des DEEE provenant des détaillants même chose pour la RPL. Il a fallu diversifier les activités pour maintenir un certain équilibre financier. Utiliser le savoir-faire et diversifier ses activités. Utiliser le know-how, l'infrastructure, l'outillage et les pièces détachées, pour la réparation d'électroménagers en panne pour des particuliers. L'activité a été lancée en 2018, les clients apportent leur appareil en panne pour le réparer dans les installations de SOFIE. Le développement de ce créneau passait inévitablement par une solution en termes de mobilité, tous les clients potentiels n'étant pas à même de transporter leurs gros électro. Ils ont acheté une camionnette qui permet d'enlever la machine chez le client moyennant paiement. Un équilibre doit être trouvé entre, d'une part, une production d'appareils revalorisés permettant d'approvisionner en suffisance les deux magasins mais ne dépassant pas exagérément cette capacité afin d'éviter de passer par des intermédiaires et, d'autre part, un nombre de réparations clients permettant d'occuper constamment les techniciens. Cette activité permet de rentrer de l'argent, et il n'a pas fallu investir bcp. Dans le cas RPL une augmentation importante du chiffre d'affaires est venue de collectes d'encombrants importantes sur deux nouvelles communes, Herstal et Flémalle (la prospection est importante également). SOFIE lancera en 2020 une nouvelle activité de collecte de déchets verts à domicile. Si ce nouveau créneau est potentiellement porteur, il n'empêche que tout lancement d'activités nouvelles

présente un risque d'échec. Un article 60 ayant une expérience au niveau gestion d'entreprises, commercial et marketing, a mis en œuvre l'activité. Le mode de fonctionnement a été défini : il s'agira d'un système de collecte de déchets verts à domicile, avec un enlèvement par semaine de mars à novembre. Les particuliers désirant recourir au service souscrivent un abonnement en fonction du volume du conteneur choisi. Ils démantèlent aussi des conteneurs TNT et aussi réparent des scanners. C'est important de maintenir une bonne relation. Il faut créer des partenariats à long terme. Un partenariat que RPL a c'est IKEA. Depuis la mi-septembre 2018, un accord entre Ikea et la Ressourcerie a vu le jour : tous les mardis et vendredis, la RPL va collecter du matériel non vendu : matelas, armoires, bureau, chaises, tables, lampes, ... En 2019, 23,06 t. ont été collectées en 88 passages. Il s'agit de matériel neuf, particulièrement des matelas très demandés, qui peuvent être directement mis en vente en seconde main dans les r shops.

Une rencontre a eu lieu avec Renewi en juillet en vue de mettre en place une collaboration du même type qu'avec Recydel. En effet, il était prévu qu'en octobre, Renewi lance une nouvelle ligne de tri de déchets d'entreprises à Seraing et ait besoin de personnel pour assurer du tri sur une bande déroulante. Un travailleur, anciennement article 60 au sein de la Ressourcerie du Pays de Liège et repris en CDD après son contrat, a débuté en août un contrat de travail avec SOFIE pour un travail de grutier en sous-traitance au sein de Renewi à Wandre. La société recherchait en effet un grutier pour un remplacement Pour ce faire, il a d'abord été inscrit, via la Ressourcerie, à une formation « grue » au centre de formation Eurologistic. Renewi souhaitait également la sous-traitance d'une personne pour le nettoyage du site extérieur de Wandre trois jours par semaine. Cette collaboration s'est concrétisée. Enfin, début d'octobre, la nouvelle ligne de tri de déchets industriels a démarré sur le site de Renewi à Seraing et deux travailleurs SOFIE y sont employés en sous-traitance. Il y aussi un projet qui est en train d'être mis en place qui consiste à reprendre du matériel réutilisable dans des recypars à flemalle et hannut. Ces biens permettront à la Ressourcerie du Pays de Liège d'assurer un approvisionnement suffisant de ses magasins. En 2019, 12,7 tonnes ont été collectées dans les recypars de Hannut (7,7tonnes) et Flémalle (5 tonnes). C'est une autre source d'argent. Il faut trouver des moyens pour faire de l'argent mais sans non plus devenir commercial. Le but de diversifier est aussi pour créer du travail !

