

RECHERCHE PARTICIPATIVE 2023

# ..... LA GESTION .....

# EN ÉCONOMIE SOCIALE

# EST-ELLE SINGULIÈRE ?

*Echos d'une recherche participative*



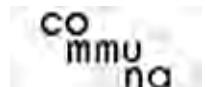
SAW-B



# REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement Olivier Brolis, Pascale Desrumaux, Joséphine de Tonnac, Antoine Dutrieu, Caroline Grisar, Bernard Keris et Sandra Mordant pour leur implication, leur sincérité et leur riche contribution dans cette recherche participative. Rien n'aurait été possible sans elles et eux.

Nos échanges durant ces deux années témoignent de l'importance d'interroger et de critiquer la gestion en entreprise trop souvent masquée par son propre fonctionnement. Ce travail démontre qu'il est possible de raconter autrement la gestion et de raconter une autre gestion. Que nos 7 "chefs et cheffes cuisiniers et cuisinières" soient encore remercié·e·s ici !



# SOMMAIRE

# CARTE DES MENUS

**3** ..... REMERCIEMENTS

**6** ..... INTRODUCTION

**1. Une recherche participative sur la gestion en économie sociale**

Pour y voir plus clair dans la cuisine de la gestion

**2. Une recherche participative pour éclairer des réalités diverses et communes**

Les ingrédients de la démarche de recherche

**14** ..... 01 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE PARTICIPANTES

Immersion au sein de la brigade de cuisine de la recherche

**18** ..... 01.1 *Cannelle*

👉 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE *par Philippe De Leener*

👉 PORTRAIT DE GESTIONNAIRE *par Philippe De Leener*

Interview de Pascale Desrumaux



👉 SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ CANNELLE *par Philippe De Leener et Pascale Desrumaux*

Lorsque Cannelle fait face au manque de personnel en insertion.

Comment garantir la pérennité financière de l'association et sa mission sociale ?

👉 UN REGARD SUR CANNELLE *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*

Pour une gestion prudente, raisonnable et la plus éthique possible

**32** ..... 01.2 *La Fédération des Maisons Médicales*

👉 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE *par Olivier de Halleux et Sandra Mordant*

👉 PORTRAIT DE GESTIONNAIRE *par Olivier de Halleux*

Interview de Sandra Mordant



👉 SITUATION DE GESTION VÉCUE À LA FMM

Entre éthique et gestion financière : Les défis de la Fédération des Maisons Médicales dans le soutien à l'emploi et le financement solidaire *par Sandra Mordant*

👉 UN REGARD SUR LA FMM *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*

Incarner et faire vivre des valeurs dans la gestion d'une entreprise d'économie sociale

**46** ..... 01.3 *Les Grignoux*

👉 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE *par Olivier de Halleux*

👉 PORTRAIT DE GESTIONNAIRE *par Marian de Foy*

Interview de Bernard Keris



👉 SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ LES GRIGNOUX *par Bernard Keris*

L'évolution du Parc de distribution des Grignoux face à des décisions cruciales pour une gestion avisée

👉 UN REGARD SUR LES GRIGNOUX *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*

L'équilibre d'une gestion entre les nécessités individuelles et collectives

62

..... 01.4 *SAW-B* .....👉 **PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE** *par Olivier de Halleux*👉 **PORTRAIT DE GESTIONNAIRE** *par Quentin Mortier*  
Interview de Caroline Grisar👉 **UNE SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ SAW-B** *par Caroline Grisar*

La Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole, la mise en place d'un projet innovant dans un cadre institutionnel contraignant

👉 **UN REGARD SUR SAW-B** *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*  
La gestion des contradictions issues des contraintes des financeurs

78

..... 01.5 *Senior Montessori* .....👉 **PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE** *par Olivier Brolis et Olivier de Halleux*👉 **PORTRAIT DE GESTIONNAIRE** *par Olivier de Halleux*  
Interview d'Olivier Brolis👉 **UNE SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ SENIOR MONTESSORI** *par Olivier Brolis*

Le développement d'une entreprise d'économie sociale garantissant l'engagement et l'investissement professionnels équilibrés

👉 **UN REGARD SUR SENIOR MONTESSORI** *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*  
Garantir la démocratie au sein d'un collectif dans l'exercice de sa gestion

98

..... 01.6 *Communa* .....👉 **PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE** *par Philippe De Leener*👉 **PORTRAIT DE GESTIONNAIRE** *par Philippe De Leener*  
Interview de Antoine Dutrieu👉 **UN REGARD SUR COMMUNA** *par Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener et Quentin Mortier*

Les évolutions de la vie d'une association qui invitent à une gestion créative pour entretenir la cohésion du collectif

109

..... 02 A PROPOS DE LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE

Vue sur l'arrière-cuisine de la recherche *par Olivier de Halleux*

1. Présentation de la méthode et de sa chronologie
2. Retour sur la méthode – Un processus sans cesse réajusté

120

..... CONCLUSION

124

..... QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES SUR LA GESTION

125

..... POSTFACE

Un plaidoyer pour une autre gestion

# INTRODUCTION

DANS LES DÉDALES D'UNE CUISINE RÉSIDE UN ART SUBTIL, UNE DANSE HARMONIEUSE ENTRE LE RANGEMENT ET LA CRÉATIVITÉ. C'EST LÀ QUE LE CHEF OU LA CHEFFE, TEL UN MAESTRO DEVANT SON ORCHESTRE, COORDONNE CHAQUE MOUVEMENT AVEC GRÂCE ET PRÉCISION.

Les couverts s'alignent dans des tiroirs spécifiques, les aliments frais trouvent refuge dans le froid enveloppant du réfrigérateur, tandis que les plats et les assiettes reposent dans un ordre immuable. Chaque élément trouve sa place, contribuant ainsi à créer un environnement propice à la créativité culinaire. Cette organisation minutieuse n'est pas simplement le fruit du hasard, mais plutôt le résultat d'une gestion attentive et réfléchie.

**De la même manière, la gestion en entreprise repose sur des bases solides de planification.** Tout comme dans une cuisine, où les stocks doivent être surveillés de près pour éviter les pénuries inopportunnes, les ressources financières doivent être gérées avec prudence pour garantir l'équilibre financier de l'entreprise. **Tout comme un chef ou une cheffe coq assigne des tâches spécifiques à chaque membre de sa brigade, les personnes dirigeantes ou gestionnaires d'entreprise veillent à ce que chaque travailleuse et travailleur ait un rôle clairement défini et contribue de manière significative à la mission de l'entreprise.**

**Cependant, la gestion ne se limite pas à la simple organisation des ressources matérielles et humaines.** Tout comme un cuisinier surveille attentivement la cuisson de ses plats et ajuste les assaisonnements en conséquence, les gestionnaires doivent être prêts à réagir rapidement aux changements ou aux imprévus et à adapter leur stratégie en conséquence. Cette capacité à anticiper les défis potentiels et à prendre des décisions éclairées est centrale pour assurer la pérennité de l'entreprise. En fin de compte, que ce soit dans une cuisine ou dans une entreprise, la gestion efficace des ressources et des opérations est essentielle. En combinant organisation, planification et réactivité, les gestionnaires peuvent espérer créer un environnement de travail serein et en adéquation avec la finalité de l'entreprise.





## 1

## UNE RECHERCHE PARTICIPATIVE SUR LA GESTION EN ÉCONOMIE SOCIALE - POUR Y VOIR PLUS CLAIR DANS LA CUISINE

Cette symbolique de la cuisine illustrant la gestion d'une entreprise nous a été partagée par une des personnes participantes à la recherche-action que nous avons réalisée en 2022 et 2023 et dont vous trouverez les résultats dans ce texte. L'image de la cuisine nous a d'autant plus parlé qu'elle illustre aussi le travail de fouille qu'ont constitué ces deux années de recherche. Nous avons en effet vidé les tiroirs de la cuisine de la gestion pour tenter de mieux la comprendre.

De fait, dès 2020, SAW-B a entrepris des analyses et des événements sur le thème de la gestion<sup>[1]</sup> notamment autour de la pensée de Philippe Eynaud, professeur en science de gestion à l'IAE de Paris, qui caractérise la gestion avec cette phrase forte : « *La fin est dans les moyens comme l'arbre dans la semence.* »

Inspirée par le travail de Philippe Eynaud, il est crucial pour SAW-B d'aborder la gestion en économie sociale, et ce, à plusieurs égards. **Les entreprises d'économie sociale partagent le fait de ne pas viser le profit en soi mais de définir chacune pour ce qui les concerne une ou plusieurs finalités sociales qui les animent.** Une tension, bien connue des gestionnaires, se trame alors entre économie et société, entre l'économique et le social, entre la fourniture de biens et services et la finalité sociale. Les entreprises ordinaires ont probablement des finalités diverses et honorables mais force est de constater que nombre d'entre elles finissent par faire primer une finalité de recherche de profit qui supplante alors toutes les autres. Non pas que cette dérive soit inconnue des entreprises de l'économie sociale. Mais lorsqu'elles la connaissent, elles dévient de leur quête commune de proposer une autre économie.

Si les entreprises d'économie sociale sont caractérisées par une finalité sociale, qu'en est-il des moyens qu'elles vont mobiliser, de la gestion qu'elles vont mettre en œuvre pour se rapprocher de cette finalité sociale ? A nouveau, ces entreprises d'économie sociale cultivent leurs différences. Les moyens utilisés doivent être eux-mêmes

### L'gestion en quelques mots, c'est quoi ?

Si la gouvernance permet la prise de décisions stratégiques, la gestion regroupe l'ensemble des normes, règles, instruments et procédures qui permettent de mettre en œuvre cette stratégie. Pour ne pas les confondre, retenons que la gouvernance définit la fin, la gestion relève des moyens. La gestion touche donc à des champs variés comme le financement, la communication, le personnel, la comptabilité, la rentabilité et les équilibres, la préparation, le suivi et l'évaluation des décisions, etc. Elle englobe des tâches très concrètes et qui font l'objet d'une organisation continue.

[1] Mortier, Q. (2020). Une autre gestion est possible ! Discussion avec Philippe Eynaud. SAW-B, <https://saw-b.be/publication/une-autre-gestion-est-possible-discussion-avec-philippe-eynaud/>

soumis aux finalités. La finalité d'une entreprise d'économie sociale est aussi à chercher dans la manière dont est organisé le présent, la manière dont la finalité est vécue au quotidien par les personnes embarquées dans et par l'entreprise dans son projet.

La gestion en entreprise d'économie sociale devrait donc permettre de mettre en œuvre leur finalité sociale. La réalité est plus complexe et elle dépasse largement les mots. Nombreuses sont les entreprises d'économie sociale qui vivent leur gestion comme un véritable casse-tête. Poids administratif toujours plus important dû à un contrôle nécessaire mais de plus en plus incohérent, règles de financement plus strictes mais aussi plus insensées etc. Les personnes en charge de la gestion croulent sous le travail et surtout perdent le sens de celui-ci au point d'en tomber malade<sup>[2]</sup>.

Dès lors, la maîtrise de la gestion en entreprise d'économie sociale paraît bancale. Elle est un jeu d'équilibre et de persévérance. Soumise à de nombreuses contraintes, elle doit être domptée au jour le jour et fait l'objet de compromis. Malgré ces difficultés, les entreprises d'économie sociale existent et fonctionnent en faisant vivre leurs valeurs. Ceci concourt au mouvement de l'économie sociale.

Mais est-ce synonyme d'une gestion propre à l'économie sociale ? Quelles seraient les spécificités de cette gestion ? Comment se vit-elle concrètement, dans les pratiques et les règles que se donne un collectif, au quotidien dans le travail de l'entreprise ?

Pour éclairer les spécificités de la gestion en économie sociale, nous avons défini quatre étapes qui ont guidé nos réflexions :

## 1. Définir la gestion

La première étape est celle de sa définition, de son périmètre : qu'est-ce que la gestion, exactement ? Qu'entendons-nous par gestion d'une entreprise d'économie sociale ? Quelle est la proximité entre la gestion et la gouvernance<sup>[3]</sup> ?

## 2. Positionner la gestion

La gestion est naturellement associée aux moyens. Mais qu'en est-il de son lien aux finalités de l'entreprise d'économie sociale ? La gestion est-elle animée par des valeurs (entre autres en matière de gestion du personnel) ? Celles-ci sont-elles les mêmes que celles que se donne l'entreprise d'économie sociale ? La gestion peut-elle être autonome ? La gestion contribue-t-elle et est-elle au service de l'objet social de l'entreprise d'économie sociale ? Qu'est-ce qui aide ou empêche un tel lien d'utilité de l'une à l'autre ? Dans les faits, la gestion ne finit-elle pas par se mettre au service des financeurs ? Ou de la poursuite d'une rentabilité à tout prix ? Comment éviter de pareilles dérives ? Quelle est finalement sa finalité ?

## 3. Faire évoluer la gestion

La gestion se met au service d'une entreprise et de sa finalité et se doit donc d'évoluer parallèlement à celles-ci. Par exemple, quand une entreprise grandit ou évolue fondamentalement (dans sa dynamique interne ou en lien avec l'externe), comment faire évoluer sa gestion ? Les facteurs de changement peuvent être intérieurs ou extérieurs, graduels ou brusques. Quelle est la capacité de la gestion à anticiper ces changements et à s'y adapter ? Peut-elle jouer un rôle dans la résistance d'une entreprise sociale à des chocs et changements ?

[2] Comme nous le soulignons dans notre enquête menée auprès d'entreprises d'économie sociale en 2021. SAW-B (2021). Reporting financier et de résultats : quelles conséquences pour l'économie sociale ?

[3] Par « gouvernance », nous nous référons à la racine et au sens fécond du mot à savoir, le fait de gouverner. C'est-à-dire le fait de donner une direction, un cap. Nous pourrions aussi parler de « gouvernement ».

#### 4. Incarner et rendre connue et commune la gestion

Qui s'occupe de la gestion, quel pouvoir ont ces personnes, et comment communiquent-elles avec le reste de l'organisation ? Où, comment, en quoi s'incarne la gestion ? Comment éviter que ces personnes ne soient, par leur fonction de gestion, affectées par trop de stress ? Quelle est l'importance concrète et morale accordée à la gestion au sein d'une entreprise ? Comment rendre la gestion moins opaque, et plus commune, partagée par l'ensemble des membres de l'organisation ? Est-il possible et nécessaire de davantage connaître et reconnaître le rôle de la gestion au sein d'une structure ?

**Ces 4 étapes sont le fruit d'un processus de réflexions menées avec le groupe de la recherche participative.** Elle émane des premières questions des personnes participantes

et ont été affinées tout au long de la démarche. Ceci démontre le sens d'avoir préféré la méthode de la recherche participative qui « doit être réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public »<sup>[4]</sup>. L'enjeu politique du sujet nous a donc mené à faire un appel à participation fin 2021. **Cinq entreprises d'économie sociale (Cannelle, Communa, La Fédération des Maisons Médicales, Les Grignoux et Senior Montessori) se sont engagées dans la démarche avec SAW-B.** Sept personnes en charge de la gestion au sein de ces structures, dont une personne de SAW-B, ont constitué le groupe. Aussi, au sein de SAW-B, trois personnes de l'éducation permanente, Marian de Foy, Olivier de Halleux et Quentin Mortier, ainsi qu'une personne en tant que chercheur, Philippe De Leener, ont encadré la recherche participative.



▲ Quatre étapes ont été définies pour guider la réflexion tout au long de la recherche :  
1. Définir la gestion — 2. Positionne la gestion — 3. Faire évoluer la gestion — 4. Incarner et rendre connue et commune la gestion.

[4] La recherche participative est « une recherche qui doit être réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public. » Décret du 14 novembre 2018 portant modification du décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente et article 20 de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 30 avril 2014 modifié le 29 septembre 2020 (version coordonnée)

## 2

## UNE RECHERCHE PARTICIPATIVE POUR ÉCLAIRER DES RÉALITÉS DIVERSES ET COMMUNES - LES INGRÉDIENTS DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

Le groupe s'est retrouvé à intervalles réguliers durant deux années entre 2022 et 2023. Ce texte s'inspire des réunions et des rencontres entre les onze personnes qui ont constitué le groupe. Il rassemble au travers d'interviews, de cas pratiques relatés et de textes d'analyse, les nuances de la gestion vécue au sein de chacune des entreprises d'économie sociale participantes. **Ce texte est le fruit du travail de rédaction de l'ensemble du groupe où chaque personne a pris la plume pour en rédiger certaines parties. Par cette manière de faire, nous souhaitions révéler, malgré les différences entre chaque structure, les similitudes en matière de gestion.** Notre objectif parallèle était aussi que les personnes gestionnaires, ou d'autres travailleurs et travailleuses d'entreprises d'économie sociale, puissent se reconnaître dans les cas présentés.

**Ce texte est avant tout un condensé de ce que la gestion représente au sein d'entreprises d'économie sociale. Il fait état des grandes questions qui traversent continuellement la gestion des structures rassemblées mais aussi plus largement l'ensemble du champ de l'économie sociale.** Pour le démontrer au mieux, notre souhait était de pouvoir poser des visages sur des réalités de gestion et aussi sur le vécu, sur la mise en recherche à propos de la gestion, lors de la recherche participative. C'est pourquoi nous avons réalisé des interviews des personnes participantes. Ces entretiens ont été réalisés en toute fin de processus afin de permettre aux personnes d'avoir le recul nécessaire sur le sujet et sur la démarche.

Pour cibler les grands traits de cette recherche participative, des descriptions de cas vécus des structures participantes ont été rédigées. Ces cas, nous les avons appelés des "situations de gestion". **Une situation de gestion est un cas relativement précis, concret, qui met en lumière un contexte avec des personnes en action, en relation, qui ressentent et vivent des émotions, des intuitions et des perceptions dans les actes de gestion opérés.**

**De ce fait, il était important que ces situations soient écrites par les personnes en charge de la gestion.** De celles-ci ont émané de nombreuses questions qui ont été analysées à la lumière des quatre étapes citées plus haut. Ces textes d'analyse établissent une lecture, un regard, de la gestion de chacune des entreprises au travers de quelques questions saillantes.

**L'ensemble du texte est organisé en deux sections. La première reprend la présentation des six structures participantes et constitue le cœur du travail.** Cette section présente les résultats authentiques et sensibles de la démarche de recherche qui a été constamment influencée par les échanges et propos du groupe. **La deuxième section présente la démarche et la méthode de la recherche participative.**

Ce travail de compilation de la recherche participative peut être abordé et lu de multiples manières selon les goûts et envies des lecteurs et lectrices. Pour ce faire, le sommaire du document est à lire comme une carte des menus et des suggestions d'un restaurant. Nous vous en proposons plusieurs afin de vous accompagner dans votre lecture « dégustative ».

## *Les menus et suggestions*

### *— Le menu « Découverte » —*

30 PAGES

Il est plutôt léger et constitue une belle mise en bouche pour découvrir cette recherche participative. En entrée, nous vous proposons de commencer avec un premier texte à propos de la méthode. En plat, vous êtes invité à choisir un texte d'une structure parmi les 6 présentées. Pour terminer, en dessert, nous vous invitons à lire le texte de conclusion.

#### **TEXTE SUR LA MÉTHODE**

#### **1 TEXTE DE PRÉSENTATION D'UNE STRUCTURE (AU CHOIX)**

#### **CONCLUSION**

### *— Le menu « Inspiration » —*

45 PAGES

Ce menu s'adresse à celles et ceux qui souhaitent d'avantage connaître la cuisine de la gestion. 4 plats sont proposés. Le premier est à choisir parmi les 6 structures présentées. Laissez-vous inspirer par l'élaboration des chefs et cheffes. Pour le deuxième, nous vous invitons encore à vous laisser guider en choisissant une deuxième présentation de structure. Dans un troisième temps, plongez-vous dans le texte sur la méthode pour connaître les rouages de cette recherche participative. Enfin, finissez votre repas avec le texte de conclusion.

#### **1<sup>ER</sup> TEXTE DE PRÉSENTATION D'UNE STRUCTURE (AU CHOIX)**

#### **2<sup>ÈME</sup> TEXTE DE PRÉSENTATION D'UNE STRUCTURE (AU CHOIX)**

#### **TEXTE SUR LA MÉTHODE**

#### **CONCLUSION**

## — Le menu « Gourmand » —

130 PAGES

Il est destiné aux fins gourmets désireux d'avoir une vision complète sur cette recherche participative autour de la gestion. Le menu se veut dense et compile l'ensemble des plats proposés à la carte.

### ENSEMBLE DE LA CARTE

## — Le menu « Liberté » —

AU CHOIX

Enfin, ce menu invite à déguster à votre guise le texte comme des tapas. Laissez-vous porter par la carte et constituez votre propre menu.

## — Les suggestions du Chef —

### 1<sup>ERE</sup> SUGGESTION

50 PAGES

Lecture croisées des 6 interviews. On vous invite à ne lire que les 2 premiers textes de chaque structure présentée. Cette première suggestion vous permettra de vous apercevoir de la richesse et de la diversité des structures et de leur gestion.

### 2<sup>ÈME</sup> SUGGESTION

35 PAGES

Les analyses des 6 structures – Concentrez votre lecture sur les 6 situations de gestion écrites par les protagonistes de la recherche ainsi que sur les textes portant un regard sur celles-ci. Cette deuxième suggestion est un concentré de saveurs de la gestion.

*Bonne dégustation et lecture !*





# 01<sup>°</sup>

## PRÉSENTATION DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE PARTICIPANTES

*Immersion au sein de la  
brigade de cuisine de la  
recherche*



## SIX ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE SE SONT LANCÉES DANS CE PROJET DE RECHERCHE PARTICIPATIVE. AU-DELÀ DES STRUCTURES ENGAGÉES, IL S'AGIT AUSSI DE PERSONNES QUI ONT DONNÉ DE LEUR TEMPS ET DE LEUR ÉNERGIE.

Dans cette partie, nous présentons chacune des entreprises et détaillerons leur engagement en quatre points. Le premier point consiste en une présentation succincte de la structure en revenant sur son histoire et son organisation. Le second présente, au travers d'interview, les personnes dites « gestionnaires » qui se sont engagées dans la recherche participative. Ces entretiens sont organisés en deux actes, (1) d'une part en revenant sur le parcours de la personne afin de mieux la connaître, (2) et d'autre part en précisant son activité de gestionnaire au sein de l'entreprise d'économie sociale visée. Le troisième point est une illustration d'une situation de gestion concrète vécue et écrite par les protagonistes principaux de cette recherche participative. Enfin, un court dernier point est un texte, à lire comme un regard de la part des quatre animateurs de cette recherche, de l'ensemble de la structure. Ce schéma en quatre phases a été préféré à d'autres car il permet d'entrer pas-à-pas dans la gestion de chacune des organisations. En comprenant tout d'abord le contexte général des structures, pour ensuite se concentrer sur les personnalités des gestionnaires et terminer par un exemple concret.

Il convient de préciser que les entreprises sont présentées par ordre alphabétique à l'exception de Communa dont la présentation ne contient pas de troisième partie sur une situation de gestion. Ceci s'explique par le retrait de Communa à mi-parcours de la recherche. Joséphine de Tonnac et Antoine Dutrieu nous avait fait part à l'époque qu'il n'était plus nécessaire pour Communa de continuer le processus. Cela étant, nous avons gardé contact puisque l'interview d'Antoine Dutrieu a été réalisée par la suite.



# Cannelle

---

« EN FAIT, AVEC CANNELLE, J'AI RÉALISÉ QUE JE N'AVAIS JAMAIS CHERCHÉ UN BOULOT DE MA VIE, J'AI TOUJOURS CRÉÉ MES EMPLOIS. AVEC CANNELLE, ÇA N'A PAS ÉTÉ TOUT DE SUITE ÉVIDENT. CE N'ÉTAIT PAS SEULEMENT UNE ASSOCIATION, C'ÉTAIT AUSSI UNE ENTREPRISE. J'AI SOUVENT HÉSITÉ. DIRIGER UNE ENTREPRISE ? JE NE SAVAIS PAS TRÈS CLAIREMENT QUOI FAIRE ET COMMENT FAIRE, JE M'Y SUIS RETROUVÉE DEDANS, JE ME SUIS JETÉE À L'EAU. J'AI ESSAYÉ. MAIS VOILÀ QUE ÇA FAIT 20 ANS QUE J'Y SUIS ! »

*Pascale Desrumaux*



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

**Cannelle, c'est une longue histoire !** L'asbl est née à Bruxelles en 2001 à l'issue d'une initiative de la COBEFF (Coordination Bruxelloise pour l'Emploi et la Formation de Femmes peu qualifiées) afin d'accueillir un public précaire n'ayant pas accès aux filières qualifiantes traditionnelles du secteur de la restauration. **Récemment, Cannelle a obtenu l'agrément ES (Économie Sociale) délivré par l'Administration Bruxelles Économie et Emploi et s'inscrit plus spécifiquement dans une économie à visage humain désireuse de contribuer au bien-vivre ensemble. Elle est mandatée en Insertion professionnelle par la Région Bruxelloise à travers le programme d'insertion qu'elle destine à des personnes particulièrement éloignées de l'emploi.**

Chaque année, entre 20 et 30 travailleurs se forment aux métiers de l'horeca aux côtés d'encadrants passionnés, qui relèvent quotidiennement le défi de concilier une démarche pédagogique avec un service de qualité. Les travailleurs sont pour la plupart engagés sous contrat Article 60 auprès de quatre CPAS partenaires bruxellois avec lesquels Cannelle travaille pour permettre à ses travailleurs une transition en douceur vers l'emploi « classique ».

Cet objectif social – former et réinsérer des travailleurs et des travailleuses – s'allie à une nécessité de rentabilité économique et à des préoccupations environnementales. En effet, Cannelle n'est pas subsidiée à 100%, l'asbl doit donc mobiliser plus de 50%

des ressources financières nécessaires à ses activités en vendant des produits et des services, ce qui n'est pas simple, surtout dans un secteur de l'horeca régulièrement mis sous pression.

Depuis 2015, Cannelle se partage en deux segments d'activités, le traiteur « Cannelle » et le restaurant « Le Pavillon ». Le service traiteur utilise une personne à temps plein (un responsable de production et une responsable événementielle) auquel se joignent des travailleurs en formation en nombre variable d'une année à l'autre. Il propose des services de restauration mais aussi de location de vaisselle, nappage et mobilier. Le restaurant quant à lui emploie un autre temps plein auquel s'ajoutent des personnes en formation. Le restaurant est niché au cœur du Parc de la Reine, à Schaerbeek. C'est un lieu exceptionnel, où l'on se trouve préservé de l'agitation des quartiers environnants. Il offre à ses clients une carte de qualité avec des produits de saison tout en restant accessible.

Fin 2022, dans le cadre d'un appel à projet bruxellois, Cannelle a développé une activité de production de burgers végétariens réalisés à partir de sous-produits. Un responsable a été engagé en 2023 et collabore étroitement avec deux personnes en situation de formation. L'option a été prise de ne vendre qu'à des collectivités ou à des traiteurs qui fournissent des collectivités, en réalité principalement des écoles. Cette option permet de limiter les coûts (packaging, livraison, marketing...) qu'exigeraient des ventes à des particuliers. Cette nouvelle activité représente le grand défi de Cannelle en 2024.

Pour le reste, le personnel de Cannelle est constitué d'une directrice, d'une collaboratrice commerciale et d'une adjointe de

direction. Son chiffre d'affaires, bon an, mal an tourne autour d'un budget de quelque 700.000 à 800.000 €.

**LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS ONT RENFORCÉ LEUR MISSION D'ÉCONOMIE SOCIALE PAR UN ENGAGEMENT POUR L'ALIMENTATION DURABLE, C'EST-À-DIRE DE QUALITÉ ET SOUCIEUSE DE SOUTENABILITÉ ENVIRONNEMENTALE. C'EST UN NOUVEL OBJECTIF QUI SE DÉVELOPPE AU FIL DES ANNÉES ET QUI A NOTAMMENT PERMIS D'OBTENIR LE LABEL GOOD FOOD POUR LE RESTAURANT PAVILLON EN 2019.**

Cannelle est soucieuse de donner corps à cette perspective environnementale en mettant en œuvre un certain nombre de principes clefs : valoriser des produits frais, complets et non transformés, privilégier les préparations « maison », acheter au maximum en circuit court des produits locaux et de saison, réduire les protéines animales, privilégier une viande issue d'élevages non intensifs, équilibrer les menus avec des protéines végétales, éviter les espèces menacées, intégrer des produits issus de la pêche durable, privilégier des produits issus de l'agriculture durable et/ou du commerce équitable, utiliser des variétés anciennes et paysannes de céréales, fruits et légumes et, de manière générale, réduire le gaspillage alimentaire ainsi que réduire et trier les emballages. Tous ces principes servent de soubassement à la fois aux activités de production et de formation.



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE - PASCALE DESRUMAUX

### QUI EST PASCALE ?

A la base, Pascale Desrumaux a une formation d'assistante sociale. Elle a été formée à l'Institut Cardijn à Louvain-La-Neuve.

*« Quand j'ai commencé ces études, je ne savais pas que je serais un jour amenée à faire de la gestion. Mais ce n'est pas venu tout de suite. Après avoir été diplômée, au début des années 1980, j'ai rapidement trouvé un emploi. Je donnais des cours d'alphabétisation, des cours de langue en même temps que je faisais du suivi social dans une association. J'avais surtout affaire à des femmes et des hommes qui provenaient du Kurdistan. Puis, en 1985, je suis arrivée au NADI, une autre association, à Saint-Gilles. Là, j'ai été engagée comme animatrice avec des jeunes en difficulté scolaire. A cette époque, on avait rendu obligatoire l'éducation jusqu'à l'âge de 18 ans. J'avais à m'occuper de jeunes femmes originaires du Maroc. Ces jeunes femmes étaient un peu désorientées car elles se retrouvaient à devoir faire des études alors qu'elles pensaient déjà à se marier. »*

A la suite d'une maladie de la directrice de l'association, Pascale est invitée à assurer l'interim. Son travail a vite pris la forme de dossiers de demande de subsides à élaborer, à suivre ou à gérer.

*« C'est là ma première expérience en gestion. Peu de temps après, j'ai compris que la directrice ne reviendrait pas. Et, de fait, j'ai repris son poste. Mais, à ce moment-là, on ne parlait pas de directrice, on parlait plutôt de coordinatrice de l'asbl. Dans les faits, ça n'a pas changé grand-chose. »*

Pendant qu'elle était en poste à l'asbl NADI, Pascale explique qu'elle a contribué à créer la COBEFF (la Coordination Bruxelloise Emploi Formation Femmes) qui réunissait quatre structures. Le but était de mettre ensemble ses forces pour avoir accès à des ressources plus importantes tout en se répartissant mieux le poids administratif. Bref, de la mutualisation.

*« En créant la COBEFF, je me suis retrouvée dans une fonction administrative. Mais j'en ai eu rapidement assez. Je voulais retourner sur le terrain, au contact des publics. Un poste d'accueil orientation a été créé et j'ai littéralement sauté sur ce poste pour sortir de la gestion. Et c'est ainsi que je suis devenue responsable de formation, ce qui a été mon poste de 1994 à 2000. En faisant ce travail, j'ai été frappée par le nombre de personnes qu'on n'arrivait pas à placer quelque part dans nos programmes. Ces personnes demandaient à être formées en cuisine, pour avoir une formation qualifiante. Certains avaient déjà une bonne expérience du travail en cuisine mais n'avaient aucun diplôme. Beaucoup en fait cherchaient un lieu où reprendre confiance en elles pour se recaser dignement dans le secteur de l'horeca. C'est de là qu'est venue l'idée de créer Cannelle, pour accueillir spécifiquement ce public-là. »*

Cannelle a grandi assez rapidement et Pascale s'y est retrouvée à temps plein.

*« En fait, avec Cannelle, j'ai réalisé que je n'avais jamais cherché un boulot de ma vie, j'ai toujours créé mes emplois. Avec Cannelle, ça n'a pas été tout de suite évident. Ce n'était pas seulement une association, c'était aussi une entreprise. J'ai souvent hésité. Diriger une entreprise ? Je ne savais pas très clairement quoi faire et comment faire. Puis, je me suis jetée à l'eau. J'ai essayé. Mais voilà que ça fait 20 ans que j'y suis ! »*

## « EN CRÉANT LA COBEFF, JE ME SUIS RETROUVÉE DANS UNE FONCTION ADMINISTRATIVE. MAIS J'EN AI EU RAPIDEMENT ASSEZ. JE VOULAIIS RETOURNER SUR LE TERRAIN, AU CONTACT DES PUBLICS. »

Pascale explique qu'elle s'est retrouvée gestionnaire mais que tout ne s'est pas fait en un jour.

*« En fait, je me suis rendu compte qu'il me manquait des bases en analyse financière, la gestion des comptes, la tenue des écritures, et toutes ces choses. J'ai appris beaucoup par moi-même et avec du bon sens. Mais j'ai réalisé que si je savais faire les choses, je n'en avais pas le vocabulaire. Je sentais bien ce qu'il fallait faire mais je ne savais pas comment le dire et comment en parler. En fait, j'étais dépendante de gens qui, dans mon CA, se disaient financiers, mais je ne pouvais pas les contredire, je n'avais pas la légitimité, même si j'avais la compétence. C'est alors que j'ai décidé de faire une formation en gestion d'entreprise à l'institut EPFC. La formation durant une année, c'était jouable et compatible avec mon boulot. J'ai donc fait ça. Et ça m'a donné des outils, des concepts, des bases théoriques. Mais cela m'a surtout permis de*

*prendre la parole en tant que financière et gestionnaire légitime. Maintenant, face à mon CA, je parlais le langage des gestionnaires, je maitrisais le jargon et ainsi je pouvais faire passer mes idées. »*

Pascale souligne alors que la question de sa légitimité est importante. Pas seulement vis-à-vis de son CA mais aussi vis-à-vis des travailleurs et des personnes qui viennent en formation.

*« Au début, à Cannelle, je donnais un coup de main en cuisine. J'étais dans l'action. J'avais donc une vue sur le processus de travail. C'est important, ça m'a permis de parler de gestion en me basant sur mon expérience concrète du travail en cuisine. C'était intéressant car ça m'a permis de faire le lien entre le social et l'économique. Je prenais des outils dans le domaine économique pour développer des projets sociaux. J'ai vraiment appris à réduire cette opposition entre l'économique et le social. J'ai vite compris qu'il faut lier les deux, les mettre en harmonie, l'un aide l'autre. Pour moi, c'était essentiel car je ne voulais pas dépendre de financiers qui disent n'importe quoi parce qu'ils n'ont pas la pratique, parce qu'ils ne sont pas dans l'action et qu'ils ne connaissent pas le travail concret. »*

## « AVEC CANNELLE, ÇA N'A PAS ÉTÉ TOUT DE SUITE ÉVIDENT. CE N'ÉTAIT PAS SEULEMENT UNE ASSOCIATION, C'ÉTAIT AUSSI UNE ENTREPRISE. J'AI SOUVENT HÉSITÉ. »

## PASCAL ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

En quoi Pascale Desrumaux fait-elle de la gestion ? En quoi consiste concrètement son travail au quotidien ? D'emblée, Pascale souligne la place de la gestion financière qui trône au cœur de son travail mais aussi au cœur de ses préoccupations :

*« Attention ! Je ne parle pas de la comptabilité, mais des finances ! Faire des budgets. Suivre ces budgets. Surveiller les coûts. Créer et surveiller des tableaux de bord avec ces coûts. Surtout que les subventions n'arrivent jamais à temps et que, pour Cannelle, elles ne représentent que 50% des budgets. Il faut donc trouver les autres 50% pour faire marcher l'entreprise. Car Cannelle est en même temps une association et une entreprise. Donc, pour les subventions, il faut suivre les appels d'offres et les clauses sociales et toutes ces choses-là. Et pour l'entreprise, on a des marchés et des commandes à suivre. La question que je me pose souvent c'est de savoir comment combiner les deux dimensions, l'association et l'entreprise. Les deux reposent l'une sur l'autre. Et c'est difficile à réussir avec un personnel qui est en formation et qui est temporaire. L'entreprise ne tourne pas avec des professionnels mais avec des personnes en situation d'apprentissage. On n'est pas comme les autres entreprises, on ne répond pas seulement à des demandes, on se demande aussi, toujours même, si telle commande a du sens pour la formation. »*

Pascale explique alors qu'elle jongle en permanence entre trois projets inséparables : le projet économique, le projet social et le projet pédagogique :

*« Pour chaque commande qui tombe, on ne se dit pas juste qu'est-ce que ça va rapporter, non, on se demande d'abord ce que ça va impliquer sur ces trois plans. Qu'est-ce que les personnes en formation vont apprendre*



▲ Pascale évoque la gestion comme un travail qui demande de jongler entre les finances, la gestion des personnes et la formation de ces dernières. Cette combinaison permet à Cannelle de proposer un service de qualité.

*avec cette commande ? En quoi ça va les faire progresser ? C'est cette question qui est finalement décisive. Après, le critère de la rentabilité importe aussi car on ne peut pas perdre de l'argent non plus. Mais on n'a pas d'objectifs financiers, tel bénéfice à gagner. Moi, je travaille à l'équilibre mensuel. Je vois mois par mois. J'essaie de rester en équilibre. Mais si un mois est négatif, le suivant va le compenser. C'est du pilotage : on est dans le bon ou bien ça coince ? Et si ça coince, on fait quoi ? C'est là où il faut naviguer. »*

La gestion financière, vue sous cet angle, occupe de la place mais elle ne couvre pas tout l'espace des préoccupations. Pascale évoque aussi la gestion du personnel :

*« En fait, je devrais dire la gestion des personnes ! A côté des salaires à payer, il y a toutes les questions d'engagement, d'esprit*

*d'équipe, de relations entre les gens. Comme je suis à 4/5 de temps, il y a aussi Zoé qui s'occupe de ces aspects. Elle s'occupe surtout de l'activité « Traiteur », et aussi du projet « Burger végétarien ». Quant à moi, je gère la finance de l'ensemble des trois domaines de Cannelle, traiteur, restaurant et le burger végétarien. Je m'occupe aussi de tout ce qui est matériel, les achats, les équipements, et ce genre de choses. C'est aussi de la gestion. Et puis il y a les relations avec les autorités publiques. Par exemple, les locaux du restaurant, c'est à la Commune. Oui, mais quand il y a un problème ou une réparation, ça peut prendre des semaines ou même des mois ! »*

## **IL Y A AUSSI LE PROJET PÉDAGOGIQUE, LE PROJET DE FORMATION ET TOUTES LES VALEURS QU'ON VEUT DÉFENDRE LÀ-DEDANS.**

A côté de ces facettes techniques, il y a également une face plus profondément humaine. Pascale s'explique :

*« Et puis, derrière tout ça, il y a aussi le projet pédagogique, le projet de formation et toutes les valeurs qu'on veut défendre là-dedans. Je pense qu'il faudrait engager un profil psychosocial d'ailleurs. Quelqu'un qui ne ferait que cela. Car aujourd'hui, je crois que nous sommes trop pris par mille choses différentes. Je ne suis pas certaine que nous le fassions suffisamment bien. Le recrutement du personnel est aussi embarrassant. On n'a pas les gens qu'il faudrait avoir. On est en sous-effectif. Donc en surcharge. En pratique, cela signifie qu'on ne peut pas répondre à toutes les demandes. On se débrouille, on est à tout moment en train de se débrouiller. Moi, ça me préoccupe car cela remet en question l'essence même du projet de Cannelle. On n'est*

*pas une entreprise pour l'argent mais pour former. On forme, oui c'est vrai, mais est-ce qu'on forme de la manière qu'on voudrait le faire, c'est-à-dire si on n'était pas à tout moment tiraillé ? »*

## **JE COURS APRÈS LES CANDIDATS À RECRUTER ET, NEUF FOIS SUR DIX, QUAND J'EN TROUVE, ILS NE RENTRENT PAS DANS LES CONDITIONS DES SUBSIDES.**

Dans la foulée, Pascale aborde la question du recrutement des personnes en formation. *« Notre public recrutable, ce sont des personnes répondant aux critères de l'article 60 (personnes bénéficiaires d'une aide d'un CPAS engagée en vue de recouvrir leur droit au chômage). Mais en pratique, il y a d'autres publics qui sont concernés, des jeunes en difficultés ou des personnes qui ne rentrent pas dans les cases. En réalité, les conditions pour qu'on recrute ceux et celles qui en ont vraiment le plus besoin et qui pourraient faire le mieux de nos formations ne sont pas réunies. Souvent nos candidates ne rentrent pas dans nos conditions. Faudrait changer les critères. Pourtant l'argent est là, ce n'est pas une question de budget. Mais ça ne rentre pas dans les critères imposés par les pouvoirs subsidants. Donc, voilà, je cours après les candidats à recruter et, neuf fois sur dix, quand j'en trouve, ils ne rentrent pas dans les conditions des subsides. Et si, malgré tout, on recrute ces personnes, on perd le financement. C'est là qu'on retombe dans la gestion et que la gestion financière croise la route de la gestion des situations humaines. C'est ça qu'il faut gérer ! En fait, dans mon cas, avec Cannelle, gérer, c'est exactement ça : gérer les contradictions entre le système des subsides et les contraintes du marché. »*

Pascale aborde dans la foulée une autre dimension de la gestion telle qu'elle la vit au quotidien dans ses fonctions, l'incertitude, la difficulté permanente de savoir ce qui va se passer si on prend telle décision ou si on engage telle activité.

« *La difficulté, c'est l'incertitude. Tout commence avec la question de savoir quel sera le montant réel des subsides : impossible d'anticiper ! Pourtant, gérer, c'est anticiper, non ? Avec les subsides, on ne peut pas anticiper comme le ferait une entreprise classique face à son marché. On gère beaucoup sur base de promesses de subsides. Alors on doit prendre des crédits en attendant des subsides qui tardent à venir. Et quand ils viennent, parfois ils sont diminués ! On te promet 100 et tu reçois 50. On n'a aucune maîtrise sur ces finances, c'est frustrant ! On est dépendant de décisions et de décideurs insaisissables et imprévisibles. Un exemple ? Tiens, le 20 décembre on nous appelle pour nous dire qu'il y a un reliquat de budget, 20 ou 30 mille euros. On nous demande : « Est-ce que ça vous intéresse, là tout de suite ? » Si tu dis oui, on te précise aussitôt que ces sommes doivent être dépensées avant le 31 décembre ! Comment peux-tu gérer de telles propositions financières ? »*



▲ « *La difficulté, c'est l'incertitude. Tout commence avec la question de savoir quel sera le montant réel des subsides : impossible d'anticiper ! Pourtant, gérer, c'est anticiper, non ? »*

**CÔTÉ ÉNERVEMENTS, JE SUIS RÉGULIÈREMENT ENNUYÉE PAR L'IMMOBILISME DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES. C'EST TELLEMENT LENT POUR AVOIR DES RÉPONSES ! TU NE DEMANDES PAS FORCÉMENT QUELQUE CHOSE, JUSTE UNE QUESTION ET TU VEUX UNE RÉPONSE.**

Sur quoi l'attention de la gestionnaire se porte-t-elle le plus souvent au quotidien ?

« *Le personnel, sans aucun doute. Qui fait quoi aujourd'hui ? Qui est absente ? Comment les équipes vont-elles fonctionner ? Voilà les questions que je me pose en permanence. Ce n'est jamais facile parce qu'il se passe toujours quelque chose qu'on n'avait pas prévu. Sinon, oui, je garde toujours un œil sur les finances, mais je ne suis pas Picsou ! Faut juste que ça tourne. »*

« *Tu me demandes si je suis émerveillée par des choses en faisant tout ça ? S'il y a des énervements ? Oui, côté énervements, je suis régulièrement ennuyée par l'immobilisme dans les administrations publiques. C'est tellement lent pour avoir des réponses ! Tu ne demandes pas forcément quelque chose, juste une question et tu veux une réponse. Mais quand eux ont besoin de toi, c'est tout de suite qu'ils veulent que tu réagisses ! Il leur faut un dossier complet en trois jours. Débrouille-toi ! Mais, toi, ta demande, ta préoccupation, ça peut attendre. C'est là que tu sens l'importance de la patience dans la gestion : gérer, c'est être patient. Savoir attendre en gardant ton calme. Par exemple, avec les CPAS. Je travaille tout de même souvent avec eux. Je suis souvent surprise par leur difficulté à prendre en compte la dimension humaine dans les dossiers qui concernent la vie des gens. Par exemple, pour telle travailleuse, j'ai besoin d'un C4, sinon elle est bloquée et sans moyen. Je dois faire face à des documents*

*où il y a trois dates différentes pour la fin de contrat. Simplement parce que les services concernés ne se coordonnent pas. Alors, c'est moi qui dois insister et faire pression. Je les pousse à faire leur gestion correctement. C'est vrai qu'ils sont débordés dans les CPAS, cela ne leur laisse pas la place pour donner de la considération aux gens. Avec de telles structures, je me demande si bien faire ma gestion ce n'est pas aussi pousser les autres à bien faire leur propre gestion. »*

**CÔTÉ DE L'ÉMERVEILLEMENT, IL Y A CES GENS QUI ARRIVENT CHEZ NOUS, QUI FONT UN VRAI PARCOURS ET QUI SE RETROUVENT COMPLÈTEMENT TRANSFORMÉS À LA SORTIE. CE SONT D'AUTRES PERSONNES. LÀ TU SENS QU'IL S'EST PASSÉ QUELQUE CHOSE D'IMPORTANT ET ÇA M'ÉMERVEILLE.**

*« Et du côté de l'émerveillement ? Ah oui, il y en a. Ces gens qui arrivent chez nous, qui font un vrai parcours et qui se retrouvent complètement transformés à la sortie. Ce sont d'autres personnes. Là tu sens qu'il s'est passé quelque chose d'important et ça m'émerveille. L'autre face de l'émerveillement, c'est la gestion des projets. Souvent tu n'as pas les moyens, les conditions sont mauvaises, tout est fait pour échouer mais ... ça réussit ! Mais je suis aussi émerveillée par l'apprentissage dans les équipes. Les compétences s'améliorent parfois très vite. Comment on y arrive ? On croit dans les personnes et lorsqu'elles sentent qu'on croit en elles, elles se transforment, elles se dépassent, ça les fait avancer et en même temps ça fait avancer les travaux. Et puis, là où je m'émerveille souvent aussi, c'est quand en fin de compte, les budgets tombent en équilibre. Parfois, tu ne sais*

*pas comment on est parvenu à modifier car ça peut faire penser qu'on gère à l'aveuglette, ça tombe juste et là tu te dis que c'est quand même merveilleux ! »*

Mais, au quotidien, la gestion, ce n'est pas toujours tranquille. Les membres des équipes sont fréquemment sous tension. La gestionnaire elle-même n'échappe pas non plus aux tensions, par exemple lorsqu'il faut se séparer d'une personne :

*« C'est dur quand tu dois licencier. Par exemple, quand il y a eu une faute grave, trop grave pour que la personne reste dans l'équipe. Tu connais la personne. Tu lui as fait confiance. Et là, elle fait quelque chose de grave. Tu te sens trompée. Et surtout tu sens que tu t'es trompée sur elle et ça te questionne : comment j'ai pu ne pas voir ça, que ça allait arriver ? Est-ce que j'ai bien compris, est-ce que j'ai vraiment raison ? Ce type de questions te mettent sous tension. Et ça influence le travail de gestion et s'accompagne d'effets secondaires : ça te fatigue, ça te distrait de l'essentiel, ça perturbe même ton sommeil. Parce que, licencier quelqu'un, c'est tout de même grave, il ne faut pas se tromper. »*

Les conflits font partie aussi du domaine de la gestion :

*« Oui, ça doit être proprement géré. Il faut les traiter, il faut veiller à ce qu'ils ne s'aggravent pas, qu'ils ne se répandent pas. Pour y parvenir, il s'agit d'être outillé. Moi j'ai appris cela quand j'ai commencé à adopter une posture de coach. Pas solutionner par autorité mais accompagner la construction de la solution. Mais ce n'est pas du "problem-solving". Ce sont les personnes qui t'intéressent, les relations qu'elles ont entre elles. Bien sûr, il y a toujours un problème concret à régler qui est la source visible du conflit mais, au-delà, il y a autre chose qui se passe entre les gens. Gérer*

*les conflits, c'est aussi réfléchir aux impacts du conflit sur les personnes, sur les autres, sur le travail. Il faut travailler sur des pistes de solutions qui aident aussi les gens à évoluer. Ce n'est pas facile, il faut trouver la bonne porte d'entrée et faire attention que les solutions ne créent pas d'autres conflits ailleurs, bref faire attention aussi que ça ne se déplace pas. C'est pourquoi il faut y aller étape par étape et s'assurer que ce soient les personnes concernées qui construisent les solutions. Là, on voit que la gestion des conflits, c'est aussi créer les conditions d'une participation efficace de toutes les personnes concernées, c'est-à-dire une participation qui agit à la fois sur les situations à problème et sur les personnes qu'elles affectent. »*

Pascale parle aussi du travail d'animation de l'équipe, ce qui est à ses yeux une importante problématique de gestion : comment chercher et trouver ensemble des solutions ou des arrangements :

*« Faut pas qu'on dise que c'est la solution de Pascale ! Oui, mais toi, c'est quoi ta solution ? Et les autres, ils en disent quoi ? »*

**GÉRER, C'EST DONC AUSSI FAIRE VIVRE UNE ÉQUIPE EN TANT QU'ÉQUIPE QUI FORME UN CORPS COHÉRENT OÙ CHACUN PREND ET TROUVE SA PLACE. C'EST FAIRE EN SORTE QUE DANS CHAQUE DISPOSITIF, CHACUNE, CHACUN S'Y VOIT ET SE SENTE PARTIE PRENANTE DE CE QUI EN DÉCOULE.**

Cette dernière réflexion soulève un point important, la vie collective, et donc la double dimension du collectif de travail et de l'action collective de ce collectif. A ce propos, Pascale insiste particulièrement sur la nécessité que chacun sache où il est et qu'il y ait un partage efficace des tâches et responsabilités, qui tire le meilleur de chacun :

*« Moi, j'ai le sentiment d'avoir une vue d'ensemble de la gestion, disons une vision de A à Z. Mais ça ne veut pas dire que je m'occupe de tout de A à Z ! Je partage. Avec Olivier, on gère à deux tout ce qui est financier. Je ne fais rien sans que lui soit au courant. Les outils, on les a créés ensemble. Les problèmes, on y réfléchit ensemble. On forme un duo pour tout ce qui regarde les finances. Avec Zoé, on peut dire qu'on est en position de co-direction. Je ne décide jamais rien sans avoir échangé avec elle. On se fait beaucoup confiance. Je ne me sens jamais seule capitaine à bord ! Je trouve ça plus confortable et plus sain aussi. Bien sûr, on n'est pas toujours d'accord. Mais on discute. Et on trouve la plupart du temps quelque chose qui convient aux deux. Avec mon équipe, je suis très transparente. C'est très important pour moi qui fait la gestion : tout doit être clair aux divers niveaux : gestion, comptabilité, objectifs, partenariats... On est dans l'interaction et dans l'interactif. C'est ainsi qu'on a un projet collectif : tout le monde sait ce qu'on veut, comment on pense y arriver, qui fait quoi, qui a quoi pour faire face. On prend aussi des décisions ensemble. Par exemple, qui va changer d'équipe, qui va changer de poste, qui va être recruté pour faire quoi, avec qui... L'essentiel se passe dans les réunions d'équipe. Là, tout le monde peut voir, entendre et donner son idée ou son opinion. »*



## SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ CANNELLE LORSQUE CANNELLE FAIT FACE AU MANQUE DE PERSONNEL EN INSERTION. COMMENT GARANTIR LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE DE L'ASSOCIATION ET SA MISSION SOCIALE ?

Cannelle est une entreprise sociale mandatée en insertion par la Région Bruxelloise. Sa mission, idéalement, est d'accueillir 18 travailleurs en insertion afin de les former à différents métiers du secteur de l'horeca comme, par exemple, commis de cuisine, commis de salle, chauffeur livreur, plongeur, ou employé polyvalent. Leur contrat dure entre 1 an et 2 ans en fonction de leur situation et trajectoire personnelle.

Le plan de formation porte sur l'acquisition de compétences techniques, des compétences « métier » (des savoir-faire) mais également sur des compétences transversales (du savoir-être en situation professionnelle). Les futurs travailleurs arrivent via différents créneaux de recrutement : les C AS pour certains, Actiris pour d'autres et par Cannelle en voie directe pour d'autres encore, le plus souvent des emplois ECOSOC<sup>[5]</sup>. Concernant ces derniers, Cannelle ne rencontre pas de problème de recrutement. En effet, Cannelle est à la manœuvre de telle sorte qu'elle n'engage presque toujours que des anciens travailleurs qui ont déjà terminé un premier contrat.

Par contre, concernant les ACS insertion, c'est autre chose ! Les emplois ACS insertion sont financés par Actiris à travers une prime forfaitaire annuelle de 27.000€. Il s'agit d'un CDD d'une année. Les candidat(e)s doivent être suivi(e)s par le service Youth Garantie d'Actiris pendant une année. En pratique, c'est Actiris qui sélectionne les candidats sur la base de critères assez fermés. Cette mesure a été mise en place par Actiris il y a quelques années. Elle portait sur l'engagement de jeunes âgés de 18 à 25 ans se lançant souvent dans la vie professionnelle pour un contrat d'une durée d'un an.



▲ Cannelle fait face à un manque de personnel de plus en plus problématique notamment pour le service traiteur. Comment alors pérenniser le projet économique et la finalité sociale de formation des personnes ?

[5] Les emplois ECOSOC remplacent les anciens postes PTP (programme de transition professionnelle). Il s'agit d'un contrat de 6 mois à 2 ans maximum pour lequel l'entreprise mandatée en insertion reçoit une prime forfaitaire annuelle d'Actiris d'un montant de +- 37.000 €. Le candidat doit bien sûr répondre à une série de critères pour entrer dans ce type de poste.

Cannelle est conventionnée pour 4 postes. **Au début, les candidats arrivaient au compte-goutte après avoir été suivis par Actiris** pendant un certain temps. Puis, les remplacements furent de plus en plus laborieux de sorte que des mois s'écoulaient entre l'ancien et le nouveau travailleur en insertion. Depuis 2 ans, plus aucun candidat n'arrive. **Actiris avoue ne plus avoir de candidats à proposer, les critères étant devenus trop stricts.** A plusieurs reprises, Cannelle a envoyé des candidats qui avaient postulé à Cannelle. Mais, à chaque fois, ils ont été recalés car ils ne correspondaient pas aux critères d'âge, de diplôme, de durée d'inoccupation, ... A ce jour, Cannelle n'a plus aucun travailleur sous ce statut, le dernier ayant terminé son contrat en septembre 2022. Cette situation montre qu'il existe un lien étroit entre les politiques de l'emploi et la gestion concrète des associations actives dans le domaine de l'insertion. En somme, ces politiques infiltrent la vie associative. Chez Cannelle, on se demande pourquoi ne pas modifier les critères s'ils ne conviennent pas ? Ou, alors, ne faudrait-il pas reconnaître l'échec de cette mesure et mettre les moyens alloués à celle-ci sur des actions alternatives ?

## CHEZ CANNELLE, ON SE DEMANDE POURQUOI NE PAS MODIFIER LES CRITÈRES S'ILS NE CONVIENNENT PAS ?

**Du côté des CPAS, le public en recherche d'emploi se fait lui aussi de plus en plus rare.** Par le passé, pour un poste vacant, Cannelle recevait jusqu'à 8 candidats. Aujourd'hui, Cannelle reste avec 5 postes vacants. Et lorsqu'on reçoit un candidat, il a 4 à 5 entretiens d'embauche dans différentes structures. Le

## CETTE SITUATION ENGENDRE PAS MAL DE DIFFICULTÉS. CANNELLE POSSÈDE 14 TRAVAILLEURS AU LIEU DES 18 NÉCESSAIRES AVEC COMME PREMIÈRE CONSÉQUENCE UNE Perte DE SUBSIDES.

candidat choisit l'emploi qui lui convient le mieux du point de vue des horaires ou de la localisation. En attendant, nous, à Cannelle, on est en difficulté.