Il y a également des risques et incertitudes. Le résultat de SOFIE est dépendant du subside SINE, qui consiste en une activation des allocations de chômage pour des travailleurs en grande difficulté sur le marché de l'emploi engagés par le secteur de l'économie sociale. Toutes les aides à l'emploi en Région wallonne ont été revues sauf le SINE. Une modification

de ce dispositif pourrait engendrer des conséquences pour la coopérative. Même idée avec les articles 60 mis à disposition par les CPAS qui, en fonction de quotas, bénéficient des subventions majorées. Ces subventions sont accordées par l'État et permettent de couvrir une partie ou l'entièreté du salaire des articles 60 CPAS. Les entreprises à finalité sociale peuvent en disposer gratuitement en échange d'un accompagnement et d'une expérience professionnelle.

Parfois difficile de trouver des articles 60 qui conviennent pour compléter les équipes et assurer les activités. Parfois difficile d'avoir des collaborations durables avec les candidats proposés par les CPAS pour des raisons de difficultés d'intégration professionnelle (manque d'envie, non-respect des règles...).

Dans une telle situation, les places à pourvoir sont donc prises par des salariés « normaux » à la place des articles 60. Cela se traduit par un retour financier moins important. Mais heureusement, c'est une situation qui n'arrive pas souvent. Même chose pour RPL.

Les bénéfices ne sont pas distribués (dans les statuts) et sont injectés dans la société pour assurer la partie sociale. Comme dit, diversifier, trouver des partenaires permet de gagner de l'argent, mais il y a les risques que ça ne fonctionne pas. L'argent est utilisé pour améliorer les conditions de travail et payer leurs formations. L'économie sociale a pour objectif de mettre l'humain au centre des préoccupations. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas une organisation à but non lucratif. Les deux coopératives sont des entreprises sociales. Contrairement à une entreprise traditionnelle où le capital doit générer un profit maximal, il en va tout autrement dans les deux coopératives où la finalité n'est pas le profit, où le travail prime sur le capital. Ainsi, il n'y a aucune distribution de dividendes. L'objectif est de créer de l'emploi durable. Les actions entreprises permettant de réaliser l'objectif social sont diverses :

- Création d'emplois durables pour des demandeurs d'emploi en grande difficulté sur le marché du travail. Les personnes engagées par la coopérative, exclues du monde du travail pour diverses raisons (chômage de longue durée, faibles scolarisation et qualification, manque d'expérience, origine étrangère, handicap, analphabétisme, mauvaise connaissance de la langue française, décrochage social, ...)
- Assurer une formation aux travailleurs présents dans l'entreprise. Dès leur engagement, les travailleurs bénéficient de formations leur permettant de s'insérer dans le monde du travail et visant à leur assurer une évolution constante. Cette volonté

de formation se traduit également par l'accueil d'articles 60 mis à disposition de l'entreprise par différents CPAS.

- Garantir un accompagnement social à tous les travailleurs.

Chez sofie il y a 49 personnes parmi eux il y a des TD, TGD, activa aviq, SINE, Article 60. A la RPL il y a 56.

La réparation, la collecte des encombrants et DEEE, le nettoyage et/ou la dépollution des DEEE, le stockage et la vente des produits de seconde main sont des activités qui nécessitent une forte utilisation de main d'œuvre peu qualifiée donc grâce à l'économie circulaire les deux entreprises peuvent créer de l'emploi.

La formation est très importante. Elle se fait à deux niveaux (sofie et RPL) :

- Formation par le travail : Le travailleur doit se familiariser avec le travail lié aux activités de la RPL et SOFIE. C'est apprendre à être régulier, ponctuel, être présent tous les jours...etc. Il y a aussi les formations sur le tas, c'est-à-dire qu'ils apprennent les autres métiers. Elle se fait de plus en plus souvent pour être polyvalent et ainsi pouvoir attribuer le personnel qu'il faut aux activités qui nécessitent plus de main d'œuvre. C'est aussi de cette manière qu'ils apprennent d'autres métiers qui leur seront utiles après la fin du contrat à la RPL ou SOFIE. Ces formations sont assurées par les personnes de référence et aussi les anciens qui partagent leur savoir.
- , de nombreuses et diverses formations (cariste, chauffeur poids lourd, secourisme...etc) ont été mises en œuvre en recourant à des organismes extérieurs. Grâce à ces formations, les travailleurs auront plus de chance de trouver du travail à la fin de leur contrat avec SOFIE ou la Ressourcerie du Pays de Liège.