En réalité, Cannelle dépend de deux ordonnances gérées par deux administrations et par deux pouvoirs différents. Bruxelles Économie Emploi (BEE) gère l'ordonnance « Mandatement » tandis qu'Actiris gère l'ordonnance « Aide à l'Emploi » qui définit quant à elle le public cible et les critères d'engagement que les entreprises mandatées doivent respecter. C'est ainsi que Cannelle s'est retrouvée obligée tant bien que mal d'engager le public correspondant aux critères de cette ordonnance. Mais, entre-temps, le public cible existant au moment de la rédaction de l'ordonnance a pour ainsi dire disparu des radars ou ne répond plus aux critères qui se révèlent du coup comme une contrainte bureaucratique presqu'infranchissable. En pratique, il faudrait modifier l'ordonnance, ce qui est un processus lent et aléatoire.

Au passage, il est intéressant de signaler que récemment une évaluation a été entreprise par BEE. Cette évaluation met remarquablement bien en évidence les contradictions qui entravent la mise en œuvre de l'ordonnance « Mandatement ». Cannelle salue particulièrement l'initiative d'évaluer l'ordonnance et surtout l'initiative d'avoir communiqué les résultats de cette évaluation aux entreprises mandatées lors d'une restitution publique bien menée. A cette occasion, le secteur a regretté qu'Actiris n'entreprene pas ce genre d'évaluation, particulièrement pour ce qui

regarde les publics cibles dont l'évolution est permanente et nécessite l'ajustement régulier des textes.

En pratique, cette situation engendre pas mal de difficultés. Cannelle possède 14 travailleurs au lieu des 18 nécessaires avec comme première conséquence une perte de subides. En effet, Cannelle n'est financée que pour le public cible qui est réellement à l'emploi mais pas pour son activité. Ce qui embarrasse, c'est que, en attendant, Cannelle doit faire le travail, ce qui veut dire que les charges financières sont réellement engagées. Cette situation invite à penser que la gestion du personnel ressemble alors à un exercice de jonglerie en fonction des activités et commandes prévues.

**Des engagements temporaires sur fonds propres sont réalisés afin d'assurer l'activité économique indispensable à la survie financière de Cannelle. Mais ceux-ci ne sont pas comptabilisés pour l'octroi des subides, hélas.** En pratique, la gestion n'est pas facile à organiser. En effet, le service traiteur boucle son planning de commande parfois plusieurs semaines à l'avance, surtout lorsqu'il s'agit de gros événements qui mobilisent plusieurs centaines de personnes. Pour ce type d'événements, une équipe de production ainsi qu'une équipe de service sont indispensables. Plusieurs mois à l'avance, Cannelle ne connaît pas le nombre de travailleurs qui seront sous contrat d'emploi. Il faut savoir que les remplacements prennent parfois plusieurs mois. Par conséquent, un poste peut rester ouvert pendant cette durée. Cannelle se retrouve donc avec un planning chargé sans les équipes au complet. Afin d'honorer nos commandes, Cannelle doit donc engager des prestataires externes sur fonds propres ou alors fermer le restaurant. Ce n'est

clairement pas la mesure la plus populaire pour la clientèle du restaurant mais on n'a pas toujours le choix. Toutes ces décisions difficiles sont prises en réunion d'équipe. Chaque encadrant, même s'il a un avis partagé, a comme préoccupation première l'organisation globale de Cannelle et, en particulier, le souci de fournir un service de qualité aux clients et de veiller au bien-être des travailleurs.

**Cette situation de manque de travailleurs quand le besoin se fait sentir entraîne un épuisement des équipes, tant les travailleurs en insertion que leurs encadrants en poste à qui Cannelle demande parfois de fournir une charge de travail supplémentaire.** En pratique, cela génère des heures supplémentaires. Toutefois, pour éviter les épuisements, Cannelle organise des récupérations. A ce niveau-là, l'entreprise doit se débrouiller. Par exemple, les équipes sont mises en congé 2 ou 3 jours. Les périodes sont bien choisies en privilégiant des ponts avec des congés officiels ou d'autres opportunités de ce genre. Par exemple, à Noël, au lieu de planifier 7 jours de congé, 10 jours seront planifiés. Cela permet de récupérer les heures supplémentaires mais surtout cela évite les fatigues récurrentes. Ou alors, les équipes terminent une heure plus tôt. Au lieu de les laisser traîner à ne rien faire, lorsque le travail est de toute façon déjà fait. Les fatigues sont à prendre au sérieux. Parfois, les certificats médicaux sont utilisés mais là, sans abus, juste pour permettre aux travailleurs en difficulté de récupérer et ainsi éviter qu'ils ne tombent vraiment malades et durablement. Ces décisions sont toujours prises en équipe et discutées sérieusement au cas par cas. En fin de compte, l'air de rien, de tels congés améliorent la motivation des équipes. C'est l'effet positif de cette situation qui permet vraiment de privilégier l'humain.

**Bien sûr, sur le plan du business, il y a des pertes mais le gain sur le plan humain, sur le sens et le bien-être au travail, est bien plus important.**

A la lumière d'une telle situation, les équipes de Cannelle ont moins de temps à consacrer à leur mission essentielle de formation et d'insertion. Elles se retrouvent face à des dilemmes délicats : faut-il réduire les activités et alors refuser certaines commandes au risque de mettre en péril l'équilibre financier de la structure ? Ce genre de questions met à mal la mission de Cannelle. Sa finalité, c'est de former des travailleurs en insertion et non pas de maintenir une activité à n'importe quel prix. Où est passé le public en insertion ? Cette question tenaille l'équipe de Cannelle. Finalement, parfois Cannelle se demande s'il ne faut pas repenser le projet et la mission de l'entreprise.

**CETTE DERNIÈRE RÉFLEXION MONTRÉ QUE LE LIEN ENTRE GESTION ET MISSION EST TRÈS FORT : LORSQUE L'UNE DE CES DEUX DIMENSIONS ÉVOLUE OU SE TRANSFORME, L'AUTRE NE MANQUE PAS D'ÊTRE AFFECTÉE ET DOIT, ELLE AUSSI, ÉVOLUER OU SE RECONFIGURER. DANS LA SITUATION VÉCUE À CANNELLE, GÉRER POUSSÉ À REVENIR SUR LES FONDAMENTAUX DE L'ASSOCIATION ET À LES QUESTIONNER.**



▲ Comment concilier la nécessité de rentabilité, souvent cruciale pour la survie institutionnelle, avec la préoccupation sociale, voire militante, qui définit la mission et le sens des actions et activités de Cannelle ? Plus qu'une question de choix, il s'agit de trouver l'équilibre dans le travail de gestion avec l'ensemble de l'équipe.

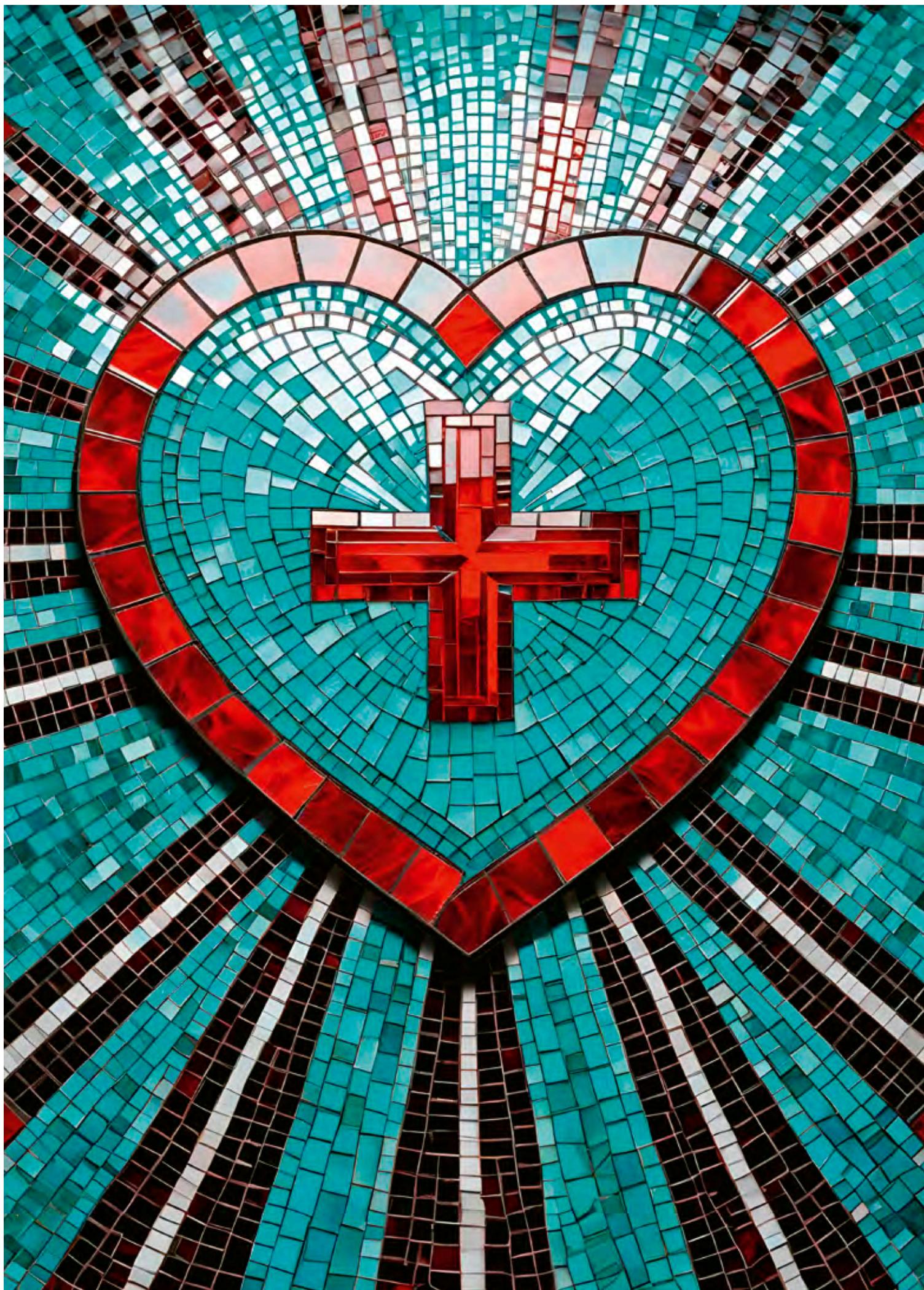


## UN REGARD SUR CANNELLE POUR UNE GESTION PRUDENTE, RAISONNABLE ET LA PLUS ÉTHIQUE POSSIBLE.

**À la lecture de l'ensemble du vécu gestionnaire de l'association Cannelle, un souhait et en même temps une nécessité de la part du collectif s'impose : ne pas perdre de vue la mission de l'organisation dans le travail quotidien.** Cette préoccupation se manifeste de manière particulière dans la situation de gestion relatée où le manque de travailleurs en insertion crée une tension entre le maintien d'une activité économique durable et la formation des personnes remises au travail. C'est précisément à ce niveau que se joue la poursuite de la mission principale de l'entreprise qui est influencée par des choix de gestion qui ne sont pas toujours pris par le collectif lui-même. Les gestionnaires au sein de Cannelle sont conscients de l'importance de garantir la continuité de la mission sociale de l'entreprise, une conscience qui varie d'une entreprise à l'autre mais qui pose une question commune : comment concilier la nécessité de rentabilité, souvent cruciale pour la survie institutionnelle, avec la préoccupation sociale, voire militante, qui définit la mission et le sens des actions et activités de l'entreprise ?

**Dans le quotidien professionnel, il peut arriver qu'une entreprise perde de vue ses finalités supérieures et qu'elle referme la gestion sur elle-même ou sur ses propres objectifs.** Notamment parce que les activités de gestion sont spécifiques, comme la comptabilité, et parfois très dépendantes d'événements extérieurs à l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur sa finalité principale. Une attention est donc nécessaire dans le chef des personnes en charge de la gestion, pour ne pas perdre de vue la finalité ultime, c'est-à-dire la réponse à des besoins sociaux. Dans le cas de Cannelle, c'est la crainte que la pénurie de travailleurs et travailleuses en insertion mette sous pression les équipes horeca, et par conséquent les rentrées financières, ainsi que la finalité première d'accompagnement et de formation de personnes en insertion. Une façon de surmonter cette tension pourrait être de ne pas laisser les impératifs de gestion isoler les gestionnaires des autres activités de l'entreprise, y compris des éléments externes.

Cette volonté de gestion prudente, raisonnable et la plus éthique possible s'exprime dans la manière dont les gestionnaires impliquent l'équipe dans la gestion. **Dans le chef de Pascale Desrumaux, il est primordial de visibiliser la gestion pour ne pas perdre de vue que c'est un outil qui est au service de la mission de l'association.** Concrètement, Pascale souligne qu'il est crucial de se mettre à l'écoute. La personne en charge de la gestion ne doit pas simplement résoudre les problèmes à la place de l'équipe, elle peut aussi exposer les problèmes et impliquer l'équipe dans la prise de décisions importantes, les invitant ainsi à prendre du recul et à faire preuve de créativité. La vision d'ensemble de la gestion par les personnes en charge de celle-ci est nécessaire pour prendre soin de la finalité principale de l'entreprise. **Mais la réalisation ou l'application de cette vision n'est pas exclusivement du ressort des gestionnaires ! Et ce parce qu'il est essentiel que l'équipe se sente concernée et investie par le projet de l'entreprise pour intégrer sa finalité sociale. Il en va d'une gestion à la fois prudente et éthique.**



# La Fédération des Maisons Médicales

2

« JE N'AVAIS JAMAIS OCCUPÉ UN POSTE DE GESTIONNAIRE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE. AUPARAVANT, J'AVAIS ESSENTIELLEMENT FAIT DE LA GESTION DE PROJETS ET DE LA GESTION D'ÉQUIPES. DANS LE CADRE DES PROJETS, LA GESTION C'EST L'ORGANISATION, LA PLANIFICATION, LA MISE EN ŒUVRE DE TÂCHES POUR ARRIVER À UN OBJECTIF, À UN RÉSULTAT. C'EST UNE GESTION DU TEMPS ET DES RESSOURCES. IL FAUT ÊTRE CRÉATIF POUR TROUVER DES SOLUTIONS ET S'ADAPTER AUX CIRCONSTANCES. RIEN N'EST ÉCRIT À L'AVANCE. »

Sandra Mordant



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Née il y a plus de 40 ans, la Fédération des Maisons Médicales représente plus de 130 maisons médicales à Bruxelles et en Wallonie. Avec une communauté sans cesse grandissante, la Fédération des Maisons Médicales a pour mission principale de défendre un projet de société favorisant la santé pour toutes et tous. Pour ce faire, le mouvement défend un système de santé organisé à partir des soins de santé primaires tels que définis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

### UNE FÉDÉRATION POUR UN SYSTÈME DE SANTÉ POUR TOUTES ET TOUS

Le mouvement des maisons médicales a vu le jour dès les années 60, avec la première édification d'une maison médicale en 1971. Le nombre de maisons médicales augmente petit-à-petit et, dix ans plus tard, une trentaine se rassemblent pour créer la Fédération des Maisons Médicales. **Aujourd'hui, la Fédération compte quasi 50 personnes salariées qui soutiennent et accompagnent une communauté de 2.500 personnes travaillant en maisons médicales pour 300.000 patients.**

Les maisons médicales dispensent des soins de première ligne de qualité, accessibles, continus, globaux et intégrés, et s'adressent à l'ensemble de la population. Leur action vise une approche globale de la santé, considérée dans ses dimensions physiques, psychiques et sociales. Les maisons médicales s'inscrivent dans une approche

de promotion de la santé et intègrent les soins et la prévention. Elles s'appuient sur une dynamique de participation communautaire pour favoriser une prise de conscience critique des citoyens vis-à-vis des mécanismes qui entravent leur santé.

**Dans son accompagnement des maisons médicales et sa volonté de faire mouvement, la Fédération a mené de grandes batailles pour une santé plus sociale.** On retiendra la mise en place et la défense du système de financement des soins médicaux au forfait. Depuis 1984, le paiement des soins se fait majoritairement au forfait au sein des maisons médicales. Concrètement, et en résumé, un patient qui se rend en maison médicale accepte d'être lié aux services d'une maison médicale qui reçoit mensuellement un montant forfaitaire de la part de sa mutuelle. **Régulièrement, la FMM a dû mener**

**un travail de plaidoyer pour défendre ce système.** Par exemple en 2016, lorsque la ministre de la Santé Maggie De Block commande un audit auprès de l'entreprise KPMG et pose un moratoire dans l'attente des résultats de l'audit. La Ministre estimait que le système du forfait était trop coûteux. Elle voyait par ailleurs dans ce système un danger pour celui de la médecine libérale basé, lui, sur le financement à l'acte. La FMM accepte de participer à l'audit tout en dénonçant l'impact du moratoire sur les patients les plus vulnérables. Les résultats démontreront que le financement des soins au forfait ne coûte pas plus cher que celui à l'acte. Le moratoire sera alors levé en 2018.

La Fédération des Maisons Médicales joue donc un rôle profondément politique et militant dans son soutien au mouvement des maisons médicales.



▲ La Fédération des Maisons Médicales défend une approche globale de la santé. La santé, ce n'est pas que l'absence de maladie. Il faut également prendre en compte les déterminants sociaux de la santé.

La charte des maisons médicales de la Fédération décline les valeurs qui sont cultivées au quotidien au sein des structures membres, véritables laboratoires sociaux : la solidarité, la justice sociale, la citoyenneté, le respect de l'altérité et l'autonomie. La Fédération défend ces valeurs au travers du dialogue, des partenariats, de la participation aux débats.

## UNE ORGANISATION INSPIRÉE DU MODÈLE AUTOGESTIONNAIRE DES MAISONS MÉDICALES

**La FMM porte ce projet grâce à des équipes pluridisciplinaires, et en lien avec plusieurs agréments et financements.** Elle est agréée en promotion de la santé, en éducation permanente et en tant que coordination du secteur des soins intégrés, tant en Wallonie qu'en Région de Bruxelles-Capitale. Elle reçoit aussi des financements pour son rôle d'appui à la pratique de groupe, ainsi que des sub-sides dédiés au secteur non-marchand. Son modèle économique repose sur deux piliers équilibrés : les cotisations des maisons médicales membres et les subventions publiques.

Aussi, afin de remplir ses missions, l'organisation et la gestion opérationnelle au sein de la FMM sont guidées par ces deux axes : l'obtention, le maintien et la gestion (suivi, justification) des sub-sides et agréments d'une part et, d'autre part, la gestion de la relation à ses membres (entre autres : accompagnement de projets en devenir, mise à disposition de services, gestion des cotisations). **Cette gestion peut être bousculée par des impératifs politiques et stratégiques.** Cela nécessite une synergie importante et des échanges continus au sein du comité de direction, composé de trois personnes : la secrétaire générale, ancrée dans la stratégie et les enjeux politiques,

le coordinateur des projets, chargé (principalement) de superviser la mise en œuvre des projets et activités liés aux sub-sides, et la directrice administrative et financière, gérant la mise à disposition des moyens pour le faire. Depuis 40 ans, la FMM a traversé de nombreux défis en matière d'organisation et de gestion. Entre 2009 et 2020, l'équipe a triplé en passant de 16 travailleurs à 47. Cela impose de nouvelles manières de fonctionner, de nouvelles procédures, et pousse la FMM à s'adapter. En 2018, l'association se réorganise : d'une organisation classique et hiérarchique avec des services, elle passe à une organisation plus horizontale, inspirée de l'holacratie, qui dénombre treize "rôles", et supprime le niveau intermédiaire entre la direction et les travailleurs. L'objectif est, d'une part, d'amener plus de transversalité, d'autre part, de soulager des responsables de services, certains étant mal à l'aise dans leur rôle de manager. Cette nouvelle organisation a été également mise sur pied dans le souci de s'apparenter au modèle et à la culture autogestionnaire que la majorité des maisons médicales applique.

**AUSSI, AFIN DE REMPLIR SES MISSIONS, L'ORGANISATION ET LA GESTION OPÉRATIONNELLE AU SEIN DE LA FÉDÉRATION DES MAISONS MÉDICALES SONT GUIDÉES PAR CES DEUX AXES : L'OBTENTION, LE MAINTIEN ET LA GESTION DES SUBSIDES ET AGRÉMENTS D'UNE PART ET, D'AUTRE PART, LA GESTION DE LA RELATION À SES MEMBRES.**



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : SANDRA MORDANT

### QUI EST SANDRA ?

Sandra a fait des études d'ingénierie commerciale à HEC-Liège. Après un an dans la sidérurgie, elle travaille presque dix années dans le domaine du conseil où elle fait ses armes. Elle a beaucoup appris en termes de méthodes et de savoirs et sur le plan personnel. Elle a travaillé dans différents secteurs (banques, agro-alimentaire, production, ...) et notamment dans un atelier protégé, expérience qui lui a beaucoup plu. Par la suite, elle déménage à Paris et est recrutée par la Fédération de la Mutualité française, un organisme porteur de valeurs fortes (solidarité, accessibilité, autonomie, démocratie) où elle travaille en tant que chargée de projet et manager dans les domaines de la promotion à la santé et de l'offre de soins, contribuant également à des projets d'ampleur, à résonance politique. Après dix ans passés en France, Sandra revient en Belgique en 2019. Elle souhaitait continuer à travailler dans le secteur de la santé et de l'organisation des soins, et c'est tout naturellement qu'elle a répondu à une offre de la Fédération des Maisons Médicales pour un poste de responsable administrative et financière.

### SANDRA ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

*« Je n'avais jamais occupé un poste de gestionnaire administrative et financière. Auparavant, j'avais essentiellement fait de la gestion de projets et de la gestion d'équipes. Dans le cadre des projets, la gestion c'est l'organisation, la planification, la mise en œuvre de tâches pour arriver à un objectif, à un résultat. C'est une gestion du temps et des ressources. Il faut être créatif pour trouver des solutions et s'adapter aux circonstances. Rien n'est écrit à l'avance. »*

En tant que gestionnaire administrative et financière, elle estime mobiliser des composantes similaires à celles de la gestion de projet. Selon elle, il y a cette même idée que tout concourt à un objectif (un budget/une clôture de comptes, l'organisation d'une AG, un recrutement, ...).

Dans la gestion, il y a la question de l'organisation des activités projetées, mais aussi du respect de la réglementation que ce soit au niveau comptable, financier ou de la responsabilité de l'employeur. Tout cela doit être pris en compte dans ce que la FMM fait ou projette de faire.

*« Ça veut simplement dire qu'on ne peut pas tout improviser et qu'il faut tenir compte d'un contexte et d'un environnement. »*

S'il y a des similitudes entre le gestionnaire de projets et le gestionnaire administratif et financier, quelles seraient les différences ?

*« Quand on gère un projet, on doit gérer un budget, et des contributeurs, et faire appel à des services spécifiques en fonction des besoins. Il est important d'identifier*

*les ressources dont on a besoin, mais une fois qu'on en a fait la demande, on ne s'occupe pas de comment les avoir dans le détail : le recrutement, la gestion d'un contrat de travail, les achats, les réservations de salle, les paiements, etc. En ce qui concerne le gestionnaire dans une structure, il travaille davantage dans le cadre de l'institution et à son fonctionnement. D'une certaine manière, ça chapeaute tout le reste. Si ce gestionnaire/service gestionnaire n'existe pas, le reste n'est pas possible ou la gestion de toutes ces tâches doit être assumée par tous. »*

## **« SOUVENT, NOUS, LES GESTIONNAIRES, NOUS SOMMES DES PERSONNES AVEC DES PERSONNALITÉS QUI NE SE METTENT PAS NÉCESSAIREMENT EN AVANT. NOUS SOMMES DES GENS D'ANALYSE POUR LA PLUPART. »**

Sandra évoque ensuite le travail dans l'ombre ou du moins en arrière-plan des gestionnaires. A la FMM, il y a une équipe administrative de six personnes qui porte la gestion de la FMM. La particularité de cette équipe est que ses membres ne sont pas des universitaires comme les chargé.es de projet. C'est une équipe de support, avec des tâches qui peuvent être perçues comme « ennuyeuses » ou « ennuyantes » par certains.

*« Comme Caroline l'avait dit lors d'une réunion dans le cadre de la recherche, le gestionnaire, c'est celui qui dérange le monde. "Il faut remplir la timesheet, il faut remplir la note de frais, pour telle date il faut rendre le rapport de subsides, etc." C'est parfois ingrat, mais, c'est grâce à tout cela que le reste tourne. »*

Cela joue sans doute sur la place de l'équipe. *« L'équipe de la communication, qui est (en*

*partie) aussi en support, semble jouir d'une autre importance, d'un autre regard. »*

**La comparaison faite par Sandra suggère que le travail/l'équipe de la communication serait plus valorisé et que celui de l'administratif le serait moins. L'équipe administrative a-t-elle une autre image d'elle-même ?**

*« Souvent, nous, les gestionnaires, nous sommes des personnes avec des personnalités qui ne se mettent pas nécessairement en avant. Nous sommes des gens d'analyse pour la plupart. L'équipe administrative est composée de personnes qui font plein de petites choses au service des autres. Individuellement, au cas par cas, les collègues le remarquent et le soulignent. Les personnes de l'accueil sont plus en contact avec les gens et moins dans l'ombre. Mais d'une façon générale, les tâches de gestion restent potentiellement moins valorisées et remarquées. C'est l'huile dans les rouages. En revanche, quand quelqu'un est absent, ce qui n'est pas fait se voit ! ».*

Le travail principal de Sandra, c'est d'organiser l'équipe administrative pour couvrir les besoins des collègues et du collectif. Dans cette organisation de l'équipe administrative, l'attention est portée au soutien des chargé.es de projet en leur permettant de réaliser leurs activités. *« S'ils ont besoin de matériel, ce n'est pas à eux de s'en occuper. Eux, ils vont se focaliser sur le contenu. C'est notre rôle de leur fournir le support. »*

**Dans l'organisation interne, Sandra veille aussi à ce qu'il y ait toujours une personne qui puisse reprendre le travail d'une autre si elle est absente.** Elle est également particulièrement attentive à l'anticipation des événements pour ne pas mettre une pression sur les épaules des gens de son équipe. La réunion hebdomadaire de l'équipe administrative

## SANDRA SOULIGNE QU'ELLE EST SATISFAITE DE SON RÔLE LORSQU'ELLE CONSTATE QU'ELLE N'EST PAS INDISPENSABLE ET INCONTOURNABLE. C'EST UN SIGNE QUE LES GENS SAVENT S'ORGANISER ENSEMBLE, QU'ILS SE FONT CONFIANCE ET QU'ILS SONT SUFFISAMMENT SOLIDAIRES.

permet de partager les infos et d'organiser la prise en charge des tâches. L'équipe est très solidaire.

La gestion à la FMM n'est pas sans défis. Il y a les échéances habituelles comme le budget et la clôture des comptes, l'Assemblée Générale, les rapports de subsides à remettre pour une date précise. Il y a les adaptations dans la gestion quotidienne en lien avec des règles légales qui changent.

*« Par exemple, depuis deux ans, il faut encoder les notes de frais et de déplacement différemment. Cela veut dire qu'il faut revoir nos procédures internes. Un autre exemple est la réforme des APE qui a aussi conduit à revoir notre gestion ou nos outils de gestion. »*

Les défis apparaissent à la fois dans l'activité ou les échéances courantes mais aussi dans des activités ponctuelles (une assemblée plénière, un colloque ou un congrès). Parfois, ils viennent de l'extérieur.

*« Par exemple, nous avons pris en charge des projets liés à des subsides spécifiques, en parallèle à nos missions habituelles. Cela veut dire recruter de nouvelles équipes, mettre en place une organisation et une gestion spécifiques, et absorber une activité accrue (nombre de factures, de contrats et d'avenants, de matériel informatique et technique, ...). »*

Bien sûr, ces défis ne se vivent pas sans tensions et dilemmes au sein de l'équipe, que ce soit au niveau du sens, de la charge

supplémentaire induite, ou de l'organisation/du timing. Les éléments de gestion peuvent parfois prendre une dimension non prévue.

*« J'ai parfois une préoccupation par rapport à mon périmètre de décisions. Cela peut toucher à de la gouvernance ou à une question éthique ou stratégique ou être lié à l'histoire ou à la culture d'entreprise. Il y a des décisions de gestion qui peuvent paraître simples, comme le canevas d'entretien annuel, et qui peuvent finalement devenir complexes. Ça fait trois années qu'on le change ! Parce qu'une fois, on trouve que l'entretien est trop « management », la fois suivante, qu'il ne l'est pas assez. Où et comment met-on les curseurs dans ce type d'entretien par rapport aux valeurs, à l'esprit et à la culture de l'entreprise ? »*

Enfin, nous revenons sur la place de Sandra dans toute cette gestion. Pourquoi a-t-elle ce poste et pas une autre personne ?