L'accompagnement social est avant tout mis en œuvre par la responsable administrative. Les responsables d'équipe y participent également. Par ailleurs, le directeur de l'entreprise est souvent sollicité par les travailleurs et intervient donc également souvent dans cette matière. Au moins deux fois par mois sont organisées des réunions du personnel. Les différents problèmes qui peuvent se présenter y sont discutés et les travailleurs sont informés de la vie de l'entreprise. Chacun a l'occasion de prendre la parole et de s'exprimer. Les différents rôles sont :

- Accompagnement des travailleurs

- Communication
- Gestion administrative
- Participation aux procédures de recrutement
- Gestion des formations

Actuellement pas d'étude pour mesurer, chiffrer l'empreinte carbone de l'entreprise. L'impact écologique est positif mais ils ne savent pas de « combien ». Grâce aux coopératives, des matériaux comme Métaux (inox, aluminium, vieux plomb...etc) PMC Verres Bois DEEE Plastiques Inertes Réutilisation Carton sont recyclés. En prolongeant la vie des DEEE , ils ont un impact positif. Quelques chiffres intéressants obtenus lors de la visite:

En 2019 pour RPL, parmi les 3831,9 tonnes collectées :

- 77,9 % réutilisation-recyclage
- 19,8 % valorisation énergétique (UVELIA)
- 2,3 % enfouissement

Concernant la collecte des DEEE dans les recyparc, le graphique ci-dessous montre l'évolution en tonnage de 2011 à 2019 (voir graphique photo GSM).

Ils ont investi dans un logiciel qui permet d'organiser et d'optimiser les collectes afin de supprimer les trajets inutiles et diminuer leur empreinte carbone. Les décisions des entreprises prennent toujours compte des impacts financiers, sociaux et environnementaux. C'est le défi de maintenir cet équilibre entre les trois mais surtout social et financier. Plus c'est positif pour l'environnement mieux c'est !

Chez sofie c'est 4483 appareils reconditionnés en 2019 ce qui représente 155,6 tonnes de DEEE. Il y a eu 390 réparations chez le client. En résumé, les flux entrant de DEEE se décomposent de la manière suivante : 767,52 tonnes issues des collectes auprès des détaillants et 210,02 tonnes de divers ; les flux sortant de DEEE se répartissent ainsi : 821,93 tonnes sont parties chez Recupel et 155,61 tonnes ont été réparées sous forme d'électroménagers reconditionnés.

Depuis la création des deux coopératives, les emplois augmentent. Cela est dû à une croissance des activités. Cette croissance est possible grâce aux diversifications des activités et aux partenariats. C'est très important de maintenir une bonne relation. En offrant un bon

service, les partenaires sont contents. En même temps, les activités contribuent positivement pour l'environnement. Le succès se mesure surtout au niveau des emplois mais aussi en regardant les sortants par rapport aux entrants des déchets. Cela nous permet de voir et de calculer le taux de recyclage et valorisation. L'objectif est d'augmenter ces taux chaque année. Pour l'instant c'est stable.

Il faut laisser une seule pensée et se diriger vers la conscience globale. Pour être cohérent avec l'activité de l'entreprise, le style de leadership doit être orienté de manière à permettre de voir la réalité au-delà du facteur financier. Ici, ce sont des entreprises sociales donc c'est le facteur humain qui au centre de l'entreprise. Mais en tant que dirigeant d'une entreprise sociale mais également durable il faut trouver un équilibre entre ces deux thèmes. C'est important de jouer collectif et impliquer les collaborateurs. Par exemple, le projet vert, c'est un article 60 qui s'en est chargé. Il avait des compétences pour bien mener ce projet. Mais il faut garder de l'autorité et contrôle. Il est très accessible et communique souvent à propos de la situation de l'entreprise avec les responsables des départements. Pour ce qui est un site internet, le responsable marketing et production ont dit la même chose par rapport à la création du site internet et qui va dans le sens de l'éco-leadership : créer un site internet pour vendre les produits, il n'était pas d'accord pour plusieurs raisons. La première est que l'objectif n'est pas commercial malgré qu'il soit important pour faire rentrer de l'argent. La deuxième raison est que si on ouvre un site internet et que nos ventes augmentent, cela se traduit par une augmentation de la production et on doit faire travailler plus rapidement nos collaborateurs mais en plus on perd la relation avec le client or c'est très important. Donc il tient à ce que l'équilibre soit maintenu. Déléguer c'est important.