*« Je me débrouille bien avec les tableaux Excel ! J'ai des capacités d'analyse et de rigueur. Le parcours que j'ai eu me permet de poser un regard tant sur le processus (mon passé dans le conseil) que sur le contenu (ce que j'ai fait à la Fédération de la Mutualité Française). Je croise les deux. Écouter, comprendre, prendre en compte certaines choses pour déterminer les impacts de ce qu'on va faire mais aussi l'expliquer. Dernièrement, j'ai fait des présentations à l'équipe de dossiers purement administratifs pour donner de la visibilité et partager de façon compréhensible le travail réalisé et les enjeux derrière. J'ai par exemple présenté le budget à l'équipe. Les gens ont apprécié et moi aussi car ça remet du lien et du sens. C'est peut-être aussi là mon rôle : expliquer, faire du lien et donner du sens au travail effectué par l'équipe administrative. »*



## SITUATION DE GESTION VÉCUE À LA FMM

### ENTRE ÉTHIQUE ET GESTION FINANCIÈRE : LES DÉFIS DE LA FÉDÉRATION DES MAISONS MÉDICALES DANS LE SOUTIEN À L'EMPLOI ET LE FINANCEMENT SOLIDAIRE

En tant que « fédération », la Fédération des Maisons Médicales (FMM) détient des moyens financiers provenant pour moitié des cotisations de ses membres et pour l'autre moitié de diverses subventions et subsides. Au fil des années, ses moyens ont augmenté car les agréments et subsides ont fini par devenir structurels, et aussi parce que le nombre de membres a augmenté régulièrement. Aujourd'hui, la FMM a une certaine confiance dans ses rentrées financières qui lui permet de se développer et de poser des choix.

Pour autant, en tant qu'entreprise d'économie sociale, ce sont ses valeurs et ses missions qui guident ses choix d'actions et de dépenses. Elle garde toujours en tête que cet argent « ne lui appartient pas ». C'est pourquoi sa gestion se veut raisonnable, prudente, réfléchie et la plus éthique possible. C'est-à-dire que les choix d'achats, de financements, d'engagements, en résumé de toutes dépenses, ne sont pas guidés uniquement par la raison et la prévision financières. Cependant, la Fédération n'est pas non plus à l'abri de perte de moyens financiers suite, par exemple, à la démission d'un membre ou la perte d'un subside. Ces derniers mois et années, l'association en a fait d'ailleurs l'amère expérience avec une augmentation importante des dépenses liée à l'inflation. Il n'en reste pas moins que, pour la FMM, l'aspect financier est important mais l'éthique l'est encore davantage.

Parmi ses dépenses, celles des salaires sont parmi les plus importantes. Les subsides en couvrent une bonne partie et leur obtention est parfois tributaire de conditions spécifiques. C'est le cas d'aides à l'emploi dont bénéficie la FMM. Ces aides représentent tout de même environ 8% des recettes de la structure. Autant dire que sans celles-ci, la FMM serait obligée de réduire la voilure de ses activités et services ou d'en diminuer la qualité.

La FMM compte dans ses aides à l'emploi les subsides Maribel, APE, Activa, et le contrat ACS permanent [6]. En plus de ceux-ci, la Fédération fait appel à deux



▲ Les contrats de travail "ACS" et "Article 60" sont signés sous des conditions particulières. Les personnes restent finalement que peu de temps au sein de la FMM ce qui lui pose énormément question...

[6] Le Maribel est une mesure de création d'emploi. Le principal objectif est la création d'emplois supplémentaires pour répondre aux besoins du secteur non marchand. APE est l'acronyme d'Aide à la Promotion de l'Emploi est une aide de la Wallonie, accordée sous la forme d'une subvention forfaitaire annuelle. Activa correspond à l'allocation versée par Actiris à l'employeur pour l'engagement d'un chercheur d'emploi inoccupé bruxellois, au moins 312 jours dans les 18 derniers mois. Actiris est l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi Enfin, l'ACS est un type de contrat subventionné. Il concerne une personne, l'agent contractuel subventionné (ACS) ; qui est engagée sous un contrat de travail spécifique pour travailler dans le secteur non marchand. L'employeur bénéficie de réduction de cotisations sociales.

mécanismes pour des emplois «temporaires». Celui d'une convention avec Actiris pour un emploi ACS insertion jeune (pour l'accueil-secrétariat), et celui d'une autre convention avec le CPAS de la commune de Forest pour un emploi insertion dit «Art. 60» (pour le nettoyage et un appui logistique).

## « TOUTES LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT AU SEIN DE LA FMM SONT SYMPATHIQUES ET RESPECTUEUSES ENTRE ELLES. IL Y A UN VÉRITABLE SOUCI DE L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PRIVÉE SELON LES BESOINS DE CHACUNE ET CHACUN. »

Dans le cadre de ces deux conventions, deux emplois à durée déterminée (1 an ou 1,5 an) ont vu le jour à un moment où la structure avait besoin de renforcer le personnel de l'accueil-secrétariat et d'assurer le nettoyage des locaux sans avoir les moyens suffisants pour créer des postes à long terme ou de faire appel à un coûteux prestataire externe. Par ailleurs, la FMM voyait dans ce type de dispositif une manière **d'augmenter les chances à l'emploi des personnes qui les occupent, et ce, en leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences**. Elle y a veillé en offrant un cadre bienveillant et flexible tenant compte des réalités personnelles et culturelles. L'association y contribue notamment en permettant aux personnes d'aller à des rendez-vous médicaux ou de suivre des formations durant leur temps de travail. Elles ont aussi bénéficié d'un accompagnement dans leur apprentissage, ont été formées (par exemple avec l'intermédiaire du CPAS pour des cours de langue) et aussi aidées dans leurs démarches administratives.

**« LA POLITIQUE DE L'EMPLOI, BIENVEILLANTE ET FLEXIBLE, REFLÈTE LES VALEURS DE LA FÉDÉRATION NOTAMMENT LA SOLIDARITÉ ET SON SOUCI DE RÉDUCTION DES INÉGALITÉS SOCIALES. »**

D'une façon générale, toutes les personnes qui travaillent au sein de la FMM sont sympathiques et respectueuses entre elles. Il y a un véritable souci de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée selon les besoins de chacune et chacun. Ainsi, la politique de l'emploi, bienveillante et flexible, reflète les valeurs de la Fédération notamment la solidarité et son souci de réduction des inégalités sociales.

D'une motivation financière au départ (avec des moyens suffisants, la Fédération aurait probablement engagé une personne pour un poste et fait appel à un service externe pour l'autre poste), **l'obtention de ces aides a permis de donner une dimension davantage sociale à ces fonctions de secrétariat et de nettoyage de ses locaux**. Cela étant, la logique de rentabilité ou de productivité n'a jamais pris le dessus. Ce sont d'ailleurs des personnes qui pourraient être considérées comme « non rentables » dans des entreprises qui recherchent avant tout le « retour sur investissement ». C'est-à-dire que le recrutement et le suivi du contrat, à réitérer chaque année, ainsi que la formation/l'accompagnement/l'encadrement, et parfois des difficultés liées à l'absentéisme ou à l'intégration de la personne sont des facteurs qui peuvent être perçus comme des freins financiers à l'embauche. Pour la FMM, qui y met du temps et de l'énergie, il faut souvent s'adapter dans l'organisation interne. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit pour elle d'une solution gagnant-gagnant.

Au fil des années, la question de pérenniser sur fonds propres ce type de poste s'est présentée. Dans une situation budgétaire tendue, et dans le souci de remplir au mieux ses missions, l'association a finalement opté pour la poursuite de ces contrats mais uniquement selon les mêmes conditions des conventions « ACS » et « Article 60 ». **Elle est aussi convaincue que ces postes permettent à des personnes, pour qui l'accès à l'emploi est difficile, de bénéficier d'un travail.**

Pour autant, ce choix peut être questionné. Ce dispositif ne renforce-t-il pas finalement une forme de précarité ? Quelles chances sont réellement données à ces personnes ? S'agit-il vraiment d'un tremplin ? Ces réflexions sont courantes en économie sociale, où les organisations ont des valeurs fortes. Elles sont sans cesse confrontées à des choix les amenant à jongler entre leurs valeurs, la logique économique, les obligations liées aux pouvoirs subsistants, à leur sens moral... La FMM n'y échappe pas. A noter que tous ces arbitrages financiers et en termes d'emploi ne se posent pas de la même façon dans des organisations porteuses de valeurs moins sociales. Dans ce cas spécifique d'emplois subsidiés, des principes éthiques et des valeurs entrent en considération dans la manière de gérer une structure et des personnes. La gestion, qui jusque-là pouvait être gouvernée avec froideur par des chiffres et des règles, devient alors complexe.

Finalement, malgré une intégration au sein de l'équipe, ces personnes sous contrat spécifique ne resteront pas au sein de la FMM. Une des personnes occupant le poste d'accueillant·e-secrétaires souligne :

*« Ce qui est difficile, c'est que ce n'est qu'un an. Alors oui, Actiris dit que ça peut déboucher sur un emploi stable. Mais ça n'arrive jamais. On s'attache aux collègues*

*et on apprend beaucoup de choses. Ici, à la Fédération des Maisons Médicales, je travaille plus en collaboration et en partenariat. L'esprit est très différent de mon emploi précédent.*

*Mais une année, ça reste précaire et il faut rechercher rapidement un autre emploi. »*

Une autre personne engagée pour le nettoyage des bureaux fait état de cette difficulté d'embauche : *« C'est difficile d'avoir un travail et encore plus en CDI. Ici, à la Fédération, j'apprends beaucoup de choses. Je suis contente de la situation mais aussi bien consciente que ce n'est que pour 18 mois. »*<sup>[7]</sup>

**La FMM est consciente de cette situation. Elle est tiraillée entre l'avantage d'avoir des contrats subsidiés et le fait de ne pas réellement permettre à des personnes de bénéficier d'un emploi pérenne.** Malgré de bonnes rentrées financières, la constitution du budget annuel reste tendue du fait de la conjoncture. Bénéficier d'aides à l'emploi pour des postes est donc une réelle opportunité pour l'association. Cependant, l'engagement de personnes aux conditions « ACS » et « Art.60 » pose un problème éthique pour la fédération puisqu'on pourrait dire qu'indirectement, elle participe à un modèle qui laisse des gens dans une incertitude sur le marché du travail.

**Face à ce dilemme, la Fédération met en place un suivi « post-contrat » en recommandant les personnes concernées auprès de ses membres bruxellois, soit environ 65 structures de l'économie sociale.** Sans avoir de statistiques précises, la plupart des personnes en contrat insertion jeune ont trouvé un emploi d'accueillant-secrétaires rapidement après, et quelques ex-article 60 également. C'est le cas d'une ancienne accueillante qui a travaillé à la FMM et qui est maintenant employée chez un de ses membres. Les institutions publiques, Actiris et le CPAS de Bruxelles

[7] Aujourd'hui, ces personnes ont pris des chemins différents. Celle en charge de l'accueil et du secrétariat a décidé de reprendre des études. La deuxième personne qui s'occupait du nettoyage a quitté la Fédération des Maisons Médicales avec une confiance en elle bien meilleure qu'à son arrivée.

reconnaissent l'environnement favorable que la Fédération met à disposition pour favoriser l'emploi de ces personnes. **C'est un véritable partenariat qui s'est tissé au fil du temps entre les autorités publiques et la FMM.**

Dans cette situation vécue au sein de la Fédération de la Maison Médicale, le lien entre la gestion et les valeurs portées par un collectif est très visible. Plus particulièrement, il s'agit d'une histoire de personnes, de gestion de personnes soumises à une réalité socio-économique difficile.

Ce lien complexe entre la gestion et les valeurs s'est aussi présenté dans un autre cas au sein de la FMM. **La fédération a mis sur pied un mécanisme de solidarité entre maisons médicales**, appelé le Fonds de soutien aux maisons médicales (FSMM). En synthèse, les maisons médicales qui ont un peu d'argent de côté prêtent (sans intérêt) au Fonds de soutien. Le Fonds de soutien prête ensuite de l'argent à d'autres maisons médicales qui ont des besoins, principalement de nouveaux projets en création.

Le Fonds de soutien est constitué en asbl, avec un organe d'administration (OA), qui gère les demandes de prêts de maisons médicales en besoin. Pour mieux comprendre le contexte, l'OA fait appel à l'expertise de la cellule d'appui au développement de la FMM, dont les membres (appelés «référents développement») accompagnent les projets de maisons médicales en devenir, pendant deux ans, de l'idée à la concrétisation du projet et ouverture de la maison médicale. Dernièrement, une demande d'un projet en création a été présentée à l'asbl du Fonds de soutien. Le référent développement du projet indique que les porteurs ont du mal à se structurer et à concrétiser les choses (ex : trouver et louer un local qui tienne la route),

que les valeurs de la fédération ne sont pas tout à fait intégrées, et que la gestion financière risque de poser un problème.

Le référent développement, qui est gestionnaire par ailleurs, est partagé : tout dans la manière dont il a présenté le projet pousse à répondre négativement à la demande de l'équipe porteuse. Pour autant, il exprime son attachement à l'équipe, au fait que le projet se situe dans un quartier où la présence d'une maison médicale a son sens (un quartier de logements sociaux). Bref, son affectif et sa raison bataillent.

Un membre de l'OA, parcouru par les mêmes valeurs, a déjà plus de distance par rapport au projet. L'argent n'appartient pas au FSMM (mais aux maisons médicales qui le lui ont prêté), et l'OA doit donc mesurer son risque lorsqu'il prête de l'argent. C'est-à-dire qu'il doit avoir, si pas la certitude, du moins la confiance que le prêt sera remboursé dans un délai de trois ans, ce qui ne sera possible que si le projet est bien mené, bien géré et qu'il « décolle ». Il apparaît en l'état que ce n'est pas le cas pour le projet présenté et il est dès lors presque évident qu'il ne faut pas réaliser de prêt à ce projet.

**Finalement, l'OA a décidé de rencontrer l'équipe, de prendre le temps de discuter des actions à mettre en place pour mener le projet à bien. Deux mois plus tard, les éléments manquants ont été sécurisés et aujourd'hui, la demande de prêt peut être acceptée avec beaucoup plus de sécurité financière.**

Pour un gestionnaire extérieur à la FMM, ou un banquier, la question du prêt aurait été vite réglée : montant souhaité à l'emprunt, fonds propres apportés, capacité de remboursement, viabilité du projet. Si l'équilibre n'est pas présent et visible, le projet est refusé ! On l'a vu, au sein de la FMM, la demande n'est pas aussi vite analysée ...



## UN REGARD SUR LA FÉDÉRATION DES MAISONS MÉDICALE

### INCARNER ET FAIRE VIVRE DES VALEURS DANS LA GESTION D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

**Au sein de la Fédération des Maisons Médicales, les valeurs sont continuellement mobilisées dans les choix à opérer.** Les pratiques de gestion sont en effet particulièrement traversées par les valeurs et les exemples d'une gestion guidée par celles-ci dans les choix et décisions, depuis les plus mineures jusqu'aux plus décisives, sont légion. **La gestion n'est toutefois pas épargnée par les tensions et les dilemmes entre ce qu'on souhaiterait faire et ce qu'on arrive à faire.** Il peut aussi arriver que les dilemmes portent précisément sur ce qu'il est souhaitable de faire. Les finalités ne sont pas toujours simples à comprendre et à mettre en œuvre selon les différents points de vue depuis lesquels on les regarde. La situation de gestion de la FMM est un exemple saisissant de ce dilemme qui invite à faire un constat plus général.

La proclamation de valeurs par des entreprises, qu'elles soient d'économie sociale ou non, est devenue courante. Il est en effet de bon ton pour une entreprise de proclamer ce qu'elle veut pour le monde. Face à cette uniformisation, une distinction est utile. Il existe en effet plusieurs statuts pour ces valeurs. Elles peuvent être proclamées et affichées publiquement. Elles appartiennent alors à l'ordre du discours. Elles peuvent aussi être incarnées de fait dans les procédures, normes et règles, qui configurent le travail dans le déroulé et les interstices du quotidien. Enfin, elles peuvent être incorporées profondément dans les comportements et pratiques réelles des différentes personnes chargées de la gestion. Or, comme chacun le sait, les débats et les conflits ne portent pas fréquemment sur les « grandes » valeurs mais plutôt sur la manière de les interpréter et de les traduire en gestes, dispositifs, procédures, modalités au quotidien et dans des situations toujours singulières, comme on l'a vu à la



▲Les valeurs de la Fédération des Maisons Médicales sont au cœur de chacune de leurs décisions menant parfois à des dilemmes compliqués à surmonter.

FMM. Par exemple, pour toute personne gestionnaire, jusqu'à quel point est-elle vraiment flexible, autonome, confiante dans son univers de travail, vis-à-vis de qui, dans quelles limites, quelles circonstances ou situations ? **Qu'on soit entreprise d'économie sociale ou pas, la question est la même : comment passer de valeurs proclamées à des valeurs incarnées voire incorporées par les gestionnaires et l'ensemble de l'équipe ?**

Cela étant, cette incarnation des valeurs n'est pas uniquement un choix propre. Le fait que certaines ressources financières soient d'origine publique (provenant donc des impôts) ou mises à disposition par des membres (des cotisations) aiguise une conscience particulière, celle de l'intérêt général ou collectif au-delà de l'intérêt individuel de l'entreprise et des personnes qui y travaillent. Ceci participe à l'incarnation des valeurs. Au contraire, les impératifs économiques et financiers peuvent mettre à mal les valeurs incorporées par une entreprise. Il peut en résulter des conflits et dissensions car d'aucuns avanceront que le collectif ne peut aller à l'encontre de ses propres valeurs même si un financement public, comme c'est le cas chez la FMM, pourrait être sollicité. Et d'autres invoqueront qu'on ne peut pas jouer avec l'avenir de l'entreprise dont la pérennité est basée sur d'autres financements publics, ou de ses membres comme au sein de la FMM, et donc la confiance des personnes qui les représentent.

Ce dilemme, Sandra l'a évoqué à plusieurs reprises. Parmi les difficultés qui y participent, elle a mentionné celle de rendre la gestion compréhensible au sein de l'équipe et plus précisément de discerner les activités de chacune et chacun dans la gestion. L'articulation et la compréhension des activités permettent d'éclairer le rôle des personnes gestionnaires. Notamment pour que celles-ci ne soient pas simplement vues comme les gardiennes de la norme ou de la valeur qui ne seraient là que pour interdire ou autoriser.

**COMPRENDRE ET COORDONNER LES PLACES DES PERSONNES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE PARTICIPE À RENDRE COMMUNES LA GESTION ET LES VALEURS QUI LA TRAVERSENT.**



# Les Grignoux 3

« J'AIME BIEN COMPRENDRE, AVOIR UNE VUE GLOBALE DES CHOSES. J'AURAISS DU MAL À TRAVAILLER SUR UN DOMAINE TRÈS PRÉCIS EN FAISANT FI DU RESTE. ET LES QUESTIONS DU DÉVELOPPEMENT D'UN SECTEUR, D'UNE ENTREPRISE M'INTÉRESSENT. COMMENT AMÉLIORER LA GESTION, ÇA M'INTÉRESSE, J'AIME POUVOIR MAÎTRISER LE COURS DES CHOSES. DÉCLOISONNER. EN COMPARAISON, ICI, CHEZ LES GRIGNOUX, IL Y A DES GENS QUI ÉCRIVENT DES DOSSIERS PÉDAGOGIQUES, ILS VONT POUVOIR TRAITER PLEIN DE SUJETS DIFFÉRENTS MAIS ILS AURONT MOINS UNE VISION D'ENSEMBLE SUR LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE. »

Bernard Keris

## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

“Les Grignoux” est une association socio-culturelle active dans le milieu cinématographique. Elle propose des films dans treize salles au sein de quatre cinémas, basés à Liège et Namur, dont elle a la gestion. Elle gère également trois lieux horeca attenants aux salles. L'objectif principal de l'asbl est de proposer une alternative à la culture dominante en permettant à un large public de découvrir des films de qualité et en utilisant ces films pour questionner la société.

L'histoire des Grignoux débute à Liège dans le contexte de Mai 68. A l'époque, plusieurs militants décident d'occuper des auditoires d'universités et des usines pour projeter des reportages engagés notamment sur l'appropriation des moyens de production. Leur volonté est de faire changer les choses au niveau politique. Ces personnes militantes se font connaître et reconnaître et l'opportunité d'intégrer un bâtiment pour développer leur projet se présente. Toujours dans le souci de changer la société, des services de presse et des colocations sont mises sur pied dans ce lieu. Les Grignoux étaient nés !

**En 1978, les fondateurs créent officiellement une association autour du modèle autogestionnaire qui est encore aujourd'hui central dans le fonctionnement de la structure.** Des bénévoles s'impliquent qui deviendront des salariés. Des ciné-clubs

sont organisés et rencontrent un beau succès. L'ancrage dans le monde associatif s'intensifie. Quelques années passent et l'idée du cinéma prend toute son envergure par le rachat d'un cinéma « mono-salle », « Le Parc », par l'asbl et sa réouverture en 1982. Quelques années plus tard, le café jouxtant la salle sera repris par l'asbl afin de proposer un lieu où se prolongent les échanges et les débats suscités par les projections.

Dix ans plus tard, un deuxième lieu est ouvert, le cinéma « Churchill ». Les Grignoux engagent un nombre important de travailleurs car l'activité de cinéma demande une présence sur de longues plages horaires.

Dans les années 2000, les Grignoux vivent un premier gros tournant. Un cinéma dit « multiplexe », comportant un nombre important de salles, est envisagé dans le projet « Médiacité » de Liège. L'association va s'engager dans un combat citoyen et 50.000 signatures seront

**rassemblées pour la constitution d'une pétition.** Le projet de giga cinéma sera abandonné et Les Grignoux iront même plus loin en ouvrant un nouveau lieu avec quatre salles en plein cœur de Liège. Le cinéma Sauvenière ouvre ses portes en 2008 et l'asbl dépasse à ce moment-là le cap des 100 travailleurs.

**AUJOURD'HUI, L'ASBL COMpte PLUS DE 140 TRAVAILLEURS ET ON ATTEINT UNE FRÉquentation RECORD DE 600.000 SPECTATEURS EN 2019.**

En 2015, les Grignoux répondent à un appel d'offre pour reprendre la gestion du cinéma Caméo de Namur et l'équipe s'agrandit encore. **Aujourd'hui, l'asbl compte plus de 140 travailleurs et on atteint une fréquentation record de 600.000 spectateurs en 2019, tout en maintenant une qualité d'offre culturelle et une finalité sociale inchangée depuis 1968.**



▲ Les Grignoux, c'est un lieu vivant, porteur de valeurs et de défense du cinéma en tant qu'acte artistique. Ils considèrent le cinéma comme un moyen puissant pour questionner la société et promouvoir des valeurs telles que l'égalité et la justice sociale.

## UN MODÈLE AUTOGESTIONNAIRE

**Les Grignoux fonctionnent en autogestion depuis leur création.** A leurs débuts, cette autogestion était pleinement appliquée. Tout le monde participait à tout et décidait de tout. Avec le temps et la professionnalisation de la structure, cette autogestion s'organise différemment en s'appuyant sur les différents organes décisionnels. Les personnes travailleuses deviennent membres de l'Assemblée Générale et les membres du Conseil d'administration sont naturellement issus de l'AG. Les années avancent et les Grignoux grandissent. Le modèle autogestionnaire doit être revu car il y a de plus en plus de métiers très divers au sein du collectif (brasserie, régie, accueil etc.), il devient difficile pour les travailleurs et travailleuses de faire valoir leur particularité au sein d'une aussi grande assemblée générale qui s'en tient à ses responsabilités légales. Cette adaptation de l'autogestion n'a pas eu de conséquence sur l'indépendance et l'autonomie de la structure qui restent centrales dans la gouvernance de l'asbl.

La vie d'une structure militante n'est évidemment pas un long fleuve tranquille. Au fil des années, les fondateurs de l'association sont partis à la retraite. La légitimité dont ils bénéficiaient est à retrouver auprès d'autres personnes, d'autres instances pour ne pas mettre à mal le modèle de gouvernance qui a présidé à la gestion de l'asbl pendant plus de 40 ans. **Du besoin de faire vivre la démocratie et la participation dans un modèle autogestionnaire, va alors naître une réorganisation importante des Grignoux.** Celle-ci a été pensée et conçue par les membres de l'AG eux-mêmes. C'est certainement cela aussi l'autogestion, sans cesse penser et repenser le cadre. Aujourd'hui, ce sont un peu moins de 80 personnes qui constituent l'AG et le modèle est toujours en évolution.



▲ Chez les Grignoux, on défend la diversité qualitative de la culture, le geste artistique et le regard d'un auteur ou d'une autrice.

Les crises des dernières années impactent lourdement une structure comme les Grignoux et cette nouvelle organisation est toujours amenée à être revue afin de répondre aux besoins et aux enjeux que les Grignoux rencontrent aujourd'hui.



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : BERNARD KERIS

### QUI EST BERNARD ?

Bernard a commencé par des études en sciences politiques, avec un DES en gestion du développement. Ce qui l'intéresse, ce sont les mécanismes de développement, leurs impacts et les fondements idéologiques qui les animent. Au départ il s'intéresse au secteur associatif, porteur de valeurs et d'engagements sincères en adéquation avec sa perception de la coopération internationale. « *Il y avait aussi l'aspect pratique et concret, d'être dans l'action ou le plaidoyer.* »

Il apprend à la fin de ses études que la Ville de Bruxelles lance une cellule spécialisée pour encadrer des projets de coopération nord-sud et soutenir le secteur associatif bruxellois. Le projet s'appuie sur des coopérations entre la Ville de Bruxelles et diverses communes au Congo et au Maroc. Ce n'est pas tout à fait de l'associatif, mais les liens avec le monde associatif y étaient forts. « *J'ai travaillé là pendant 13 ans. C'était intéressant, assez administratif. Mais ce sont des enjeux qui me tenaient à cœur et qui dépassaient les frontières.* »

Même si ce boulot lui plaît, il commence à être relativement inconfortable. Habitant à Liège, le trajet quotidien jusqu'à Bruxelles prend rapidement trop de temps, et le télétravail est relativement peu développé. « *Avec mes enfants et la vie familiale, c'est vrai que l'idée s'est développée de trouver un travail plutôt du côté de Liège. J'avais aussi l'idée de vouloir m'investir dans ma ville, en restant dans un boulot qui avait du sens pour moi.* »

C'est dans ce contexte qu'en 2019 sa compagne lui présente une offre d'emploi pour les Grignoux comme chargé de projet dans les relations institutionnelles. Ce poste, il a tout pour lui plaire. À Liège, les Grignoux, c'est une institution. Bernard la fréquente alors assez régulièrement. « *Je n'y suis jamais aussi peu allé que depuis que j'y travaille. Il faut dire que je manque de temps.* »

Ce qui lui plaît chez les Grignoux, c'est l'aspect culturel. Il est féru de musique, de concerts, de cinéma. Mais il y a aussi l'aspect militant, engagé qui est important pour lui. « *Je n'aurais pas postulé à la même place chez Kinépolis* » confie-t-il pour plaisanter. Les Grignoux, après plus de 45 ans d'existence, ont une place très spéciale dans le paysage associatif liégeois (et, depuis 2016, namurois). A de nombreuses reprises, ils ont profité de leur visibilité pour soutenir ou initier des luttes avec toujours le soutien fort de la société civile.

Aux Grignoux il est dans son élément. Il a à la fois l'aspect gestionnaire qui lui plaît, avec les dimensions institutionnelles et économiques, mais aussi l'aspect militant, politique. « *Dans mon bureau, je suis assez loin du « terrain », mais j'y contribue à ma manière, en rendant certaines choses possibles.* » Les Grignoux, à travers le cinéma,



▲ Le cinéma représente l'activité-mère de l'asbl. Le mettre en débat, avec le public, les réalisateurs et acteurs fait partie du projet politique des Grignoux.

informent, conscientisent, génèrent de l'esprit critique sur de nombreuses thématiques. Évidemment ces thématiques dépendent fortement des films à l'affiche, films qui sont choisis avec soin par une équipe de programmation. Et ils n'hésitent pas à rebondir sur l'actualité cinématographique ou l'actualité tout court. Cette année, par exemple, avec les élections, plusieurs activités sont prévues sur la thématique de la démocratie, contre l'extrême droite.

### BERNARD ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

Bernard a été engagé dans un moment particulier, en décembre 2019. Il arrive dans une équipe de trois personnes, dont une en congé maladie. Ils ne sont que deux, jusqu'en février 2021 où son autre collègue quitte précipitamment la structure. Et ça, en plein Covid alors que la gestion est particulièrement critique, entre fermeture, distanciation sociale et plaidoyer pour rappeler l'importance du secteur culturel. Bernard se retrouve donc, après un peu plus d'un an de travail, seul aux relations institutionnelles, tout en prenant, dès septembre 2021, des responsabilités dans le Conseil d'administration de l'asbl.

Depuis 2021, les Grignoux étrennent un nouveau pilotage. Ce qui n'est pas sans poser de

questions. Certains impensés dans cette gouvernance créent des difficultés dans le fonctionnement quotidien de l'association, mais il n'y a pas que cela. Le remplacement de certains postes clés a pris un certain retard ce qui a fait que l'OA, l'Organe d'Administration dénommé auparavant le Conseil d'Administration (CA), s'est retrouvé impliqué dans de nombreux dossiers, avec beaucoup de choses à gérer.

**« CE QUI NOUS PRÉOCCUPE, C'EST ÉVIDEMMENT DE PÉRENNISER L'ASSOCIATION, ET DE RESTER DANS LES VALEURS. NOS VALEURS SONT LARGES, ON MET L'ACCENT SUR L'IMPORTANCE DES TRAVAILLEURS ET LA GESTION PARTICIPATIVE PAR EXEMPLE. »**

Bernard vit donc la gestion à plusieurs niveaux : dans le cadre de son mandat au sein de l'OA et en tant que chargé de projet. Il précise :

*« Que tu sois cuisinier, animateur, manager, tu fais de toute façon de la gestion. La gestion, tout le monde en fait tout le temps. La question c'est à quel niveau et avec quelle responsabilité. »*

Pourquoi Bernard occupe cette fonction et pas une autre personne ? Bernard avoue qu'il ne sait pas très bien expliquer ce qui l'a mené vers un métier de gestion.

*« Je me retrouve là parce que j'ai fait des études qui prédestinaient à un poste de ce type. C'est un peu arrivé en suivant aussi ma curiosité et mon intérêt pour beaucoup de choses. J'aime bien comprendre, avoir une vue globale des choses. J'aurais du mal à travailler sur un domaine très précis en faisant fi du reste. Et les questions du développement*

*d'un secteur, d'une entreprise m'intéressent. Comment améliorer la gestion, ça m'intéresse, j'aime pouvoir maîtriser le cours des choses. Décloisonner. »*

En tant qu'entreprise culturelle d'économie sociale, Les Grignoux sont confrontés à des enjeux spécifiques, parfois assez différents d'une entreprise classique.

*« Ce qui nous préoccupe dans l'OA, c'est évidemment de pérenniser l'association, et de rester dans les valeurs. Nos valeurs sont larges, on met l'accent sur l'importance des travailleurs et la gestion participative par exemple. Parfois il y a des tensions entre ce qu'on voudrait et ce qu'on peut faire. On est une association qui dépend des pouvoirs publics à hauteur de 40% du chiffre d'affaires, on est donc obligé de faire en sorte que ça fonctionne. Cela nous rend en partie dépendants du marché, et nous sommes donc confrontés à la nécessité de faire des choix qui peuvent ressembler à ceux des entreprises « classiques ». »*

**Les Grignoux défendent des valeurs, un projet socio-culturel mais cela ne peut se faire sans une vision économique. Ce n'est pas forcément simple, mais c'est souvent indispensable de rappeler la réalité des chiffres et du statut juridique.** Tant à l'AG qu'à l'OA tout le monde n'est pas forcément à l'aise avec ça, et donc c'est nécessaire d'amener ces dimensions sur la table, pour pouvoir prendre une décision en prenant en compte tous les paramètres.

**C'est une des particularités d'une entreprise sociale, la tension entre l'économique et le social est toujours présente.** Mais, précisément, la grande différence avec l'économie classique consiste à ne pas se limiter aux dimensions économiques pour faire ses choix.

Les membres de l'OA défendent un idéal et ils y tiennent. La volonté de faire participer largement aux décisions est bien ancrée. Bernard raconte que cela peut parfois entrer en conflit avec la nécessité de prendre des décisions rapidement, et ralentir le collectif.

C'est ce qu'on voit par exemple dans la situation décrite plus bas (voir page 53).

*« C'est typique des tensions qu'il peut y avoir entre l'économique et le social. Il y a deux personnes qui disent qu'il y a besoin d'une troisième personne pour faire leur travail. Et dans l'autre sens on voit qu'il y a les chiffres, avec un déficit important. Tout ça amène à une tension entre le soutien à l'équipe au risque de mettre en danger la bonne santé financière, ou alors mettre de côté temporairement la demande de l'équipe. C'est là qu'il y a un vrai risque, les décisions sont prises collectivement mais parfois les réalités économiques ne permettent pas de répondre aux demandes des collègues, et il faut prendre des décisions qui vont dans le sens inverse de ce qui est demandé. C'est très frustrant car ce sont des collègues, et on a envie de décider au maximum collectivement. »*

*« Quand on est dans une situation compliquée dans un secteur frappé par les crises, est-ce que c'est mieux d'être prudent et se refermer ou d'investir pour dépasser la crise ? »*

Ce genre de question est au cœur de la stratégie de gestion d'entreprise.

*« Dans les entreprises classiques, il y a des experts qui ont été formés à l'analyse des risques et qui ont des procédures définies pour savoir quelle décision prendre selon ce qui devrait rapporter le plus mais nous ne fonctionnons pas comme ça ou en tout cas pas complètement. »*

Comment se tranche une telle situation chez les Grignoux ? Est-ce qu'il y a un vote ? Bernard

précise que chez les Grignoux, ils cherchent à ce que tout le monde puisse au moins vivre avec chaque décision, même si l'adhésion n'est pas complète. C'est une manière de prendre les décisions qui s'assure du consentement et de la compréhension de chacun. Mais c'est aussi très coûteux en temps.

*« Depuis que je suis dans l'OA, en septembre 2021, c'est toujours comme ça qu'on décide, en cherchant la décision collective. »*

**Pour améliorer la prise de décision, Les Grignoux se sont dotés d'un cadre de référence, créé et validé par l'Assemblée Générale.** Ce cadre met les balises de ce qui dépend des secteurs, et ce qui dépend de l'OA et de l'organe de gestion journalière. Mais avec la pratique, ils se sont rendu compte qu'il y avait encore énormément de flou dans ce cadre, et qu'il fallait probablement le réviser.

Un des problèmes qu'identifie Bernard, c'est que l'OA est légalement responsable de l'association. Tout ce qui a trait au personnel (augmentation/diminution du volume de l'emploi) ou au niveau stratégique est par principe dans le champ de compétence de l'OA. Or il y a beaucoup d'interprétations possibles à cela. Ce qui peut créer des tensions importantes.

Gérer collectivement nécessite de poser un cadre pour faire en sorte que toutes les décisions ne soient pas prises par tout le monde, ce qui prendrait beaucoup trop de temps. La participation des travailleurs qui ne sont pas

**GÉRER COLLECTIVEMENT NÉCESSITE DE POSER UN CADRE POUR FAIRE EN SORTE QUE TOUTES LES DÉCISIONS NE SOIENT PAS PRISES PAR TOUT LE MONDE, CE QUI PRENDRAIT BEAUCOUP TROP DE TEMPS.**

directement dans les instances de décision se fait par exemple à travers des groupes de travail qui sont créés et auxquels tout le monde peut participer.

En plus de ça, chaque secteur se réunit régulièrement avec son équipe, et tous les travailleurs et travailleuses participent à la gestion du secteur. De plus, **tous les travailleurs en CDI qui font plus d'un mi-temps, sont invités à devenir membre de l'AG, l'organe souverain de l'asbl. C'est l'AG qui vote les principales orientations stratégiques.**

**« DANS UNE ENTREPRISE COMME LES GRIGNOUX, C'EST L'HUMAIN QUI EST AU CENTRE. C'EST ÇA QU'ON DOIT PRENDRE EN COMPTE À CHAQUE DÉCISION. ON NE VEUT PAS DEVENIR COMME L'ÉCONOMIE CLASSIQUE, EN ANALYSANT FROIDEMENT LES SITUATIONS. C'EST TOUJOURS CE FACTEUR HUMAIN QUI VA PRIMER. »**



## SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ LES GRIGNOUX

### L'ÉVOLUTION DU PARC DE DISTRIBUTION DES GRIGNOUX FACE À DES DÉCISIONS CRUCIALES POUR UNE GESTION AVISÉE

Le Parc Distribution a été créé en 1993 par l'asbl les Grignoux. Les Grignoux exploitaient alors quatre salles de cinéma à Liège avec une programmation orientée sur les films et les productions art et essai. **Militants, passionnés et convaincus de l'importance de la culture comme vecteur d'émancipation et d'ouverture, les Grignoux ont très vite mis en place une programmation spécifique pour le jeune public.** Cette programmation à l'instar de celle dédiée aux adultes visait à proposer une alternative à la culture dominante avec des œuvres qui sortaient des standards américains.

**Rapidement, un constat fut fait par l'équipe à l'œuvre à l'époque : il manque cruellement de films de qualité destinés aux enfants sur le territoire belge francophone.** Décidés à apporter une réponse à cette situation, les Grignoux ont alors mis en place une structure de distribution de film dont l'objectif se concentrerait sur l'acquisition de films pour les plus jeunes. Ces films achetés par les Grignoux seraient projetés en salle pour un public familial. Les spécificités de ces films alimentent la programmation du projet d'éducation au média que les Grignoux mettent en place à destination du public scolaire : Ecran Large sur Tableau Noir (ELTN). C'était en 1993 et c'est ainsi que le Parc Distribution voyait le jour.<sup>[8]</sup>

**Depuis sa création, ce projet de distribution s'est développé et a progressivement affiné sa ligne éditoriale, qui s'organise aujourd'hui autour de deux axes principaux.**

D'une part, la mission première dans laquelle le Parc Distribution se concentre sur la valorisation de films à destination des jeunes (6+) et des très jeunes publics. Ces films nécessitent un travail très particulier et ne sont généralement pas ou peu rentables économiquement. De ce fait, ils n'intéressent que peu les autres distributeurs. Si les Grignoux, via le Parc Distribution, assument les risques financiers que représente le fait de sortir de tels films, **c'est qu'ils estiment qu'il est de leur mission de former le public de demain dès le plus jeune âge, de le sensibiliser au cinéma d'art et essai, aux films du monde et plus globalement à la culture.** Il s'agit donc bien là de renforcer le projet Ecran Large sur Tableau Noir en achetant des films qui alimenteront ce programme d'éducation au média qui a pour cible le public scolaire.

**D'autre part, le Parc Distribution se fixe aussi pour objectif de faire découvrir, à des publics adolescents et adultes, des œuvres dites « fragiles » en raison de leurs caractéristiques propres de forme, de format, de traitement ou de thématique et qui les rendent souvent peu attractives d'un point de vue commercial.** Le Parc Distribution a ainsi développé un savoir-faire certain dans la distribution de documentaires aux thématiques sociétales ainsi que dans le soutien aux réalisateur-trices

[8] En schématisant quelque peu, dans le secteur du cinéma, le distributeur, c'est le maillon indispensable entre la production et l'exploitation du film en salle. Il achète les droits de diffusion d'un film sur un territoire donné, ses recettes sont constituées d'un pourcentage du cout du ticket payé par le spectateur-trice pour voir le film en salle.

émergent·es. Ce second point, celui qui s'émancipe de la finalité initiale voulue par les fondateurs de l'asbl, s'est fait de manière naturelle, parfois au gré des opportunités mais sans réellement acter cette seconde orientation dans un texte de référence ou dans un cadre plus formel. Ce développement est évidemment porteur de sens et s'inscrit bien dans le projet global de l'asbl et de son travail en éducation permanente. **Dans cet axe, les films choisis le sont pour leur potentiel à travailler des thématiques sociétales avec un public adulte et renforcent ainsi les capacités de l'asbl à aborder les enjeux de société défis comme prioritaires.**

## EN 5 ANS, EN DÉVELOPPANT L'AXE ÉDUCATION PERMANENTE, LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION EST PASSÉ DE 5 À 12 FILMS PAR AN... MAIS TOUJOURS AVEC UN SEUL ETP, « C'ÉTAIT DE LA FOLIE. »

Initialement l'activité de distribution était répartie sur deux travailleur·euses et occupait plus ou moins un ETP pour sortir 6 films (en 2011), films alors essentiellement destinés à l'éducation au média (ELTN). En 5 ans, en développant l'axe éducation permanente, le secteur de la distribution est passé de 5 à 12 films par an... mais toujours avec un seul ETP. Comme nous le rappelle la travailleuse, aujourd'hui responsable de cette activité de distribution : « *C'était de la folie.* » En 2017, suite à la croissance du nombre de films distribués, les décideur·euses en place valident que deux travailleur·euses (2ETP) devaient se concentrer, à temps plein, sur la distribution de films : acquisitions, programmation, marketing et promotion, création de partenariats, recherche de subides... Deux ETP pour tout ce travail est en fait un minimum dicté par une prudence

financière. Comme le déclare aujourd'hui la responsable du secteur : « *L'engagement du 2<sup>e</sup> ETP était un rattrapage mais je pense que déjà à ce moment-là l'activité appelait plus.* » Il est important de noter aussi qu'en étant intégrée à l'asbl mère, l'activité Le Parc Distribution bénéficie des services de support mutualisés pour l'ensemble des activités des Grignoux, comme notamment les tâches liées à la comptabilité ou celles des ressources humaines. Cette force de travail mise à disposition n'est, jusque-là, pas clairement chiffrée et identifiée dans les comptes de l'activité de distribution mais ce n'est pas à remettre en question, le projet de distribution faisant partie à part entière du projet des Grignoux.

Au fil des années, des sorties, de l'évolution du projet, du travail autour de l'obtention et la justification des subides, la charge de travail, malgré le 2e ETP, devenait pour l'équipe en place de moins en moins tenable. Un positionnement clair allait devoir se faire sur ce que les Grignoux attendaient de la distribution : **voulons-nous continuer à sortir environ une douzaine de films par an pour un total d'environ 100.000 entrées ou réduire la voilure et se concentrer sur ce qui fut la raison initiale de la création de cette structure de distribution ?** De la réponse à cette question auraient dépendu des aménagements du volume de l'emploi dédié à cette activité.



▲ L'éducation permanente occupe une place centrale dans la démarche de l'association. Les films et les soirées-débats organisés par les Grignoux servent de moyens pour questionner des thématiques sociales et mettre en lumière les rapports générant des inégalités.

Nous étions là fin 2019 et toutes ces questions, évolutions furent balayées par la pandémie de Covid qui allait bousculer fortement le secteur de la culture pendant près de deux ans. Cette revendication, ce besoin de positionnement stratégique n'a donc pas éclos. Elle a d'autant moins trouvé sa place qu'à cette période, les Grignoux repensent leur pilotage, l'assemblée générale est alors pleinement mobilisée dans des questions de gouvernance de l'asbl.

En septembre 2021, suite à la refonte du pilotage de l'asbl, les deux travailleur·euses en charge de la distribution se retrouvent dans deux des instances de la gouvernance de l'association, l'Organe d'administration dès septembre pour l'un et un mois plus tard à l'Organe de gestion journalière pour l'autre. Cette gouvernance, les Grignoux la veulent autogestionnaire, cependant accepter ces mandats ne remet pas en question les missions assignées aux travailleur·euses dans le cadre de leur contrat de travail. **A cet instant, il est encore difficile d'évaluer le temps de travail qui sera nécessaire dans les instances, l'équipe a conscience que cet investissement demandera des efforts et du travail mais c'est aussi le prix pour faire vivre son modèle autogestionnaire.**

Dès le début de l'année 2022, dans une situation de crise, l'équipe de la distribution pressent la difficulté de mener ces deux missions de front et sollicite un soutien d'un ETP à durée déterminée afin de pouvoir assumer l'ensemble des tâches de la distribution. L'équipe des ressources humaines entend la demande, l'approuve et l'a fait valider par l'OA de l'asbl. Cet ETP est accordé pour une période d'un an. En concertation avec l'équipe de distribution, il est décidé par l'OA que cet emploi vise au premier chef à

## SOUHAITANT FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNE ET VALORISER LES COMPÉTENCES DE CHACUN, LE POSTE EST D'ABORD PROPOSÉ AUX TRAVAILLEUR·EUSES DE L'ASBL AVANT UNE RECHERCHE PLUS LARGE.

compenser le temps dédié aux instances par les deux membres de l'équipe en place et accessoirement à soutenir l'évolution du Parc Distribution. L'emploi pourrait être pérennisé si un subside structurel pouvait être « significativement » augmenté, absorbant ainsi le coût du troisième ETP. Cette décision d'augmentation de subside devait tomber à la fin de l'année 2022.

Souhaitant favoriser la mobilité interne et valoriser les compétences de chacun, le poste est d'abord proposé aux travailleur·euses de l'asbl avant une recherche plus large. En interne, une travailleuse intéressée par ce nouveau défi répond haut la main à l'ensemble des attentes et quitte son poste au sein des cinémas pour travailler comme assistante de distribution, dès avril 2022. Les deux travailleur·euses en poste initient la travailleuse aux fondamentaux du métier de distributeur et lui assignent progressivement des tâches de plus en plus importantes. Même si l'équipe y prête une attention particulière, il est difficile de ne pas impliquer ce renfort dans la stratégie à plus long terme du Parc Distribution.

Décembre 2022, après instruction et défense du dossier présentant les missions élargies du Parc Distribution, le pouvoir subsidiant évoqué ci-haut rend sa réponse. Il reconnaît d'abord toute la qualité et la pertinence du travail du Parc Distribution et décide d'augmenter l'enveloppe budgétaire allouée à ce projet. Excellente nouvelle. Cependant l'augmentation est moins importante qu'espérée et ne permet pas de compenser l'augmentation de la charge salariale liée au

troisième ETP. Désillusion. Le pouvoir subissant ne soutient financièrement le développement des dernières années qu'en partie.

Consciente de l'impact de cette décision, l'équipe en charge de la distribution ne peut cependant se résoudre à perdre ce 3e ETP dont l'impact positif s'est fait largement ressentir. La nouvelle travailleuse permet à l'équipe de travailler plus sereinement, de préster moins d'heures supplémentaires et plus largement de mieux assumer les missions qu'ils se sont assignées. **Pour ces raisons, le Parc Distribution décide de construire un nouvel argumentaire pour justifier l'engagement, à durée indéterminée cette fois, de la nouvelle travailleuse.** Cet argumentaire, comme le rappelle la responsable de la distribution est « *un processus durant lequel on avance et on affine tout* ».

## POUR ASSUMER CE DÉVELOPPEMENT, IL EST IMPOSSIBLE DE TRAVAILLER UNIQUEMENT À DEUX. LA PÉRENNISATION DU 3<sup>e</sup> ETP EST INDISPENSABLE?

A ce moment-là, c'est bien l'argument du développement du projet du Parc distribution qui est avancé au premier plan et qui sera présenté à l'OA pour justifier ce troisième équivalent temps plein. La question est qu'aujourd'hui le Parc Distribution souhaite que la structure reconnaise le développement qu'ils ont construit tout au long de ces dix dernières années et que ce développement ne peut être pérenne qu'avec un troisième ETP. **Leurs missions dépassent celles qu'ont voulu pour eux les fondateurs du projet. Pour assumer ce développement, il est impossible de travailler uniquement à deux.** La pérennisation du 3<sup>e</sup> ETP est indispensable et l'argument de

la participation aux instances de la gouvernance de l'asbl devient secondaire même si toujours bien réel. La responsable du secteur est claire : pour maintenir le développement mis en place sans mettre l'équipe à genoux, trois ETP sont bien nécessaires. Si demain, les mandats dans les instances sont pris en charge par d'autres personnes, le temps libéré diminuera les heures supplémentaires mais surtout permettra d'aller plus loin dans le travail de prospection pour l'achat de nouveaux films, de renforcer la promotion et l'accompagnement des films en distribution.

Le mardi 21 février 2023, un peu plus d'un mois avant la fin du contrat de renfort, une rencontre est organisée entre la responsable du secteur de la distribution et l'Organe d'administration de l'asbl. C'est à cette instance qu'il revient de valider ou pas les augmentations de volume d'emploi. Pour le déroulement de cette réunion la responsable du secteur a remis aux six membres de l'OA une note reprenant les arguments stratégiques et financiers qui doivent appuyer sa requête.

En voici quelques extraits :

- **L'activité de distribution est l'une des activités des Grignoux qui se porte le mieux, la brider maintenant serait contreproductif.**
- **Si on repasse à deux ETP, le développement lent et solide de la distribution, entamé il y a dix ans, sera stoppé (estimation de la baisse du nombre de films de 13 à 8)**
- **Trois ETP, c'est s'assurer du temps pour la demande de subside, la prospection et les autres ressources (vente des droits télé...).**
- **Trois ETP, c'est s'assurer un soutien européen lié à l'ampleur de l'activité.**

La rencontre est sereine et constructive. Les arguments sont exposés. Ils ont été construits en collaboration avec le secteur des

ressources humaines et le secteur financier. La responsable du secteur rappelle qu'une décision doit être prise rapidement car la situation vis-à-vis de la nouvelle travailleuse devient embarrassante pour elle comme pour ses deux collègues. Restera-t-elle à la distribution, retournera-t-elle dans les cinémas ? La travailleuse se sent bien dans sa nouvelle fonction, l'entente avec ses collègues est excellente. La travailleuse est consciente de la volonté de pérenniser son emploi et souhaite une issue favorable mais a bien conscience qu'il n'y a aucune certitude. De son côté, l'équipe « initiale » vit aussi une phase de tension puisqu'il est difficile pour eux de savoir jusqu'où impliquer la travailleuse alors qu'ils ne savent pas si son poste sera maintenu, même s'ils le souhaitent vivement...

## L'INFLATION IMPORTANTE RENCONTRÉE AU SORTIR DE LA PANDÉMIE ET SON IMPACT SUR LA MASSE SALARIALE CONJUGUÉE AVEC UNE DIMINUTION DE LA FRÉQUENTATION DES SALLES METTENT À MAL LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ASBL.

L'Organe d'administration est bien conscient de ces paramètres. Organisé de manière autogestionnaire, l'OA de l'asbl est constitué de travailleurs et de travailleuses de l'asbl. Nous sommes tous et toutes collègues. Naturellement, chacun préférerait donc pouvoir valider cette demande tant elle convient à tous et toutes. Cependant, les choses ne sont pas si simples. Début février 2023, les comptes de résultats de l'année 2022 se clôturent peu à peu et l'exercice budgétaire s'avère plus déficitaire qu'attendu. Les craintes liées à la période post-covid s'avéraient fondées. L'inflation importante rencontrée au

sortir de la pandémie et son impact sur la masse salariale conjuguée avec une diminution de la fréquentation des salles mettent à mal le modèle économique de l'asbl. **Il devait clair que nous allions devoir revoir notre façon de produire et cette demande de développement arrivait au plus mauvais moment.**

**UNE PARTIE DE L'OA EST CONVAINCUE QUE S'IL FAUT FAIRE DES ÉCONOMIES CE N'EST PAS DANS UN SECTEUR QUI PERD MOINS QUE LES AUTRES QU'IL FAUT LES FAIRE.**

Au sein de l'OA, pas d'unanimité sur la réponse à apporter à la demande. Chacun·e s'accorde sur l'intérêt de renforcer le secteur au vu des éléments donnés et le risque de perdre certaines subventions (européennes) si nous venions à diminuer la voilure du projet (subvention qui ne couvre pas l'impact salarial d'un 1 ETP supplémentaire). Cependant en ces périodes budgétaires compliquées, à l'heure où le modèle économique de l'asbl est mis à mal, alourdir la charge salariale d'un secteur structurellement déficitaire semble être un choix risqué. Le débat est âpre.

Une partie de l'OA est convaincue que s'il faut faire des économies ce n'est pas dans un secteur qui perd moins que les autres qu'il faut les faire. Que du contraire, il faut le renforcer pour lui permettre de sortir du déficit récurrent et le challenger pour qu'il trouve des films de qualité mais plus porteurs économiquement. Pour eux, comme pour la responsable du secteur, le déficit de cette activité n'est pas une fatalité. L'activité de distribution est une activité potentiellement source de bénéfice mais aux Grignoux, ce sont les missions qui lui ont été initialement assignées qui en

a fait une activité déficitaire. **Le propos de la responsable est qu'il est possible de rendre l'activité bénéficiaire** (d'atteindre, en tout cas, l'équilibre) **si l'on s'en donne les moyens et l'ambition.**

## ILS ESTIMENT QU'IL EUT ÉTÉ JUDICIEUX DE PROPOSER UN BUDGET SUR TROIS ANS AFIN DE VOIR L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR À LA LUMIÈRE DE CET ENGAGEMENT.

D'autres estiment que la prudence est de mise et que l'instant n'est pas favorable au risque. L'asbl a la trésorerie pour éponger le déficit 2022 mais cette trésorerie n'est pas sans limite. Pérenniser cet emploi dans ce contexte est dangereux, quid si cette baisse de fréquentation perdure, quid si nous ne parvenons pas à retrouver l'équilibre financier ? **Les analystes et les connaisseurs du**

**milieu n'apportent pas d'éléments quant à une possible reprise du secteur. La situation n'a pas de précédent.** A l'heure actuelle, la travailleuse peut retrouver son temps de travail à l'exploitation cinéma, temps de travail qui pendant son absence a en partie été repris par d'autres travailleur·euses qui ont ainsi augmenté leur temps de travail. Qu'en sera-t-il demain ? Impossible de le savoir.

**Les mêmes administrateur·trices pointent aussi le manque d'information communiquée par le secteur et de projection financière qui empêchent de valider l'évolution du modèle en s'appuyant sur des chiffres et des perspectives.** Ils estiment qu'il eut été judicieux de proposer un budget sur trois ans afin de voir l'évolution du chiffre d'affaires du secteur à la lumière de cet engagement. Ces administrateur·euses font aussi valoir le fait que d'autres secteurs ont déjà partagé leur besoin de soutien pour mener à bien certaines tâches. Pourquoi la distribution plus qu'un autre secteur ?



▲ Le contexte actuel très instable du secteur des salles de cinémas impose une gestion à réviser régulièrement.

**Les échanges sont longs et il semble de plus en plus clair qu'une décision collégiale ne pourra être trouvée.** Le vote est évidemment possible mais aucun·e membre ne souhaite passer par là. Il est important de noter que si on en était venu au vote à la majorité, le contrat aurait certainement été converti en CDI. Il y a dans le choix de ne pas aller vers ce vote une volonté (non formulée en séance) d'apaisement du clan du «pour le CDI» qui s'avérait majoritaire. Il aurait donc pu y avoir un passage en force, suite à un vote, mais l'OA a réussi à aboutir à une décision par consentement. Ce n'était peut-être pas la meilleure solution en soi, mais ça a permis d'apaiser les choses entre les administrateur·trices. Cette décision par consentement s'avère être le retour d'une suggestion, au départ rejetée, de proposer un second CDD à la travailleuse. Cela aurait l'avantage de ne pas mettre à mal le travail du Parc Distribution, de ne pas entraver l'implication des deux travailleur·euses dans les instances de l'asbl et de prendre le temps de voir l'évolution du secteur et de s'appuyer sur des projections financières pour prendre une décision définitive. C'est évidemment une décision d'attente mais après échanges, il semble qu'elle puisse satisfaire les deux «clans» qui se sont créés au sein de l'OA.

Soucieux de sortir avec une décision commune, l'OA valide donc un avenant au contrat de la travailleuse qui portera jusqu'à la fin du mois de juin 2024. L'OA s'engage à ce que la travailleuse soit prévenue d'ici le 1er avril 2024 de la pérennisation définitive, ou non, de ce contrat.

**D'ici avril 2024, l'OA souhaite qu'en collaboration avec les responsables de secteur concernés une analyse des éléments suivants soient faites, afin de pouvoir prendre**

**une décision avec toutes les données nécessaires :**

- la définition des nouveaux objectifs du secteur de la distribution ;
- une projection budgétaire sur trois ans qui vise à réduire le déficit budgétaire structurel du Parc Distribution et la stratégie financière qui la sous-tend ;
- l'évolution de la fréquentation de nos salles ;
- les chantiers de développement financier de l'asbl.