Concernant le style de leadership du directeur, il est basé sur le collectif et la confiance. Sa mission est de maintenir l'équilibre économique, social et environnemental des deux coopératives. L'aspect financier est secondaire même s'il est important pour financer la finalité sociale. Le dernier attribut identifié est qu'il est très accessible et proche de ses collaborateurs et n'hésite pas à communiquer largement les résultats et l'évolution des pratiques durables des coopératives avec les responsables des différents départements. « *Le bien-être du personnel fait partie de mes priorités. Le bien-être des employés augmente les dépenses de l'entreprise, mais s'il est fait correctement, il présente d'énormes avantages pour l'employeur et l'employé* ⁴⁶ ». L'employé de chez SOFIE que nous avons interviewé, nous a

⁴⁶ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

commenté que le directeur, depuis plusieurs années, a autorisé les employés de prendre du matériel de réparation pour leur activité complémentaire. *« Grâce à mes formations surtout dans le domaine de réparation, je répare des appareils pour des personnes de mon entourage. Cela me permet d'avoir un petit complément en plus. Mais ce qui est super, c'est qu'on nous autorise tous les jeudis en fin de journée de prendre quelques pièces des stocks. Il y a une volonté de nous aider aussi en dehors du travail ⁴⁷».*

« Il faut être réceptif et accepter que d'autres personnes puissent également générer des idées précieuses qui contribuent de manière significative à l'organisation. En tant que leader, vous pouvez avoir des connaissances en finance, économie, technologie, marketing, etc., mais il est inutile d'avoir ces différentes connaissances si vous ne savez pas comment communiquer avec les autres ⁴⁸».

Il faut des investissements importants pour mettre en place une activité. Par exemple investir dans l'achat d'un camion pour pouvoir transporter les gros appareils, l'achat du logiciel pour optimiser les collectes ou les formations du personnel. Deuxième inconvénient est de lever des capitaux importants. Le fait de ne pas distribuer des dividendes n'attire pas des investisseurs. En d'autres mots, ce n'est pas attractif pour le capital.

⁴⁷ Employé article 60

⁴⁸ Directeur général de La Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

Les entreprises sont nées comme un instrument de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ce sont des entreprises qui ne sont pas en dehors des processus conventionnels de l'économie, car elles produisent des biens et des services, améliorent l'environnement, améliorent les services aux personnes et favorisent la qualité de vie. Ses bénéficiaires sont des personnes en situation d'exclusion qui sont inactives ou au chômage et qui rencontrent des difficultés importantes à accéder à un emploi. « *L'idée du projet était de proposer un parcours d'insertion qui consiste en un plan de travail personnalisé qui établit un parcours planifié vers l'insertion sur le marché ordinaire du travail* » caractéristiques :

- L'humain occupe une place prépondérante dans les organisations
- Les entreprises observent les besoins du contexte dans lequel elles évoluent et assument leur propre engagement en faveur de causes à finalité constructive.
- Les travailleurs sont très importants pour les entreprises sociales.

Concernant les valeurs il y a :

- La solidarité : toujours l'intérêt commun. Jamais personnel
- Lutter contre la discrimination : tous les mêmes , très diversifié dans les deux entreprises. Nombreuses nationalités.
- Innovation : expérimenter, essayer, tenter.
- Tolérance : accepter les différences des autres

Ces valeurs décrivent les deux entreprises.

« *Aujourd'hui, les activités d'économie circulaire à la Ressourcerie du Pays de Liège et chez SOFIE ne sont pas rentables* ». Les deux entreprises sont dépendantes des avantages fiscaux qu'offre l'économie sociale et des subsides liées aux activités de réutilisation et des subsides « entreprises d'insertion ». L'objectif principal de ces entreprises est d'atteindre un objectif social. Par conséquent, leurs actions visent à améliorer les conditions de vie de la communauté, au-dessus de tout avantage économique. a la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit. Ce principe de non-profit permet de mettre des priorités dans les aspects sociaux et environnementaux plutôt que dans les bénéfices.