**A ce stade, il reste à annoncer la décision à l'équipe du Parc Distribution et plus précisément à la troisième travailleuse pour qui l'attente et l'incertitude n'ont pas été simples à vivre.**

**LE CHOIX FAIT PAR L'OA N'OFFRE TOUJOURS PAS LA SÉCURITÉ ATTENDUE MAIS PERMET NÉANMOINS DE TRAVAILLER SÉREINEMENT PENDANT PLUS D'UN AN. IL A ÉTÉ ASSURÉ AUX INTÉRESSÉ·ES QUE CETTE DÉCISION EST LE FRUIT D'UN CONTEXTE PEU FAVORABLE CAR IL EST CLAIR QUE LA TRAVAILLEUSE RÉPOND AUX ATTENTES DU POSTE.**



## UN REGARD SUR LES GRIGNOUX

### L'ÉQUILIBRE D'UNE GESTION ENTRE LES NÉCESSITÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

**L'attention portée aux personnes et à leur bien-être est un point central qui a été souligné dans toutes les interviews. Elle est liée à la gestion du personnel qui est particulièrement bien exposée dans la situation de gestion décrite par les Grignoux.** Elle y est singulière à plusieurs égards. Premièrement, du fait de l'organisation en autogestion de l'association dont les membres de l'organe d'administration sont essentiellement composés des personnes de l'équipe qui se côtoient donc en divers lieux de l'asbl. Deuxièmement, cette proximité en différentes instances permet à l'ensemble du collectif d'avoir une vue d'ensemble de l'état de l'association. Cette double caractéristique participe à prendre les décisions notamment en matière de ressources humaines non sans difficultés comme nous l'avons vu dans la situation de gestion décrite. Le rapport, conflictuel ou non, entre le collectif et l'individu s'exprime en effet peut-être davantage dans une structure où les travailleurs et travailleuses sont pleinement amenés à prendre des décisions.

De ce fait, il y a une tension qui se découvre aux frontières du collectif et de l'individu. Selon les « moments » ou les « périodes », la balance penchera vers l'un ou l'autre de ces pôles entraînant des modifications dans les décisions et les arrangements gestionnaires. Cette tension configure les évolutions de la gestion. Nous l'avons très bien vu dans l'historique du « Parc de distribution » des Grignoux. Dans l'organe d'administration, certains peuvent s'identifier à de la gestion « chaude » lorsqu'on prend en compte prioritairement « l'humain » (c'est-à-dire les « nécessités » individuelles) et d'autres à de la gestion « froide » lorsque ce sont les « nécessités » de la structure qui s'impose aux individus et qui se fondent dans les mesures prises au bénéfice du collectif. Dans le sillage des attentions aux personnes (le pôle « individuel ») se retrouvent mobilisées toutes les émotions que déclenchent les situations. D'où les dilemmes : décider en fonction des personnes et de leurs situations toujours particulières et « sensibles » (en accueillant les émotions) ou en fonction des risques et situations auxquels la structure est exposée (en convoquant la raison gestionnaire et les bonnes raisons) ? **Une manière de « négocier » cette tension est de mettre l'accent sur les apprentissages ou sur les options possibles permettant à la structure de s'adapter plus facilement en cours de route. À travers le souci de l'apprentissage et dans le sillage des mesures de gestion qui le rend pertinent et possible, on noue alors les deux nécessités, servir sa mission sociétale et servir les personnes.**

**Il n'en reste pas moins que cette négociation n'est jamais acquise comme une « pratique procédurière » de gestion. Elle ne pourrait être actée comme telle puisque chaque événement ou situation est par essence différent. Il s'agit donc plus d'un principe que l'entreprise se donne lui permettant d'adapter sa gestion plutôt que de se conformer coûte que coûte à sa gestion.**





« JE NE M'EN RENDAIS PAS COMpte AVANT MAIS, CONCRÈTEMENT, Être GESTIONNAIRE CONSISTE À Être PRINCIPALEMENT FACE À UN ÉCRAN D'ORDINATEUR 8H PAR JOUR. JE PENSais QU'IL Y AVAIT MOINS DE PRESSION. MA VISION ÉTAIT QU'EAU SERVAIT JUSTE À FAIRE TOURNER LA BOUTIQUE, À METTRE LES CHOSES À LEUR PLACE POUR QUE LE RESTE PUISSE FONCTIONNER. ET JE PENSais QUE ÇA AVAIT UN ASPECT PLUS ROUTINIER ET PLUS FACILE. MOINS DE CHANGEMENTS PERPÉTUELS ET D'ENJEUX, DE RISQUES FINANCIERS. ÇA JE NE L'AVAIS PAS PERÇU. »

*Caroline Grisar*



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

AW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une association qui promeut et défend l'économie sociale. A la fois organisation qui fédère des associations et des entreprises d'économie sociale, organisme d'éducation permanente, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale.

Créée en 1981, l'association est basée à Monceau-sur-Sambre mais est active sur tout le territoire wallon et bruxellois. **L'objectif principal de SAW-B est de porter une économie qui soit au service de la société et non une fin en soi.** Pour ce faire, elle soutient des projets économiques en Wallonie et à Bruxelles qui répondent à de réels besoins sociaux et collectifs, qui sont des ferment de démocratie et qui font primer le lien social sur le rapport marchand.

Organisme d'éducation permanente et agence-conseil à ses prémisses, SAW-B a depuis la fin des années 2000 développé d'autres services. Comme celui de facilitateur en clauses sociales ou celui d'accompagnateur en évaluation d'impact social. A côté de ces services, SAW-B a également mis sur pied des projets de grande ampleur. **Tous ces projets sont issus de rencontres, d'interpellations et**

**de questionnements sur le devenir de l'économie. L'idée étant de pouvoir répondre, à son échelle, aux enjeux d'aujourd'hui et aux besoins de la population.** Citons parmi ces projets l'association Coopcité qui est un lieu d'accompagnement, d'expérimentation et d'innovation pour l'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles. Imaginée par SAW-B à sa création et mise en place avec de nombreux partenaires, l'asbl Coopcité est maintenant autonome. Un deuxième projet important est celui de la coopérative CABAS qui a pour mission de rassembler des artisan.e.s de la transition alimentaire qui souhaitent coopérer et mutualiser des moyens et des services. Comme Coopcité, CABAS vole de ses propres ailes depuis 2020. Enfin, le projet de la Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole est aussi une initiative de SAW-B qui est en plein développement.

Tous ces projets et services demandent un financement sans cesse plus important ou du moins de plus en plus complexe à équilibrer. La santé financière et la pérennité de la structure dépendent majoritairement de subsides mais SAW-B se finance également via ses prestations de conseil et d'accompagnement et des cotisations de ses membres.

**Les années avançant, SAW-B s'est beaucoup développée. Aujourd'hui, elle accueille 130 membres et son équipe s'est fortement agrandie.** L'association comptait encore une grosse dizaine de travailleuses et travailleurs en 2010 et elle en dénombre aujourd'hui plus du double. Cet ensemble continue de soutenir les alternatives d'économie sociale afin de faire mouvement pour une transformation sociale systémique.



▲ L'équipe de SAW-B a presque triplé en 15 ans.

## UN CHANGEMENT D'ORGANISATION EN 2019

Jusqu'à il y a peu, SAW-B se composait de quatre pôles (Education permanente, Conseil, Admin et Finances et Communication et plaidoyer) avec pour chacun d'entre eux un·e coordinateur·rice, chapeauté par une direction unique. Cette organisation était assez classique et n'incarnait pas vraiment le message que SAW-B portait à l'extérieur au travers de ses animations, formations et accompagnements. **Il était clair que l'association devait davantage vivre la participation démocratique en son sein pour pleinement la comprendre et la partager.**

C'est donc en 2019 que l'organisation et la gouvernance de SAW-B sont revues.

**D'un organigramme en « silo » où chaque personne détient une fonction limitée à son pôle, il est préféré une organisation plus ouverte et horizontale, transversale.** Cette ouverture va donner lieu à la création de « cercles » classés en trois types. Les cercles « soutien » sont les cercles qui permettent à ce que l'association tourne et notamment à ce que la gestion soit appliquée. Un deuxième type de cercle sont les cercles « métiers » qui regroupent les activités de cœur de SAW-B et qui constituent les missions principales de SAW-B. On y retrouve l'éducation-permanente, l'agence-conseil etc. Enfin, le troisième type de cercle a trait aux « satellites ». Les cercles « satellites » font référence à des gros projets que SAW-B initie comme la Ceinture alimentaire de Charleroi Métropole ou Coopcité. Ces cercles sont par nature à durée déterminée selon la vie et le développement du projet (ex. Coopcité qui est maintenant totalement autonome). Au contraire, les autres cercles « Soutien » et « Métiers » sont à durée indéterminée sauf changement profond des missions de SAW-B.

Cette réorganisation par cercle a eu pour effet d'engager différemment les membres de l'équipe dans l'association. Même si une personne garde une fonction spécifique, elle peut intégrer d'autres cercles et davantage participer à la vie et aux décisions de SAW-B. En ce sens, **des réunions avec l'ensemble de l'équipe sont régulièrement organisées pour informer, consulter, concerter ou encore codécider.** En matière de décision et notamment de responsabilité, la direction n'est plus portée par une seule personne dans ce nouveau modèle. Un co-pilotage, à durée limitée selon un mandat de quatre ans, a été mis en place pour permettre la pérennisation d'une vie démocratique au sein de SAW-B.

Toujours en construction et en perpétuel amélioration, cette nouvelle organisation de SAW-B reste sujette à des travers si les travailleurs et travailleuses n'y prêtent pas attention. Le principal est de retomber dans une organisation par pôle en silo du fait des fonctions extrêmement diverses et variées au sein de SAW-B. Pouvoir y prêter attention demande une participation continue de l'équipe aux réunions de cercles et aux réunions qui regroupent toutes les personnes.

**SE POSER DES QUESTIONS EN CONTINU SUR LE MODÈLE PERMET JUSTEMENT À CE QU'IL VIVE ET RÉPONDE AUX ASPIRATIONS DÉMOCRATIQUES DE SAW-B MAIS AUSSI À SES MISSIONS ET À SA FINALITÉ SOCIALE QUI EST DE DÉFENDRE ET DE DÉPLOYER L'ÉCONOMIE SOCIALE.**



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : CAROLINE GRISAR

### QUI EST CAROLINE ?

Le parcours de Caroline est loin d'être tracé à l'avance. Il est marqué par des bifurcations, des envies qui se matérialisent, des opportunités qui sont saisies. En même temps, le chemin parcouru n'est pas erratique, animé par des valeurs communes. Caroline est ingénierie commerciale. Elle fait ce choix par défaut et ne se retrouve pas entièrement dans la carrière qui s'ouvre à ces diplômées. Sortie des études, elle s'oriente vers des boulots qui l'intéressent véritablement : import-export d'objets du monde, commerce d'objets artisanaux et puis de bijoux et puis de jeux et jouets. Dans ce dernier champ d'activité, elle sera même à la naissance d'une association qui s'appelle « Pour une autre idée du jeu » et réunit des commerçants passionnés par leur métier et le pouvoir des jeux dans la vie des enfants et des adultes. Malgré un certain succès, après un certain temps, Caroline revend ses divers commerces et se consacre un temps à un projet d'habitat groupé avec son compagnon.

A cette époque, où elle dispose de temps, elle se lance en dilettante dans un master complémentaire en traduction. Pour son mémoire, elle a traduit en français le roman « *The wall* » de John Lenchester, une dystopie liée au changement climatique. Depuis lors, elle tente de le faire publier et a dans ses cartons d'autres projets de traduction. Décidément, Caroline a plus d'un tour dans son sac : elle manie les chiffres et se passionne pour la littérature anglaise.

Poussée par la nécessité financière, Caroline finit par chercher un nouvel emploi qui aurait du sens. Sur base de son diplôme de gestion et de la découverte de l'économie sociale (en parcourant des offres d'emploi en coopération internationale qui côtoyaient des offres d'emploi en économie sociale), elle est embauchée par SAW-B comme conseillère en entreprise sociale au sein de l'agence conseil. Le virus du commerce la reprend quelques temps plus tard avec le lancement d'un magasin de jeu. Le projet périclite finalement et Caroline passe à nouveau par le statut de salariée au sein du mouvement Lire et Ecrire où elle assume une fonction de gestion. Parallèlement, elle garde le contact avec SAW-B et donne des coups de main en tant qu'indépendante à l'agence conseil. C'est alors qu'elle apprend que le responsable administratif et financier de SAW-B part à la pension et cherche un successeur. *« Je me suis dit : « Je connais l'équipe, j'aime bien le projet, ce poste a l'air cool. » [rires] Donc je suis arrivée ici. Ma perception n'était pas tout à fait exacte. Mais bon... »*

A la question de savoir quel est cet écart entre la fonction imaginée et la fonction vécue, Caroline répond : *« Je pensais qu'il y avait moins de pression. Ma vision était que ça servait juste à faire tourner la boutique, à mettre les choses à leur place pour que le reste puisse fonctionner. Et je pensais que ça avait un aspect plus routinier et plus facile. Moins de changements perpétuels et d'enjeux, de risques financiers. Ça je ne l'avais pas perçu. »* C'est que SAW-B est marqué par une certaine diversité des missions, des métiers, des financements. Et donc par de l'incertitude, des changements,

des temporalités compliquées. C'est à la fois attrayant mais aussi fatiguant en termes de gestion. En tout cas, cela a été sous-estimé par Caroline avant de s'engager il y a plus de cinq ans.

Passionnée de marche et de nature, Caroline aimerait travailler moins. Elle est employée à 4/5 actuellement. Mais elle est administratrice dans une autre asbl, elle avance dans ses traductions et elle soutient administrativement son compagnon qui est indépendant. Bref, son 1/5 de temps soi-disant libre est bien rempli. Comme totem, si elle devait choisir un animal, elle serait une mouette ou un goéland « *parce qu'il vit au bord de la mer, parce qu'il vole, ce qui doit créer un sentiment de liberté* ». Ce qui crée probablement une tension avec la gestion telle qu'elle se vit au sein d'une association subventionnée. Tout comme Gaston Lagaffe, Caroline serait-elle prête à scier le haut des portes des bureaux de SAW-B pour laisser librement voler son amie la mouette ?

### CAROLINE ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

Cette recherche participative à laquelle Caroline a participé a cherché notamment à définir la gestion, cet objet à la fois familier et flou. Pour elle, la gestion consiste à « *utiliser au mieux les ressources dont dispose la structure pour lui permettre de faire son travail. Faire tourner les rouages pour que les ressources dont dispose la structure lui permettent au mieux de remplir sa mission. C'est mettre en musique les personnes, l'argent, le temps pour que le reste soit possible* ». On retrouve là la distinction et la relation entre moyens et fins.

Concrètement, le travail de gestion comporte de la comptabilité, du suivi et de la gestion

des subsides (répondre aux conditions préalables, allouer les ressources et justifier), le respect des diverses obligations légales comme association mais aussi comme employeur. Tout cela suppose une série de petites tâches que se répartissent entre elles les membres de l'équipe (appelée "brigade" chez SAW-B) de trois personnes, des femmes, dans laquelle Caroline s'insère. La répartition des compétences entre elles est la suivante : Caroline est en charge de ce qui est financier, de la comptabilité, des justifications etc. Rachel s'occupe de ce qui touche aux gens, donc les RH et Samantha est en support de tout le monde pour le secrétariat et l'administration. Il existe aussi un cercle admin-fin, réunissant la brigade mais aussi d'autres membres de l'équipe intéressés à apporter leur regard et leur aide, où sont partagées les actions et les réflexions sur ces matières. Des décisions y sont prises collectivement sur certains sujets. De même, il existe un cercle GRH sur le même mode de fonctionnement. Sur certains sujets en lien avec la stratégie institutionnelle, la réflexion et la décision est prise en concertation avec la co-direction.

**CERTAINS PROJETS ENTREPRENEURIAUX ONT ÉTÉ LANCÉS RÉCEMMENT PAR SAW-B MAIS CEUX-CI ONT TENDANCE À RAPIDEMENT S'AUTONOMISER, EN DEVANT DES SATELLITES DE L'ASSOCIATION-MÈRE, Y COMPRIS DANS LEUR GESTION.**

**Les interactions en interne sont nombreuses et variées. Mais il reste que SAW-B est une structure de seconde ligne, qui pour l'essentiel accompagne d'autres structures dans leur développement et la poursuite de leurs propres missions.** Certains projets entrepreneuriaux ont été lancés récemment par

SAW-B mais ceux-ci ont tendance à rapidement s'autonomiser, en devant des satellites de l'association-mère, y compris dans leur gestion. La gestion est donc assez éloignée du terrain. **Caroline reconnaît qu'il est vrai qu'elle a une vue sur ce que font l'ensemble de ses collègues mais qu'elle n'y est pas associée directement ou indirectement (à l'exception de la recherche-action qui lui a fait vivre une expérience plus commune à ses collègues en charge de l'éducation permanente).**

*« Je ne m'en rendais pas compte avant mais, concrètement, être gestionnaire consiste à être principalement face à un écran d'ordinateur 8 h par jour. »*

**Ce constat semble pesant pour elle qui a aussi connu ces multiples expériences d'entrepreneuse dans un passé récent.**

Caroline est d'accord avec cette idée évoquée durant la recherche participative selon laquelle tous les membres de l'équipe de l'association participent en quelque sorte à la gestion. D'une part, chaque membre de l'équipe est visé par l'allocation des ressources en temps affectées par la structure à chaque projet. D'autre part, chaque membre de l'équipe participe activement à la gestion de son ou ses propres projets, de son propre métier, au sein de l'ensemble de la structure. **Plus ici qu'ailleurs. Chaque brigade, par exemple la brigade conseil ou la brigade animation, doit gérer son projet en son sein, en tout cas en ce qui concerne les productions, les échéances, les activités, le planning, etc.** Ils décident collectivement, ils gèrent eux-mêmes comment ils font. Après, là où ça coince, où ça devient difficile selon Caroline, *« c'est quand il faut intégrer ces différents éléments dans un tout cohérent »*. C'est-à-dire : *« Chacun sait ce qu'il a fait, quand il l'a fait mais rattacher ces activités avec le processus*

*global de facturation en fin de trimestre, par exemple, c'est plus difficile. Et c'est là que nous intervenons pour mettre tous ces éléments ensemble. Et à ce sujet, tout le monde n'a pas la vision de l'ensemble ou que sa petite partie est à mettre dans un ensemble plus vaste. Le niveau de complexité (dû à la diversité) est fort important par rapport à la taille de l'association. »*

Ce qui est spécifique et complexe chez SAW-B provient notamment du polysubventionnement. Deux logiques s'affrontent. D'une part, la logique des multiples financeurs qui revient à créer des cases et à y placer les activités et leurs financements de manière assez cloisonnée. D'autre part, une logique développée en interne, et accentuée ces derniers temps, d'une démarche intégrée consistant à développer au maximum la transversalité entre les différentes missions visées et les multiples métiers et postures développées au sein de l'association envers ses publics. Or chaque décision interne, prise dans le développement d'une activité, d'un projet, peut entraîner des répercussions sur les financements obtenus et la manière d'en rendre compte.

## CE QUI EST SPÉCIFIQUE ET COMPLEXE CHEZ SAW-B PROVIENT NOTAMMENT DU POLYSUBVENTIONNEMENT. DEUX LOGIQUES S'AFFORTENT.

Caroline se met parfois à rêver d'une organisation qui arriverait à faire correspondre chaque fonction avec un financement spécifique. Elle évoque ainsi :

*« Ce serait plus simple si on savait à l'avance pour quelle période et pour quelles activités et à quelle hauteur on va être subsidiés. Si*

*on nous disait en début d'année, pour cette année, vous recevrez 200.000 € pour faire ça et ça avec telle et telle personne affectées. Et que par miracle, durant l'année, on parvienne à faire ça et ça avec ces personnes, ça serait plus simple de mon point de vue. »*

**Mais elle reconnaît que cette solution aurait d'autres inconvénients.**

**Une autre tension vécue par Caroline dans sa fonction de gestion est le manque de temps pour tout faire, car celle-ci implique une somme assez importante et détaillée de tâches.** Plus largement, une tension existe entre l'efficacité à laquelle on est soumis et le plaisir à prendre au travail. Par exemple, explique Caroline, passer le temps de midi à manger sous le soleil avec les collègues est sympathique mais en même temps stressant car on a des choses à terminer. Cette tension est aussi existante au sein de la structure, qui se veut « horizontale », entre le temps pris à réfléchir, et parfois de manière agréable, sur comment on fonctionne d'une part et le coût de ce temps pris en interne par rapport à nos obligations externes d'autre part. Cette tension est présente en permanence. Caroline, étant donné son passé sous statut d'indépendante, ayant connu des difficultés financières, est particulièrement attentive à l'efficience des financements publics dont elle gère la justification.

**Le processus de décision lié à la gestion est compliqué selon Caroline. L'association, se voulant participative, construit collectivement les grandes décisions, les orientations stratégiques. Ce qui est vu comme positif car suscitant l'adhésion et l'implication.** Caroline a parfois l'impression que ce mode collectif de décision est trop lent pour certaines décisions aux implications inférieures. L'enjeu est probablement d'arriver

à identifier le processus adéquat selon le type de questionnement et ses implications. Caroline se sent parfois en décalage avec l'équipe sur ces choix des modalités de décisions. Au sein de sa brigade, le processus semble fluide étant donné la petite taille du groupe. Des décisions opérationnelles sont prises tout le temps sur le mode : proposition, discussion, adhésion. **Néanmoins, certaines décisions qu'on pense opérationnelles se révèlent finalement plus stratégiques qu'on ne l'avait pensé, avec parfois des conséquences financières néfastes.**

Un exemple récent est évoqué. Comme le formule Caroline « *ce type d'erreur nous pend au nez et c'est un des stress de cette fonction* ».

**A savoir ne pas pressentir suffisamment tôt les effets potentiels d'une décision qu'on prend soi-même ou qui est prise par les financeurs et finit par impacter l'association et sa gestion.**

**« TROP DE TEMPS EST CONSACRÉ À DIRE CE QU'ON VA FAIRE, POURQUOI ON VA LE FAIRE ET PUIS À JUSTIFIER CE QU'ON A FAIT ET COMMENT ON L'A FAIT, PLUTÔT QU'À FAIRE EFFECTIVEMENT CE QU'ON A DIT. »**

Caroline a décrit une situation vécue au sein d'un projet satellite de SAW-B, la ceinture alimentaire de Charleroi. A la question de savoir pourquoi avoir choisi cette situation particulière, assez éloignée de son quotidien, Caroline répond que cette situation « *reprend beaucoup d'éléments humains, qui sont fragiles* ». Or, ajoute-t-elle, « *quand tu es dans des obligations d'efficacité de gestion, c'est une tension : il y a une forte importance à soigner l'humain et il n'y a pas beaucoup de place pour ça* ».

Cette situation est aussi emblématique de ce que vit l'économie sociale qui s'appuie sur des financements publics, ce qui est inévitable à certains moments ou pour certains types de projets réellement innovants. **Caroline est convaincue que, dans la relation avec les financeurs, trop de temps est consacré « à dire ce qu'on va faire, pourquoi on va le faire et puis à justifier ce qu'on a fait et comment on l'a fait, plutôt qu'à faire effectivement ce qu'on a dit ».**

**En gestion, expliquer ce qu'on fait et pourquoi on le fait prend du temps sur le fait de faire. Au sein d'un projet, c'est encore pire. Dans la gestion en économie sociale, ça prend trop de place :**

*« Le temps passé à expliquer ce que tu vas faire, à remplir un appel à projet, à justifier ce que tu as fait après et à mettre tous les chiffres dans les petites colonnes du format de chaque pouvoir subsidiant, puisqu'ils n'ont pas le même entre eux, est colossal par rapport à ce qu'on te donne. »*

de changer les pratiques des financeurs ?

**Sur base du constat d'une évolution néfaste des pratiques de financement, SAW-B a récemment lancé une enquête auprès des acteurs associatifs de l'économie sociale. Et cette enquête a confirmé les ressentis de SAW-B, notamment ceux qu'exprime Caroline.** Une journée de réflexion a été organisée sur le sujet, en particulier sur le pouvoir des approches chiffrées, quantitatives et prédictives, en vogue auprès de certains financeurs publics, influencés par le New Public Management. Caroline avait la faiblesse de penser que cette enquête et l'événement qui a suivi allaient facilement changer la donne.

**LE COMBAT N'EST PAS ENCORE GAGNÉ, LOIN S'EN FAUT, MAIS IL EST BIEN ENTAMÉ ET POURRAIT, À TERME, CHANGER LE QUOTIDIEN DES GESTIONNAIRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.**

## « POURQUOI ACCEPTONS-NOUS AUTANT DE CONTRAINTES DE GESTION VENANT DE L'EXTÉRIEUR ? »

Les « dilemmes » rencontrés par Caroline dans sa fonction de gestion sont liés à cette relation aux pouvoirs subsidiaires. Elle les formule sous la forme de cette question :

*« Pourquoi acceptons-nous autant de contraintes de gestion venant de l'extérieur ? »*

Sa position serait plus radicale, à savoir refuser certains financements sur base de leurs exigences inappropriées. Cela pourrait avoir pour effet de ne pas être financés. Mais en adoptant une telle position plus souvent et en n'étant pas les seuls à le faire, une sorte de grève des demandes de financement, n'y aurait-il pas moyen de renverser les pressions et



## UNE SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ SAW-B LA CEINTURE ALIMENTAIRE DE CHARLEROI MÉTROPOLE, LA MISE EN PLACE D'UN PROJET INNOVANT DANS UN CADRE INSTITUTIONNEL CONTRAIGNANT.

**SAW-B, agence-conseil en économie sociale, soutient et accompagne des projets divers depuis de nombreuses années.** Récemment, l'un de ses projets-phares a confronté la structure à plusieurs questions fondamentales en matière de gestion : Comment mener un projet innovant dans un cadre institutionnel qui ne l'est pas ? Comment la structure gère-t-elle les relations avec les institutions ? Comment prendre soin des travailleurs dans un contexte en perpétuel mouvement et où les moyens manquent ? Jusqu'où l'équipe peut-elle assumer la gestion de projets « satellites » en plus des siens propres ? **Voici en quelques mots l'histoire de la Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole et des difficultés qu'elle a posées à SAW-B.**

**Promouvoir une alimentation de qualité pour tous fait partie intégrante des missions que se donne SAW-B. Depuis 2013, SAW-B est d'ailleurs soutenue par la Wallonie dans le cadre du développement des circuits courts**, au gré des volontés politiques et des modifications institutionnelles : Agence pour la Stimulation Economique devient Agence pour l'Entreprise et l'Innovation puis Sowalfin et enfin Wallonie Entreprendre ; compétences administratives qui passent du SPW économie sociale au SPW développement durable ; soutien successif et à géométrie variable des ministres Nollet, Furlan, Marcourt, Tellier, Morréale. Les partenariats avec d'autres associations sont également multiples : Inter Environnement Wallonie, Biowallonie, Diversiferm, Collectif 5C...



▲ La Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole a reçu la mission de sonder les producteurs du territoire pour évaluer les productions disponibles, de sonder le marché du territoire et enfin d'animer une communauté d'opérateurs issus de l'économie sociale.

Les moyens sont limités au début, croissants au fil des ambitions et des enjeux de politique régionale, mais toujours insuffisants, saupoudrés entre de nombreux acteurs, et, depuis 2016, aucune subvention n'a jamais été obtenue pour une durée supérieure à deux ans, le renouvellement n'étant souvent confirmé que bien après l'échéance d'une période.

**Inutile de vous décrire précisément les missions de tous ces acteurs, ou les intitulés de chaque subvention, vous aurez compris que le paysage institutionnel est complexe.**

Les années passent et, après avoir participé au centre de référence circuits courts, à des groupes de travail, ateliers de transformation partagés, structures collectives de vente, concertations, avoir analysé divers projets d'associations économiques, accompagné le lancement de ceintures alimentaires ou de collectifs de producteurs en Wallonie, écrit plusieurs analyses pointues sur le sujet...