Il y a l'idée sous-jacente que la rentabilité économique n'est pas l'aspect le plus important ; il doit y avoir d'autres aspects. L'environnement est également pris en compte, mais aussi la société et les personnes qui font partie des entreprises.

Les aides que l'Etat accorde aux entreprises sociales permettent de couvrir une partie ou l'entièreté du salaire des articles 60 CPAS. Les entreprises à finalité sociale peuvent en disposer gratuitement en échange d'un accompagnement et d'une expérience professionnelle. C'est ce qui permet à la RPL et SOFIE d'être rentable. En chiffres, ces aides financières « pour la Ressourcerie, les subsides représentent 13% de nos produits d'activités. Concernant SOFIE, nous sommes à 21%⁴⁹ ».

Pour mesurer le succès des entreprises, ils regardent le nombre d'emplois. *Les activités de recyclage, de collecte et de réparation nécessitent une main d'œuvre importante, ce qui est positif pour nous car nous voulons créer des emplois, c'est la mission principale ».*

La diversification a permis la viabilité. C'est une recherche d'opportunités dans des endroits qui n'ont pas été explorés auparavant. Il y a toujours un risque de ne pas réussir. Une diversification qui est en rapport avec l'activité principale ; c'est-à-dire le recyclage et la réparation. La diversification « liée » se produit lorsque l'objectif est de trouver des produits ou des services qui sont liés les uns aux autres, car ils sont similaires. Grâce à la diversification, ils ont pu créer des emplois. Utiliser le savoir faire et les infrastructures pour créer des nouvelles activités liées à la réparation et au recyclage. Exemple SOFIE la réparation d'électroménagers en panne pour des particuliers. L'activité a été lancée à l'été 2018, les clients apportant leur appareil en panne pour le réparer dans les installations de SOFIE. Concernant la Ressourcerie du Pays de Liège. En 2019, une réflexion a été menée par rapport à une diversification des activités. SOFIE a démantelé des conteneurs d'aviation pour TNT Elle a démarré une collaboration avec TNT pour la maintenance de scanners.

L'économie circulaire est bénéfique pour les deux entreprises car elle permet de créer des emplois. Le recyclage pour la réutilisation passe par plusieurs étapes. Il y a premièrement la collecte auprès des communes ou des partenaires. Après la collecte, il y a le tri des en fonction des encombrants et des composants. Ensuite il y a la dépollution. Les DEEE contiennent des produits chimiques dangereux pour l'environnement. Enfin, il y a la réutilisation, grâce à la réparation ou le nettoyage. Toutes ces étapes ont besoin de main d'œuvre importante.

Oui les activités d'économie circulaire permettent d'atteindre les objectifs des deux organisations. Le tableau montre l'évolution positive des emplois.

⁴⁹ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

	Salariés	<i>Dont public cible</i> <i>EI</i>	Articles 60	TOTAL
2002	20	16	2	22
2003	22	14	5	27
2004	29	20	6	35
2005	31	22	6	37
2006	31	23	8	39
2007	33	25	4	37
2008	39	32	3	42
2009	43	33	10	53
2010	44	39	11	55
2011*	32	27	9	41
2012	33	27	5	38
2013	31	29	8	39
2014	36	29	6	42
2015	37	29	10	47
2016	35	28	9	44
2017	34	28	7	41
2018	34	26	9	43
2019	40	33	9	49

Source :SOFIE

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Salariés	20	23	25	27	32	36	32	37	35
<i>Dont public cible « SINE »</i>	17	20	22	23	25	26	23	27	25
Articles 60	8	12	6	9	11	16	20	17	21
CAP	/	/	/	/	/	1	1	1	2
TOTAL	28	35	31	36	43	52	52	54	56

Source :RPL

« Aujourd'hui, les activités d'économie circulaire à la Ressourcerie du Pays de Liège et chez SOFIE ne sont pas rentables. Sans les subsides et les avantages fiscaux que nous bénéficions

*comme entreprise sociale et circulaire, il serait très difficile de poursuivre nos activités*⁵⁰ ». L'objectif principal de ces entreprises est d'atteindre un objectif social. Par conséquent, leurs actions visent à améliorer les conditions de vie de la communauté, au-dessus de tout avantage économique. Les entreprises contribuent à la durabilité sociale et se différencient ainsi de leurs concurrents, les entreprises classiques.