**SAW-B approfondit sa maîtrise du paysage et acquiert un savoir indubitable, et se donne dès 2017 l'ambition de créer une Ceinture Alimentaire sur le territoire de Charleroi Métropole, c'est-à-dire de concrètement faire collaborer producteurs, mangeurs et commerçants pour alimenter mieux et plus localement le territoire.**

**DEUX ASPECTS DISTINGUENT LA CACM DE LA PLUPART DES PROJETS ACCOMPAGNÉS : CELUI-CI EST NÉ EN INTERNE, N'EST PAS « PORTÉ » PAR UN ENTREPRENEUR EXTERNE, ET IL INCARNE UN ENJEU POLITIQUE FORT, DANS UN PAYSAGE INSTITUTIONNEL.**

La Ceinture devient donc un « projet », dont SAW-B accompagne la genèse. Comme tout projet, il est confié à un conseiller en entreprise sociale, qui fera appel aux ressources de l'équipe au fil des besoins identifiés et des disponibilités de ses collègues. Mais deux aspects distinguent la CACM de la plupart des projets accompagnés : celui-ci est né en interne, n'est pas « porté » par un entrepreneur externe, et il incarne un enjeu politique fort, dans un paysage institutionnel, on l'a vu, assez complexe.

Le premier chargé de projet est Jean-Marc qui, fort d'un passé de maraîcher indépendant, avait activement participé aux premiers projets circuits courts. Dès 2012, Jean-Marc avait émis l'idée de créer une « association économique » regroupant des producteurs, des distributeurs et des consommateurs. En 2017, le projet est lancé et quatre personnes sont à la manœuvre, Jean-François, Mathilde, Stéphane et Jean-Marc. Ce dernier quitte SAW-B en 2020 pour reprendre une activité de maraîchage, et passe le flambeau à Stéphane qui était déjà le coordinateur « officieux », conseiller en entreprises sociales polyvalent et perfectionniste. Il étudie la faisabilité, jette les premières bases du projet, puis coordonne le développement de la Ceinture, qui rassemble ses premiers acteurs dès 2017. Stéphane planifie les réunions dans les moindres détails avec l'aide précieuse d'Estelle et de Barbara, veille à répondre personnellement à toute sollicitation, à rencontrer chaque acteur potentiel, apprend à connaître les producteurs et les distributeurs, à ménager les susceptibilités des uns, à chercher les complémentarités entre les autres...

**La ceinture alimentaire Charleroi Métropole (CACM) devient un large réseau d'acteurs**

**de la filière alimentaire sur le territoire<sup>[9]</sup> de Charleroi Métropole. Le territoire est composé de 30 communes situées dans un bassin de vie autour de la ville de Charleroi, jusqu'à y compris le sud de la Botte du Hainaut, et plusieurs communes situées en Province de Namur. Les enjeux sont complexes et touchent les métiers de l'approvisionnement, de la production, de la consommation... dont les intérêts divergent habituellement, et dont les acteurs ont plutôt coutume de se faire concurrence, de jouer la pression sur les prix.... Pas simple donc de vouloir y cultiver les valeurs de l'économie sociale, et d'instaurer la concertation, la coopération et l'inter-coopération dans ce petit monde, sur un territoire étendu, disparate et économiquement difficile.**

**La CACM, de plus en plus visible, reste pilotée par SAW-B, ce que le public et même les acteurs concernés ignorent souvent.** C'est donc un nouveau métier « d'ensemblier » que la structure apprend sur le terrain, tout en continuant à mener ses autres activités. Nouveau métier et donc nouveaux défis, et les défis sont appréciés chez SAW-B.

**La motivation est là, et les équipes se mobilisent : l'équipe de la communication communique, les conseillers conseillent, les animateurs animent... tout le monde apprend. Un logiciel informatique est conçu, un test grandeur nature pour l'approvisionnement de quelques magasins est réalisé, les producteurs et les magasins sont rassurés par l'équipe de la CACM, les collectivités locales sont approchées, réponse est donnée à de nombreuses sollicitations des médias et des institutions diverses qui affichent volontiers « leur » ceinture alimentaire.**

Bref, les heures ne sont pas comptées et dépassent largement le temps de travail subсидié. L'équipe de l'administratif jongle avec la trésorerie, et des ponts sont construits avec d'autres activités de SAW-B. Sur papier les dépenses sont justifiées à l'euro près, tout va bien, le projet avance...

## LES ENJEUX SONT COMPLEXES ET TOUCHENT LES MÉTIERS DE L'APPROVISIONNEMENT, DE LA PRODUCTION, DE LA CONSOMMATION...

**D'un autre côté, les pratiques des pouvoirs subsidiaires évoluent elles-aussi. L'usage d'indicateurs chiffrés de mesure de la performance (KPI) s'impose**, de multiples comités de suivi sont créés (opérationnels, d'accompagnement, de gestion, inter-projets...). Par essence expérimentale, la ceinture est pourtant tenue de suivre des plans d'actions précis, et de se soumettre à des indicateurs figés en matière de nombre de réunions, de nombre de producteurs/consommateurs touchés, de nombre d'interactions avec d'autre projets soutenus par les mêmes dispositifs. Indicateurs dont la réalisation est vérifiée, action par action quatre fois par an, via un reporting précis et très chronophage. Bizarre, aucun indicateur ne mesure l'adéquation des ressources humaines accordées avec les exigences administratives.

Heureusement, **dans le domaine du reporting aussi, la compétence et l'expérience de SAW-B se développent**, la motivation moins. Stéphane en plus d'animer le réseau et d'opérationnaliser les premières livraisons conçoit des tableaux de bord, élabore plans d'actions et budgets détaillés et coconstruits en interne de SAW-B, répond aux sollicitations des comités de suivi.

[9] Pour en savoir plus sur la Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole : <https://www.ceinturealimentaire.be/>

Concrètement, cela veut dire la production deux fois par an au minimum de documents détaillant chaque action, ou demandant l'adaptation d'une action initialement prévue, ou justifiant le moindre écart de valeur d'un indicateur (par exemple impossible de fournir x magasins si l'outil qui leur permet de commander n'est pas encore alimenté par l'offre des producteurs...), puis des échanges de mails parfois nombreux pour réunir les membres des comités de suivi (représentants des administrations, des cabinets ministériels, des partenaires...) aux agendas chargés, et enfin la tenue d'une réunion en présentiel ou pas. Moments parfois surréalistes, où plusieurs des participants ainsi que des membres de l'équipe de SAW-B n'ont pas lu les documents pourtant requis et fournis, où certains confondent les projets présents, et où d'autres concentrent leur esprit tatillon sur l'un ou l'autre détail. Reste ensuite à établir le compte-rendu de ces réunions, et à le faire valider par l'ensemble des participants. Bref cela prend pas mal de temps et d'énergie.

**La nécessité de développement du volet logistique fait partie du plan d'actions de la CACM depuis 2019 et est identifiée comme prioritaire.** En 2020, la Sowalfin impose à SAW-B la création d'une structure juridique indépendante qui sera subventionnée exclusivement pour cette activité logistique. Accompagner à la création d'une structure juridique, en étudier la faisabilité, réaliser un plan financier, voilà qui entre parfaitement dans nos compétences, mais jusqu'ici, ce sont les porteurs d'un projet qui nous sollicitent pour qu'on les aide à le structurer. Ici pas de porteur, SAW-B ne va pourtant pas pouvoir gérer une société commerciale (qui on le sent bien se doit d'être rentable rapidement même si la Wallonie soutient généreusement son lancement) en plus du reste et puis livrer des légumes. Ce n'est pas son métier.

Voici donc venu le temps du recrutement d'un administrateur délégué et la société coopérative Circulacoop est créée en octobre 2020. **Mais un profil entrepreneurial qui connaît bien le secteur et le territoire, ça ne veut pas dire un gestionnaire de projet,** capable de répondre aussi aux exigences des pouvoirs subsidiaires : trouver une camionnette, contacter des producteurs, préparer des tournées, livrer des légumes, ce n'est pas tout à fait rédiger des rapports ni concevoir de beaux tableaux. Pas de problème, SAW-B peut le faire et va donc non seulement continuer à assurer le développement de la concertation et l'élargissement de la ceinture, piloter le projet logistique mais aussi en assurer le suivi quasi quotidien et l'ensemble du reporting. SAW-B est toujours motivée et commence à connaître plein de métiers....

En plus la compétence de Stéphane commence à être reconnue, d'autres structures font de plus en plus régulièrement appel à lui pour des conseils ponctuels, **il participe activement à la mise en place d'une structure qui fédère l'ensemble des coopératives citoyennes circuit courts, gère le site internet de la ceinture pour éviter des frais de sous-traitance...**

Il a peu de temps pour rédiger les rapports, remplir les tableaux, justifier les dépenses, mais les tranches ne sont versées sur le compte de SAW-B qu'après les comités d'accompagnement qui vérifient tous ces documents. L'association fait ce qu'elle peut, la trésorerie est en équilibre instable, mais ça va.

**LA COMPÉTENCE DE STÉPHANE COMMENCE À ÊTRE RECONNUE, D'AUTRES STRUCTURES FONT DE PLUS EN PLUS RÉGULIÈREMENT APPEL À LUI POUR DES CONSEILS PONCTUELS.**

**La période covid donne un coup de boost temporaire au secteur, mais révèle aussi des difficultés**, différentes chez les acteurs de terrain, et chez les penseurs de projet. Les producteurs manquent de temps pour s'investir dans les tables de concertation, peinent à répondre à la demande saisonnière, les magasins recourent aux grossistes par facilité. Pour la Ceinture, la demande de produits et de marchandises est telle qu'elle n'arrive pas à suivre. Le coup de boost pour les uns ne l'est paradoxalement pas pour les autres ...

**La motivation ne faiblit pas, les difficultés conjoncturelles confirment la nécessité de mettre en place des solutions humainement viables.** Mais faute de subvention structurelle, il faut aussi continuer à chercher du soutien, répondre aux appels à projets, remettre des offres pour les marchés publics des collectivités, solliciter les partenaires potentiels, soigner les complémentarités avec des acteurs toujours plus nombreux, écarter les propositions irréalistes.

**Stéphane finit par tomber malade mais aussi d'épuisement.**

SAW-B c'est un collectif qui pallie tant bien que mal aux absences des collègues. Il s'appuie sur le travail déjà fait, il adapte (un peu) le plan d'actions, il est soutenu par des producteurs eux aussi motivés. Les rapports et les tableaux de bord sont remplis. Il faut expliquer pourquoi trois réunions de concertation ont été tenues au lieu de quatre prévues pendant tel semestre, ou pourquoi seuls dix producteurs de la filière viande et pas vingt comme prévu ont pu être contactés pendant tel trimestre, tenter d'expliquer aux magasins qu'ils doivent commander plus de légumes, et d'expliquer aux pouvoirs subsidiant pourquoi les magasins commandent moins de légumes

que prévu. Tout cela en plus de la veille gestionnaire du projet en interne pour regarder à certains coûts notamment des tournées de distribution des produits.

Et puis Philippe l'administrateur-délégué de Circulacoop tombe lui aussi malade.

**Alors SAW-B rebondit, en engageant de nouvelles personnes et en reprenant le travail de terrain.** Une réflexion est menée quant à la réorientation de Circulacoop. Plus que jamais convaincus de l'impact de notre alimentation sur le climat et la biodiversité et de la nécessité absolue de promouvoir la souveraineté alimentaire, l'économie sociale, l'alimentation saine et respectueuse de l'environnement.

**MAIS IL SUBSISTE DES INTERROGATIONS : COMMENT SAW-B AURAIT-ELLE PU FAIRE AUTREMENT ? COMMENT LA STRUCTURE PEUT-ELLE MIEUX PERCEVOIR LES DIFFICULTÉS, MIEUX PRENDRE SOIN DE SES MEMBRES ? COMMENT LES PROJETS PEUVENT-ILS RESTER PORTEURS DE SENS POUR CEUX QUI LES GÈRENT AU QUOTIDIEN ?**

**Tandis que les décideurs, eux aussi convaincus de la nécessité de soutenir l'alimentation, surveillent les indicateurs, soignent leur image ... ou analysent des ratios de rentabilité.**



## UN REGARD SUR SAW-B LA GESTION DES CONTRADICTIONS ISSUES DES CONTRAINTES DES FINANCEURS

**Le modèle économique des entreprises d'économie sociale est souvent marqué par une hybridation des ressources, provenant du marché, de l'État, et de la réciprocité.** Cette hybridation crée des tensions dans la gestion, où les exigences du marché et des subventions publiques entrent en conflit avec la finalité sociale de l'entreprise. Les gestionnaires font face à des dilemmes complexes, jonglant entre les contraintes imposées par les financements publics et les impératifs sociaux. Le projet de la Ceinture Alimentaire de Charleroi Métropole porté par SAW-B fait état de cet équilibre à trouver dans la gestion.

On pourrait lire la gestion, en particulier au sein des entreprises d'économie sociale, comme la gestion des contradictions entre les contraintes de marché et de subordination d'une part, et les exigences sociales de l'autre. **Les subventions publiques, bien que cruciales, imposent également un modèle de gestion largement inspiré par le secteur marchand. Les gestionnaires se trouvent ainsi à la croisée des chemins, devant concilier les impératifs financiers imposés par les bailleurs de fonds et la préservation de leur mission sociale.**



▲Un modèle économique hybride demande une connaissance fine du terrain afin d'aiguiser la gestion.

## LES SUBVENTIONS PUBLIQUES, BIEN QUE CRUCIALES, IMPOSENT ÉGALEMENT UN MODÈLE DE GESTION LARGEMENT INSPIRÉ PAR LE SECTEUR MARCHAND.

La gestion de ces entreprises est également étroitement liée à leurs relations avec d'autres structures. Les collaborations avec d'autres associations ou entreprises, ainsi que les interactions avec les services publics, influencent la manière dont la structure est gérée et évolue. Tout changement dans ces sphères extérieures exerce une pression transformatrice sur la gestion interne, illustrant le caractère systémique et interconnecté de la gestion. Chez SAW-B, cette relation asymétrique avec les financeurs entraîne des répercussions touchant jusqu'à la santé de ses travailleurs et travailleuses.

La pression des pouvoirs subsidiaires joue un rôle clé en imposant des normes et des contraintes transformatrices. L'incertitude relative à l'obtention des financements publics impacte la stabilité des équipes et la capacité à poursuivre des missions sociales. Les entreprises d'économie sociale développent diverses stratégies pour faire face à ces pressions, telles que par exemple la constitution de fonds propres de réserve.

De manière générale, et du fait de cette pression, il semble que la gestion soit plus réactive que planifiée. Les gestionnaires sont souvent confrontés à des situations inattendues ou à des contraintes externes qui influencent la dynamique organisationnelle. L'anticipation n'est pas une pratique systématique, et les évolutions semblent souvent dictées par les circonstances.

FACE À CE CONSTAT, ON PEUT SOULIGNER LE MANQUE DE RECONNAISSANCE DU TEMPS DE GESTION DANS L'ÉLABORATION DES DOSSIERS DE SUBSIDES. LE TRAVAIL DE GESTION EST FINALEMENT PEU VISIBILISÉ ALORS QUE LES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES SONT PARFOIS LOURDES VOIRE EXCESSIVES. UNE MANIÈRE D'Y PALLIER SERAIT DE CRÉER UN CADRE OÙ LES GESTIONNAIRES, CONNAISSANT LE MIEUX LES RÉALITÉS DU TERRAIN, ÉCHANGERAIT ENTRE EUX AFIN DE CONTRIBUER À LA TRANSFORMATION DES POLITIQUES VISANT LA RECONNAISSANCE DU TEMPS CONSACRÉ À LA GESTION TOUT EN MINIMISANT SA CHARGE.



# Senior Montessori

5

« AU DÉPART J'ÉTAIS TRÈS AMBITIEUX SUR LA MANIÈRE DONT POUVAIT FONCTIONNER SENIOR MONTESSORI. TRÈS VITE J'AI REMARQUÉ QU'ON DEVAIT PERMETTRE AUX PERSONNES DE S'INVESTIR DANS LE PROJET À GÉOMÉTRIE VARIABLE ET D'UNE MANIÈRE, ET AVEC DES BESOINS, QUI LEURS SONT PROPRES. DE MANIÈRE PLUS GÉNÉRALE, J'AI COMPRIS QU'IL NE FALLAIT PAS FAIRE DE SENIOR MONTESSORI QUELQUE CHOSE DE PARFAIT MAIS PLUTÔT UNE STRUCTURE ADAPTÉE AUX PERSONNES, À LA MISSION, ET AU SECTEUR AUQUEL ON S'ADRESSE EN RESPECTANT LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. »

Olivier Brolis



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Le projet de Senior Montessori a émané d'un constat. Lorsqu'une personne était diagnostiquée Alzheimer, du jour au lendemain, elle n'est plus considérée comme une personne capable de décider pour elle-même, de faire des choix ou de s'occuper de sa vie. Dès le diagnostic, les professionnels de la santé ont tendance à ne plus s'adresser à la personne. Ils parlent plus volontiers à leurs proches qu'ils considèrent comme étant les personnes conscientes et capables de comprendre ainsi que de traiter l'information. Des services formels et informels s'imposent le plus souvent aux personnes. Elle est considérée comme malade et dépendante et mise en situation de dépendance : il s'agit de faire tout à sa place plutôt que de l'aider à faire seule. Plus aucun « risque » n'est pris pour l'aider à continuer à vivre normalement. Elle n'est plus considérée ni valorisée, elle ne se sent plus utile, car les dimensions de sécurité et de santé prennent sur tous les autres aspects de la vie des personnes.

## D'UN CONSTAT DE SOCIÉTÉ VERS LA CRÉATION DE L'ASBL

En réaction à ce constat, l'asbl Senior Montessori est née en 2016. L'association propose une approche d'accompagnement des personnes en situation de fragilité, en particulier pour les personnes vieillissantes atteintes de troubles cognitifs, inspirée de la pédagogie de Maria Montessori. Le modèle de Senior Montessori prône un accompagnement global de la personne en situation de fragilité basé sur le respect de ses capacités préservées et de ses choix. L'association a pour but de faire évoluer les pratiques d'accompagnement et de soutien aux personnes fragilisées vers une approche centrée sur la personne en promouvant un regard plus positif sur le vieillissement et sur ces personnes. Son objectif est d'opérer une transformation de la vision et de la posture d'accompagnement, y compris dans l'organisation des services dont elles bénéficient, pour leur permettre de retrouver dignité et respect, des activités porteuses de sens, un sentiment de contrôle sur leur vie en favorisant l'expression et le respect de leurs choix, une place et un rôle au sein d'une communauté en lien avec leurs valeurs. Par l'approche Montessori, il s'agit de favoriser, au quotidien, un plus grand bien-être et une meilleure qualité de vie des personnes, de leurs aidants-proches et des professionnel·le·s accompagnant·e·s.

L'activité principale de l'asbl Senior Montessori consiste en formations à la Méthode Montessori auprès des professionnels des structures d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement des personnes âgées. Ces formations sont données au sein des organisations, et sont ouvertes à tous les métiers opérant en maison de repos (et de soins) ou dans le secteur de l'aide à domicile. Fidèles

à l'adage « Aide-moi à faire seul », les modules de formation sont construits en assurant un processus de transmission visant l'autonomie des participants. La formule « classique » se compose de trois journées de formation initiale et de deux journées de suivi des pratiques qui visent à élaborer un plan d'actions concret. Si la structure souhaite être accompagnée dans la mise en œuvre de ces plans d'actions, l'asbl Senior Montessori leur propose, d'une part, de participer à des communautés de pratiques en compagnie d'autres professionnels formés et, d'autre part, de mettre en place un groupe de référents, désignés par leurs équipes, et animé sur base des outils de l'intelligence collective, pour effectuer le suivi des évolutions dans leurs pratiques, lever les éventuels écueils, et éventuellement revoir/ bonifier le plan d'actions.

Au-delà des formations, Senior Montessori effectue un travail de plaidoyer pour favoriser un changement de regard et de pratiques dans l'accompagnement des personnes âgées (campagne, présence dans les médias, articles, etc.). Cette diffusion de la vision de l'association se concrétise aussi dans la création d'activités de mobilisation sectorielle et de mises en liens d'acteurs associatifs et publics actifs dans le secteur de l'aide aux personnes vieillissantes (comme par exemple avec l'initiative Coop&Age menée en collaboration avec Coopcite<sup>[10]</sup> ou encore le salon Innov'Age réalisé en collaboration avec Cit'Light<sup>[11]</sup> et Samen Toujours<sup>[12]</sup>).

Enfin, Senior Montessori asbl mène aussi des recherches-actions telles que :

- **un projet qui vise à préparer et faciliter l'accueil en Maison de repos (et de soins) des personnes vieillissantes avec un parcours de rue et cumulant des problématiques d'assuétudes et/ou santé mentale ;**

[10] Coopcite est une asbl dédiée à l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Elle accompagne et forme des personnes dans leur projet d'entreprise sociale. [11] L'asbl Cit'Light se présente comme un transmédia citoyen qui vise à éclairer des alternatives par le biais d'un magazine, de rencontres-débats et d'événements citoyens. [12] Samen Toujours une plateforme dédiée aux réseaux d'entraide bruxellois qui vise à accompagner les personnes volontaires et les seniors de plus de 65 ans.

- le développement d'une offre de formation aux approches centrées sur la personne pour le secteur du handicap ;
- un projet qui vise à redynamiser un quartier bruxellois en y permettant la participation, en amont et en aval, des personnes vieillissantes et/ou fragilisées peu importe leur lieu de vie ;
- un projet qui vise à développer un programme d'accompagnement à la création d'habitats collectifs et éolutifs adaptés au vieillissement difficile.

## UNE ORGANISATION EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Au départ, Senior Montessori fonctionnait selon l'engagement et l'investissement de deux personnes. Ils ont décidé en toute conscience de ne pas faire appel, du moins dans un premier temps, à des subsides. En effet, ils voulaient d'abord démontrer qu'ils répondaient à un besoin réel et, pour ce faire, ils avaient le besoin d'une liberté d'action et de parole pour essayer différentes solutions innovantes. **L'asbl s'est donc exclusivement financée via les prestations de services auprès des Maisons de Repos (et de Soins).**

**Au-delà des ressources financières, l'asbl a très rapidement pu compter sur l'investissement de nombreux bénévoles qui ont participé à la construction du futur de l'asbl.** Le projet prenant de l'ampleur entre 2017 et 2019, de nombreuses personnes sont devenues formatrices indépendantes avant de rejoindre l'équipe salariée qui a même pu être bonifiée par l'arrivée d'une secrétaire administrative à partir de 2019. L'équipe s'est agrandie avec la volonté de garder une gouvernance et une gestion partagée : tout est discuté et décidé par l'ensemble des salariés.

Avec l'agrandissement de l'équipe salariée, le travail de gestion n'a pas manqué : mise en place d'une politique de recrutement et de formation du personnel, création d'une politique de bien-être au travail, clarification dans la répartition des rôles et des fonctions de chacun, mise en place de procédures de gestion administratives et aussi création d'une politique salariale. L'ensemble de ces éléments, et bien d'autres, ont fait l'objet d'un travail permanent. En effet, les équipes, le modèle financier, les types de services prestés et d'actions réalisées ont toujours été en constante évolution, pas toujours anticipée, ce qui les a amenés à devoir toujours s'adapter en termes de gestion comme le démontre la situation décrite plus bas (voir page 88).

Depuis sa jeune existence, l'association a traversé quelques remous et pas des moindres avec celui de la pandémie de Covid-19. Particulièrement touchées par la maladie, les personnes âgées séjournant en maison ont souffert d'un long confinement et des règles qui l'accompagnaient. Pour les équipes de Senior Montessori, il était impossible de réaliser leur travail car ils ne pouvaient plus rentrer en maison de repos. Une telle situation a entraîné des répercussions sur l'équipe, qui a connu de nombreuses démissions, mais aussi sur la gestion de tout un collectif.

**Cette période compliquée et cet ensemble de constats a mené l'équipe à décider, d'une part, d'hybrider ses ressources de manière pérenne** afin d'éviter de devoir se retrouver dans une situation qui les obligerait à nouveau à prendre des décisions avec les aspects financiers comme premier critère et, d'autre part, de modifier l'organisation du travail et sa gestion en menant un travail de longue haleine qui s'est concrétisé en janvier 2023.



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : OLIVIER BROLIS

### QUI EST OLIVIER ?

Olivier vit à Ottignies avec sa femme et son enfant en bas-âge. Son parcours professionnel est particulier. Il s'ancre dans un parcours universitaire où Olivier s'est beaucoup épanoui. A 18 ans, il débute sur les bancs de la faculté d'ingénieur de gestion à l'UCLouvain avant de se réorienter vers les sciences économiques car il s'intéressait à la macroéconomie. Il souhaitait faire évoluer nos modèles économiques, portés par la croyance en la croissance, vers plus d'équité et davantage les ancrer dans le développement durable.

Il a réalisé un doctorat en économie avec une année de master de recherche supplémentaire. Très vite, son regard sur l'économie a changé. **Dans son travail de réflexion sur de nouveaux modèles économiques, Olivier se rend compte que les économistes ne sont pas les moteurs d'évolution et de changement dont la société a besoin.**

Au contraire, ils sont les derniers à changer car le prisme courant de l'économie à l'époque (et probablement encore aujourd'hui) est celui de pouvoir décrire le réel sur base de paradigmes économiques et non de construire des modèles innovants pour répondre à des nouveaux enjeux. « *L'idée était de faire de ces modèles économiques une réalité immuable* » souligne Olivier. Si Olivier adore les mathématiques et les statistiques et les estime essentielles dans l'élaboration de théories économiques, il n'était pas en accord avec leur utilisation prédominante qui amène les politiques à prendre des décisions qui ne sont pas ancrées dans le réel actuel. Il décide alors d'aborder l'économie selon une autre perspective en s'intéressant aux entreprises sociales. Sa posture s'est totalement inversée en s'ancrant davantage dans la microéconomie vers des modèles entrepreneurial notamment inscrits en économie sociale. Olivier partage à ce propos : « *J'avais déjà cette vision que l'économie sociale ne recouvrait pas de façon caricaturale uniquement la culture, la santé et la charité. C'est une nouvelle manière de considérer l'entrepreneuriat et le développement économique. J'avais donc décidé de faire mon doctorat sur ce sujet.* » Olivier a mené son travail doctoral pendant cinq ans avant de continuer son parcours au Centre d'économie sociale de l'Université de Liège et à l'Université de Lille. Ce fut des années très riches pour Olivier. Pourtant son objectif n'était pas de publier des articles dans des revues mais bien d'avoir un impact concret sur la société.

En 2019, Olivier décide de quitter le monde universitaire (enfin pas totalement car il y garde encore un pied par la prestation de cours en « économie sociale » et en « Méthodes quantitatives de recherche » à l'UCLouvain) pour devenir expert consultant dans la construction et l'évaluation des politiques publiques à IDEA Consult et continuer à développer, avec son ami Simon, l'asbl Senior Montessori. L'idée initiale venait de Simon qui a touché Olivier de par sa situation personnelle mais également car il avait ancré sa thèse dans le contexte des services à la personne. Olivier précise : « *Simon m'avait présenté qu'il était possible d'offrir aux personnes placées en*

## « IL EST POSSIBLE D'OFFRIR DU CHOIX, DE L'AUTONOMIE, DE L'INDÉPENDANCE ET UN SENTIMENT D'ESTIME DE SOI ET D'UTILITÉ À N'IMPORTE QUI, MÊME AUX PERSONNES ÂGÉES ATTEINTES D'UN TROUBLE COGNITIF... »

*maison de repos une vie qui vaut la peine d'être vécue. A condition de voir la maison de repos comme un habitat collectif avec des habitants, qui sont chez eux, accompagnés par des professionnels et non comme un endroit de service qui s'inspire des modèles de l'hôpital et de l'hôtellerie. Ils décident de ce qu'ils veulent manger ou quand se coucher ou encore comment se laver et quelles activités ils souhaitent réaliser. Il est possible d'offrir du choix, de l'autonomie, de l'indépendance et un sentiment d'estime de soi et d'utilité à n'importe qui, même aux personnes âgées atteintes d'un trouble cognitif qui gardent la possibilité, sous certaines conditions (adaptation de l'environnement, mobilisation de techniques de communication simple, s'appuyer sur leurs capacités préservées et leur mémoire procédurale, leur permettre de réaliser des activités qui font sens pour elles, etc.), de prendre des décisions, de réaliser des activités utiles à la communauté, de prendre du plaisir et même d'apprendre. »*

**Olivier s'est par la suite fortement investi dans le projet et intéressé au sujet. Il a suivi énormément de conférences et rencontré une myriade de personnes.** L'aventure démarre alors avec Simon en 2016 qui est davantage sur le terrain et Olivier qui est concentré sur le développement du modèle de l'entreprise ancré dans les valeurs de l'économie sociale en tant qu'administrateur trésorier et puis président. Les besoins de la population étant importants, Senior Montessori a dû grandir très rapidement pour

pouvoir y répondre. Olivier s'est alors pleinement engagé au sein de Senior Montessori en y travaillant en tant que chercheur à partir de 2019 afin de développer de nouveaux contenus sur base de diverses recherches-actions. Les années passent et la pandémie du Covid-19 arrête brusquement le travail de Senior Montessori. Des problèmes financiers apparaissent et Simon se démène pour maintenir à flot l'asbl. **Très rapidement, la charge de travail est trop importante pour les épaules d'une personne et Olivier vient aider Simon dans les dimensions de gestion et de développement des activités.** Olivier prend alors un rôle beaucoup plus gestionnaire. Aujourd'hui, il est co-directeur de la structure et gère principalement les aspects administratifs et financiers.