Parmi les principes de l'économie sociale, il y a la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit. Ce principe de non-profit permet de mettre des priorités dans les aspects sociaux et environnementaux plutôt que dans les bénéfices.

Ce qui lie l'économie sociale avec l'économie circulaire c'est qu'elle peut apporter des réponses face au besoin urgent de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Dans le cas de la RPL et SOFIE c'est créer des emplois et de donner une seconde vie aux biens. Cela a un impact positif sur l'environnement. L'économie circulaire appelle à consommer différemment pour réduire les impacts sur l'environnement. L'ES veut créer des emplois durables, tout en réduisant les impacts négatifs sur l'environnement. Les deux économies ont des objectifs de développement durable.

La réutilisation, il y a un potentiel commercial. Le consommateur s'intéresse de plus en plus aux produits usagés. Les deux coopératives veulent profiter un maximum de cette niche de marché en pleine de croissance. Pour ce faire, elles tentent de créer des partenariats avec des grands groupes pour récupérer des produits défectueux ou invendus. D'une part, les partenaires se débarrassent des produits invendus à moindre coût et d'autre part ces produits deviennent des ressources pour les coopératives. La plupart du temps, les produits qu'elles récupèrent auprès de ceux-ci ont besoin d'un entretien minime. Ils sont ensuite vendus dans les points de ventes.

Pour que ça fonctionne : La recherche des objectifs communs ou compatibles Trouver des avantages mutuels Partager les mêmes valeurs

Depuis 2018 un accord entre Ikea et la Ressourcerie a vu le jour : tous les mardis et vendredis, la Ressourcerie du Pays de Liège va collecter du matériel non vendu : matelas, armoires, bureau, chaises, tables, lampes, ...etc. Autre exemple qui illustre l'importance de la collaboration et partenariat est Recydel. La société Sofie à une collaboration avec Recydel depuis plusieurs années. Vu l'importance capitale de Recydel pour la santé de SOFIE, tout

⁵⁰ Directeur général de la Ressourcerie du Pays de Liège et SOFIE

est mis en œuvre pour que la collaboration avec l'entreprise ne puisse pas être mise en cause. Les équipes SOFIE doivent continuer à se montrer performantes pour éviter d'être exposées à la critique. Recydel est une grande société détenue à 80% par Renewi qui a été créé pour le traitement et le recyclage des électroménagers. Grâce à l'excellent travail des employés de SOFIE, une collaboration du même type qu'avec Recydel s'est créé avec Renewi. En effet, Renewi a lancé une nouvelle ligne de tri de déchets d'entreprises à Seraing et avait besoin de personnel pour assurer du tri sur une bande déroulante. Cette nouvelle collaboration a permis d'engager 5 nouvelles personnes.

Tout comme la nature profite de toutes les ressources de son environnement dans un cycle continu, les entreprises pourraient appliquer ce même principe dans leurs opérations. Ce processus, connu sous le nom de symbiose industrielle, est un pilier fondamental de l'économie circulaire, car il crée un environnement opérationnel plus durable. Avec cela, non seulement une utilisation efficace des ressources et une productivité plus élevée seraient atteintes, mais aussi des avantages sociaux et environnementaux seraient atteints. Pour qu'un système en boucle fonctionne, la collaboration est indispensable.

La difficulté est de trouver un équilibre financier dans les deux sociétés. Pour rendre les activités rentables, il faut investir beaucoup d'argent, notamment dans des machines de dernier cri, des investissements dans les infrastructures... En raison de l'objectif social principal, l'accès et la gestion des ressources sont plus compliqués et limités. De manière générale, lorsqu'on a besoin d'argent, soit nous nous tournons vers nos fonds propres ou soit on fait appel à des financements externes comme les banques ou des investisseurs privés. La difficulté dans le cas des deux entreprises, c'est d'attirer des investisseurs externes privés.