Lorsque la question de se comparer à un animal lui est proposée, Olivier répond qu'il se sent comme un suricate qui est curieux de tout. *« J'ai trois boulot pas parce que j'en ai besoin mais parce que ces boulot me nourrissent et me donnent du sens. J'ai l'impression d'être utile et je travaille avec de chouettes personnes. Aujourd'hui, avec l'arrivée de mon petit, j'ai l'obligation de prendre un peu de recul mais reste pleinement engagé. »* Olivier ressent qu'il commence à devoir dire non à des demandes tout en restant ouvert aux idées qui circulent. Comme un suricate, il a la tête qui tourne sur « tout » ce qui se présente.

Finalement, ce sont le sens et le plaisir qui guident Olivier dans ce qu'il entreprend. *« Faire sens, c'est me sentir utile. Pour me sentir utile, je dois être dans un environnement où je crois dans ce que je fais et où je crois dans les gens avec qui je travaille »* précise Olivier. Apporter ce dans quoi il est le meilleur est un élément clef et précieux dans ses multiples engagements. C'est pour lui essentiel.

## OLIVIER ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

Olivier n'a jamais pensé faire de la gestion d'entreprise avant que cela ne se présente.

*« C'est une prise de responsabilité qui s'est imposée. J'ai dû rapidement apprendre de nombreuses choses (secrétariat social, gestion de la relation client, organisation des équipes, gestion de l'incertitude, politiques salariales et droit du travail, organisation du temps de travail) mais le plus difficile a clairement été de gérer l'humain tout en adoptant un comportement positif de leader et ce en toutes circonstances. Si développer un projet, le traduire dans un plan d'actions concret, et le coordonner fait pleinement partie de mes compétences, gérer la vie au quotidien d'une équipe multifonctionnelle et aux statuts multiples (temps partiels, prestataires de formation indépendants, administrateurs, et bénévoles) n'a pas été des plus évidents pour moi. Prendre des responsabilités, c'est gérer des personnes. Je n'y prends pas vraiment de plaisir et je ne m'estime pas bon là-dedans. Ça m'angoisse. Mais je le fais parce que l'ensemble fait sens. »*

Toutefois, il y a des pratiques de gestion pour lesquelles Olivier se sent entièrement compétent. Il est comme un poisson dans l'eau en matière de gestion financière. La gouvernance et la planification au travers de la mise en place de procédures sont aussi des éléments dans lesquels Olivier est chevronné.

*« Je peux développer un modèle d'entreprise qui tourne. Mais faire en sorte que les gens arrivent à bien s'entendre dans ce modèle, que la communication se passe bien, que les règles soient comprises sans être trop imposées, c'est très difficile. C'est compliqué de ménager l'engagement et le devoir de chacun. »*

Olivier insiste ici sur sa volonté à ne pas se comporter comme « un patron » qui dicte et impose tout ce qu'il faut faire. Il tente

de créer un espace où chacun peut s'épanouir et être autonome en prenant des responsabilités.

Dans une structure comme Senior Montessori, toutes les personnes ne peuvent pas se sentir à leur aise. Certaines ont davantage besoin d'un cadre. Elles n'ont pas eu l'habitude de travailler dans un environnement plus ouvert qui invite à s'engager plutôt qu'à suivre une ligne. D'autres arrivent à se créer leur cadre et à trouver une place dans le collectif. Olivier souligne précisément cette difficulté d'accompagner les personnes dans cette intégration dans une structure.

*« J'ai du mal avec ça. Est-ce que j'ai du mal parce que je n'ai pas appris ? Ou je ne sais pas le faire parce que je n'en ai pas les capacités ? Ou je ne sais pas le faire parce que j'ai trop de trucs à gérer sur mon mi-temps ? La co-direction avec Damien est devenue nécessaire car c'est lui qui gère les aspects plus humains et l'opérationnalisation des services. »*

Une direction partagée entre deux personnes suppose une répartition du travail. Si Damien se concentre sur les relations humaines et le suivi du service, Olivier travaille principalement aux tâches liées à la gestion financière et au développement de projets. Concrètement, ça représente quoi ? Il lui



▲Créer un collectif qui permet de mettre sur pied un espace où chacun peut s'épanouir et être autonome en prenant des responsabilités, ça fait partie de la gestion.

incombe de réaliser les budgets, de veiller aux prévisions financières, de faire le suivi et l'état des lieux financier. Il remplit tous les dossiers de financement et est toujours un élément moteur dans le développement de nouvelles activités et la coordination de projets. Olivier est aussi la courroie de transmission avec les instances de décision. Il prépare les réunions avec le conseil d'administration et l'assemblée générale. Il participe aussi aux réunions du comité de direction. Et puis, il n'échappe pas aux petits problèmes et interrogations des membres de l'équipe.

Est-ce à cela qu'Olivier porte le plus d'attention dans son travail ? Olivier prend un peu de recul pour répondre à cette question.

**Il précise que son objectif n'est pas de rester à Senior Montessori toute sa vie. Il rappelle que son souhait était de mettre en place une organisation d'économie sociale sur base de tout ce qu'il avait pu investiguer durant son travail doctoral.** La mise en pratique de ce à quoi il avait réfléchi était un beau défi avec toute l'ambition qu'il y avait placée.

*« Au départ j'étais très ambitieux sur la manière dont pouvait fonctionner Senior Montessori. Très vite j'ai remarqué qu'on devait permettre aux personnes de s'investir dans le projet à géométrie variable et d'une manière, et avec des besoins, qui leurs sont propres. De manière plus générale, j'ai compris qu'il ne fallait pas faire de Senior Montessori quelque chose de parfait mais plutôt une structure adaptée aux personnes, à la mission, et au secteur auquel on s'adresse en respectant les principes fondamentaux de l'économie sociale. »*

Il est important pour Olivier d'avoir un modèle qui fonctionne et dans lequel les personnes se sentent bien. Si ce modèle peut être inspirant pour d'autres entreprises d'économie sociale, c'est la cerise sur le gâteau. Il ajoute que si

Senior Montessori tourne parfaitement, ça voudrait dire que son apport fondamental n'est plus nécessaire, qu'il ne serait plus indispensable pour cela. Aujourd'hui, Olivier ressent encore son utilité et il prête une grande attention à ce que chacun trouve clairement sa place avec des responsabilités tout en veillant à la sécurité financière de l'association.

## IL EST IMPORTANT POUR OLIVIER D'AVOIR UN MODÈLE QUI FONCTIONNE ET DANS LEQUEL LES PERSONNES SE SENTENT BIEN. SI CE MODÈLE PEUT ÊTRE INSPIRANT POUR D'AUTRES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE, C'EST LA CERISE SUR LE GÂTEAU.

Dans ce souci exprimé par Olivier, qu'est-ce qui l'émerveille, et au contraire qu'est-ce qui le déçoit ? Ce qui émerveille, ou émerveillait Olivier, est qu'un collectif puisse être constitué de personnes qui se sentent responsables dans leur activité tout en participant au développement de ce même collectif. Finalement, que le groupe se prenne en main sans la figure d'une autorité. Très vite, Olivier a constaté que cela allait être très difficile d'entretenir ce sentiment chez Senior Montessori.

*« J'ai toujours cru en cela, et dans ce que j'ai vécu, ça n'a pas été toujours facile. Ça a aussi été une déception personnelle mais j'y crois de plus en plus ! »*

Dans l'organisation du collectif, il rappelle ici la difficulté de croiser les attentes des personnes qui typiquement se divisent en deux, entre les personnes en manque de cadre, qui ont besoin de repères clairs pour travailler, et les autres qui ont besoin de confiance et d'autonomie. Toute la difficulté est donc de développer un cadre qui permette aux premiers de se sentir guidés et soutenus tout en

## SI SENIOR MONTESSORI TOURNE PARFAITEMENT, ÇA VOUDRAIT DIRE QUE QUE L'APPORT FONDAMENTAL D'OLIVIER N'EST PLUS NÉCESSAIRE, QU'IL NE SERAIT PLUS INDISPENSABLE POUR CELA.

n'étant pas perçu comme contraignant par les derniers.

**L'autre grande difficulté pour lui a été d'être dans l'obligation de recadrer certaines personnes.** Il souligne à ce propos :

*« Le projet que tu vois collectif demande parfois de se positionner pour dire à une autre personne qu'elle ne fait pas bien son travail. Ça été une grosse déception pour moi car je n'ai jamais voulu prendre cette position de chef. Je me suis rendu compte qu'il fallait mettre en place des procédures d'évaluation et de suivi. »*

A l'inverse de cette déception liée au collectif, Olivier évoque le fait qu'il est agréable de constater que des personnes voient ce type d'organisation comme une chance pour s'épanouir et donner de l'importance à Senior Montessori et à ses missions.

*« Quand j'ai vu ces personnes-là et qu'elles me remercient de leur faire confiance, je me suis dit que c'était peut-être finalement possible de travailler ensemble sans une personne qui incarne le cadre. »*

Quelle serait alors la gestion collective de Senior Montessori ? Comment un collectif, malgré les tensions, arrive à s'emparer de la/ sa gestion ? Qu'est-ce que finalement cela signifie gérer collectivement chez Senior Montessori ? Deux visions ou approches de la gestion sont observables. Avant de changer le cadre, Senior Montessori fonctionnait sur base d'une réunion d'équipe de trois heures toutes les deux semaines. Toutes les personnes salariées de Senior Montessori y participaient et toutes les décisions étaient prises

par l'ensemble du groupe. Ces réunions s'appuyaient sur des méthodes, des animations d'intelligence collective permettant d'aborder les sujets et de les traiter en laissant la parole à chacune et chacun. Le groupe grandissant, la réunion d'équipe a pris de plus en plus de temps et d'énergie. *« La moitié des gens disaient que tout ne les concernait pas et qu'ils avaient d'autres choses à faire »* nous partage Olivier. Une limite a été vite observée lorsque le temps manquait profondément pour creuser un élément qui était uniquement survolé.

Depuis le début de l'année 2023, les structures organisationnelles et de gouvernance ont été revues après un travail de plus d'un an réalisé avec l'accompagnement de Lateral SPRL<sup>[13]</sup>. Olivier précise :

*« On a prévu des canevas de délégation par équipe et non par personne. Ces canevas définissent les missions, les ressources, les latitudes de décision et de pouvoir d'autorité de l'équipe ainsi que les livrables attendus. Tout est défini au niveau de l'équipe. »*

Ces canevas définissent aussi des moments de réunions pour chacune des équipes selon leurs attributions. Les équipes nomment un représentant qui participe à la réunion de l'équipe de direction qui se tient une fois par mois pour y partager des informations ou faire



▲ Tenter d'arriver à un modèle où les personnes se sentent bien, c'est un sacré défi quotidien pour les entreprises d'économie sociale.

[13] Lateral, une société privée à responsabilité limitée (SPRL) basée à Bruxelles, accompagne des structures sur leur gouvernance, la prévention et le traitement du mal-être au travail. [12] Samen Toujours une plateforme dédiée aux réseaux d'entraide bruxellois qui vise à accompagner les personnes volontaires et les seniors de plus de 65 ans.

des demandes. L'équipe de direction reçoit des desiderata mais peut aussi demander à des équipes de réaliser des actions. Cette nouvelle manière de gérer évite que toute l'équipe parle de tout en permanence. La transversalité reste tout de même garantie avec l'équipe de direction. Une réunion de planification est aussi organisée une fois par mois pour que chacun puisse annoncer ce qui va être fait et s'assurer que le travail soit réaliste et bien réparti entre les différents salariés. Les aspects relationnels et de liens sont soignés lors de quatre moments de teambuilding sur l'année. Cette organisation telle qu'elle existe aujourd'hui a des répercussions sur la gestion opérationnelle quotidienne. Au sein de l'équipe de direction, Olivier et Damien se concentrent sur certains éléments sans devoir en référer au reste de l'équipe.

*« Les autres nous font confiance. J'ai l'impression que cette confiance mutuelle démontre que l'ensemble fonctionne. Nous sommes contents de cela. Le problème avec ce système est qu'il y a encore très peu de personnes par équipe. On a réfléchi à cette structure en vue d'une croissance de Senior Montessori ce qui permet d'anticiper l'arrivée de nouvelles personnes et donc leur intégration. »*

Les difficultés sont bien évidemment toujours présentes car une entreprise, un collectif vit.

*« C'est ma plus grosse frustration dans la*



▲Quelle est la gestion collective de Senior Montessori ? Comment un collectif, malgré les tensions, arrive à s'emparer de la/sa gestion ?

## « C'EST MA PLUS GROSSE FRUSTRATION DANS LA GESTION. IL N'EST JAMAIS POSSIBLE D'ARRIVER À QUELQUE CHOSE DE STABLE. CE N'EST JAMAIS OPTIMAL. MAIS EST-CE POSSIBLE PUISQU'UNE ÉQUIPE INNOVANTE EST TOUJOURS EN MOUVEMENT ? »

*gestion. Il n'est jamais possible d'arriver à quelque chose de stable. Ce n'est jamais optimal. Mais est-ce possible puisqu'une équipe innovante est toujours en mouvement ? »*

Par exemple, *« je caricature. Prenons un directeur marketing d'une boîte traditionnelle. S'il part, tu peux engager un autre directeur. Dans une structure comme Senior Montessori, toute la dynamique est basée sur des liens de confiance, de solidarité et de codécision. Engager quelqu'un d'extérieur qui sera le directeur, ça passe difficilement dans une organisation avec une telle dynamique. Il faut donc qu'une ou plusieurs personnes acceptent de reprendre cette fonction ce qui les amènera à leur tour à devoir déléguer certaines de leurs responsabilités, ce qui engendre finalement la nécessité, pour une petite structure, de revoir l'organisation des équipes et la répartition des rôles »*.

Olivier ne cible pas uniquement ici les départs de l'équipe mais le fait de faire des allers-retours dans l'établissement d'un fonctionnement. Il ajoute à ce propos :

*« Par exemple, on réorganise les choses car il a été dit qu'on avait trop de réunions qui empêchent d'avoir du temps pour autre chose. Et par après, on arrive à une situation inverse où on dit qu'on n'a plus de moments tous ensemble. »*

Le fait de ne pas pouvoir se positionner, de ne pas arriver à arrêter les choses en matière de gestion est source de frustration pour Olivier.

*« Quand on fait un choix, on sait qu'on renonce à des choses. Il faut accepter ce qu'on a choisi et dans le même temps ce à quoi on a renoncé. »*

Il évoque aussi la complexité d'une organisation avec des personnes différentes qui ont des attentes diverses dans la manière de faire équipe. Certaines ont tout simplement plus besoin de se voir que d'autres.

*« Comment faire pour avoir quelque chose qui est collectif tout en respectant l'individualité de chacun ? Car c'est ça aussi l'économie sociale. C'est de pouvoir dire que chacun va amener quelque chose à l'aune de ses capacités et de son engagement. Un collectif doit pouvoir accueillir cela et s'adapter aux différentes situations de vie tout en maintenant son propre équilibre »* souligne Olivier. C'est un grand défi continual.

## « COMMENT FAIRE POUR AVOIR QUELQUE CHOSE QUI EST COLLECTIF TOUT EN RESPECTANT L'INDIVIDUALITÉ DE CHACUN ? CAR C'EST ÇA AUSSI L'ÉCONOMIE SOCIALE. »

Où se situe alors le curseur entre le mécontentement et le souci de perfectibilité d'une

gestion collective ? **Toute la difficulté est de demander à des personnes de réfléchir à leur situation de travail vécue et à venir.**

Il est logique qu'il y ait toujours des éléments à améliorer. Le point de bascule entre le positionnement et le changement se trouve là. Dans d'autres environnements de travail, des règles sont également posées mais soit les personnes y adhèrent, soit elles partent.

**Chez Senior Montessori, la logique est davantage dans le changement, dans l'idée de répondre aux attentes des personnes, en les faisant ensemble, afin de fixer les règles qui fonctionnent le mieux collectivement.**

Olivier le concède :

*« On invite les gens à se poser des questions. Mais il y a un moment où je commence à fatiguer de pousser les gens à s'interroger. Avant, si on me demandait comment fonctionne une entreprise d'économie, je pouvais répondre. Aujourd'hui, si on me demande comment fonctionne une organisation d'économie sociale, je réponds plutôt que je ne sais pas ou alors que c'est en évoluant à l'aune de son collectif. »*



▲ Chez Senior Montessori, les règles sont posées en réponse aux attentes des personnes, en les faisant ensemble, afin qu'elles puissent fonctionner au mieux.



## UNE SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ SENIOR MONTESSORI LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE GARANTISSANT L'ENGAGEMENT ET L'INVESTISSEMENT PROFESSIONNELS ÉQUILIBRÉS

La situation évoquée par Senior Montessori demande de bien comprendre une série d'éléments propre à l'organisation changeante de l'association présentée précédemment. Avant d'aborder la situation de gestion relative à la répartition des fonctions et des responsabilités, ces éléments sont présentés sous formes de défis ou enjeux qui se sont présentés, ou se présentent encore, au sein de Senior Montessori.

### UNE ORGANISATION FAISANT FACE À DE NOMBREUX DÉFIS

L'organisation de Senior Montessori, liée à son évolution rapide, a vite mené à des enjeux et des défis de gestion. Comment mettre en place un modèle de gestion fluide, flexible, adaptable, qui permette d'anticiper l'évolution de l'association sans qu'elle tombe dans des modes de gestion subis, et en préservant ses valeurs ? Comment mettre en place un mode de gestion efficace qui soit réellement au service de l'objet social, partagé par l'ensemble des membres et qui ne soit pas source de stress pour les gestionnaires ? Ces grandes questions, elles se vivent en de multiples points chez Senior Montessori.

**Le premier point est le rapport entre le lieu de travail et le collectif. En effet, l'équipe a pleinement conscience de l'importance de faire vivre le collectif en présentiel mais elle se heurte à plusieurs difficultés.** Tout d'abord, les prestations des personnes formatrices sont réalisées à la journée et en extérieur. Elles ne peuvent donc être présentes au bureau que les jours où il n'y a pas de prestations à effectuer. Ensuite, la prestation de formation étant très demandeuse en énergie, toutes les personnes travaillent à temps partiel, pas toujours les mêmes jours et en différents endroits car il est important pour Senior Montessori de couvrir l'ensemble du territoire wallon et bruxellois. Logiquement, certaines personnes habitent loin des bureaux situés à Bruxelles. En conséquence, les recours au télétravail sont récurrents. Plusieurs pratiques ont été néanmoins mises en place pour tenter de pallier ce manque : tous les salariés doivent être présents les lundis au bureau, une journée teambuilding est prévue tous les deux mois, les moments de télétravail doivent être communiqués en amont à l'équipe, une demi-journée d'intervision bimensuelle des formateurs a été mise sur pied, et le travail est organisé en équipe plutôt qu'individuellement.

**Un autre défi de gestion est celui du statut à donner aux personnes formatrices.** En effet, le statut de salarié présente l'avantage de pouvoir assurer un revenu constant aux formateurs·rices tout en leur permettant de mettre leur expertise de terrain au service du développement de l'asbl. Cependant, octroyer ce statut représente certaines difficultés pour l'asbl. Premièrement, leurs compétences ne correspondent pas

toujours aux besoins du moment de l'asbl. Cela engendre un double problème : la personne n'est pas confortable dans la réalisation de ses responsabilités annexes alors que le travail fourni n'est pas à la hauteur attendue par l'asbl. Face à ces situations, des projets ont dû être lancés de manière anticipée pour leur fournir du travail. Deuxièmement, les maisons de repos (et de soins) n'acceptent généralement pas d'avoir des prestations de formation durant les mois de vacances (mois d'été, Pâques, Noël, etc.) ce qui oblige la structure à devoir leur trouver des tâches à réaliser durant ces périodes d'inactivités. Troisièmement, quand la demande est plus faible, comme lors de période de crise sanitaire, l'asbl doit assurer le paiement des salaires alors que les rentrées marchandes s'avèrent insuffisantes. Octroyer un statut d'indépendant aux formateurs résoudrait tous ces problèmes mais en causerait d'autres : revenus incertains pour les formateurs, faible disponibilité des formateurs qui ont généralement un autre métier à côté, manque de cohésion d'équipe entre les prestataires de terrain et les salariés. Alors que faire ? Étant dans l'incapacité de trancher, l'asbl continue aujourd'hui à mobiliser les deux formules de manière conjointe.

## LES BESOINS D'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ET SON CARACTÈRE INNOVANT COMBINÉ À DES SALARIÉS QUI DOIVENT OCCUPER PLUSIEURS FONCTIONS... ONT GÉNÉRÉ DE LONGUES PÉRIODES DE SURCHARGE.

**La surcharge de travail a également été une problématique lancinante à Senior Montessori.** En effet, les besoins d'évolution de la structure et son caractère innovant combiné à des salariés qui doivent occuper

## L'ASBL S'EST CONSTRUISTE SUR BASE DES IDÉES ET DU TRAVAIL RÉALISÉ PAR UNE COMMUNAUTÉ DE BÉNÉVOLES.

plusieurs fonctions, depuis la prestation de formation à la gestion de projet, en passant par la réalisation du rapport d'activité et la gestion du site internet, dans une dynamique de travail flexible et autonome, ont généré de longues périodes de surcharge. En effet, si un formateur a la responsabilité d'un projet et/ou d'une équipe, cela lui demande d'offrir une disponibilité constante et pas seulement dans les périodes de creux en termes de prestations de formation (comme durant les vacances scolaires). De ce fait, il n'a pas été rare de les voir travailler après une journée de prestation de formation ou en dehors de leurs heures de travail. À l'opposé, si aucune vraie responsabilité n'est confiée aux formateurs en plus de leur travail de formation, ils doivent alors se contenter de réaliser une diversité de petites tâches de manière ponctuelle qui peuvent représenter une charge de travail trop faible et susciter une certaine forme de désengagement. Une scission claire de la fonction de formateur permettrait de limiter ces périodes de surcharge ou sous-charge de travail mais affecterait négativement l'expertise et la cohésion de l'équipe.

Un autre défi a été celui de la conciliation entre le travail bénévole et salarié. L'asbl s'est construite sur base des idées et du travail réalisé par une communauté de bénévoles. Plus particulièrement, une quinzaine de bénévoles se sont engagés et organisés en quatre groupes de travail, dans le but d'imaginer et construire les services et activités que Senior Montessori pourrait offrir afin d'accomplir sa mission. **Au fur et à mesure que l'asbl engageait des formateurs sous statut salarié, elle leur confiait la responsabilité de coordonner un groupe de travail et d'en assumer, en**

**grande partie, la réalisation opérationnelle des décisions prises.** Cette dynamique a notamment permis, à terme, d'offrir des services complémentaires aux maisons de repos et de soins, d'adapter les services au secteur de l'aide à domicile, de faciliter la mise en place d'un quartier animé par et pour les personnes vieillissantes et/ou fragilisées, d'élaborer un programme dédié aux aidants-proches, d'organiser de nombreuses conférences thématiques ou encore de développer de nouvelles mesures d'évaluation. Cependant, cette communauté de bénévoles s'est effritée en parallèle à la professionnalisation de l'association. En effet, le nombre, la diversité, et la rapidité des décisions et des actions qui en découlent n'a fait que progresser depuis l'engagement du personnel salarié. De ce fait, les bénévoles n'avaient pas assez de temps à disposition pour suivre les évolutions de l'asbl d'une manière suffisante et y apporter leur contribution. Les groupes de travail se sont progressivement transformés en séance d'information. Cela a engendré une charge de travail non-pertinente pour les salariés et de la frustration chez les bénévoles. Les groupes de travail se sont donc arrêtés et l'asbl s'est restructurée autour du travail salarié. Seuls quelques bénévoles ont continué à réaliser des actions ponctuelles en fonction des besoins de l'asbl. La question reste donc en suspens : **comment concilier le travail salarié et l'engagement bénévole sur le long terme ?**

**La question salariale a aussi été une question récurrente.** La volonté initiale était de se baser sur seulement trois niveaux de salaire, sans valorisation de l'ancienneté, pour assurer une tension salariale d'environ 1,5. Ce mode de fonctionnement n'était cependant pas sans défauts. En effet, lorsqu'une personne avec énormément d'expérience postulait chez Senior Montessori, elle ne pouvait pas être

engagée car le salaire demandé était supérieur au niveau de rémunération le plus élevé à Senior Montessori. En termes de gestion, la politique de recrutement est un véritable casse-tête. En réaction, Senior Montessori a récemment décidé de se baser sur une grille barémique à 6 niveaux qui valorise le niveau de diplôme et l'ancienneté. Cette action a permis d'engager deux nouvelles personnes dont l'expérience et l'engagement constituent une vraie plus-value pour l'association.



▲ Les défis s'empilent chez Senior Montessori mais ils sont continuellement questionnés afin de veiller à ce que leur gestion soit au service de l'objet social de l'association.

**Enfin, le défi de réaliser suffisamment d'activités reste constant.** En effet, si le planning de prestations est presque toujours rempli, l'asbl continue à faire face à un taux important de reports et annulations de prestations depuis la crise sanitaire. Ce constat affecte fortement les finances de l'asbl. Si une formation est reportée, souvent dans les deux semaines précédant la date de prestation, il est impossible de la remplacer par une autre prestation. Outre de causer des problèmes de liquidités (la facture est payée après prestation), cela engendre un trou dans le budget car le report de la formation à une date

ultérieure empêchera l'asbl de proposer une autre prestation à cette même date. Face à ce problème, Senior Montessori s'est penchée sur deux pistes de solution. D'une part, faire payer la prestation en amont afin de limiter l'impact sur les liquidités. Cette décision a été appliquée mais elle n'est malheureusement pas très effective car les CPAS, qui représentent près de la moitié des clients de l'asbl, ne peuvent payer la facture qu'après prestation. D'autre part, faire payer, sauf raisons exceptionnelles, la moitié du prix de la formation si la demande d'annulation ou de report a lieu moins de 3 semaines avant le début de la formation. Sauf dans certains cas extrêmes du type « *On vous prévient qu'on a oublié que vous veniez donner formation demain, le personnel n'a pas été prévenu, il ne faut donc pas vous déplacer* », le collectif a décidé de ne pas acter cette décision. En effet, **l'association a souhaité être compréhensive face à la pénurie de main-d'œuvre rencontrée par le secteur et qui constitue la première raison des reports et annulations.** De plus, elle n'a pas voulu aller à l'encontre de son objectif qui est de venir en aide aux maisons de repos et de soins en leur offrant un meilleur service, alors que cette décision aurait affecté leurs capacités financières (la formation n'ayant pas eu lieu, les intéressées ne peuvent solliciter un financement sectoriel ou public). À noter que cette non-décision a renforcé le besoin de la structure d'hybrider ses ressources afin de stabiliser son budget.

## LA TÂCHE COMPLEXE DE RÉPARTITION DES FONCTIONS ET DES RESPONSABILITÉS

Tous ces défis témoignent de la jeunesse d'une structure comme Senior Montessori mais aussi de son enthousiasme à mener à bien son objet social. Cet ensemble permet de cibler une situation spécifique de gestion

## TOUS CES DÉFIS TÉMOIGNENT DE LA JEUNESSE D'UNE STRUCTURE COMME SENIOR MONTESSORI MAIS AUSSI DE SON ENTHOUSIASME À MENER À BIEN SON OBJET SOCIAL.

posée en ces termes. Comment organiser la répartition des fonctions et autres responsabilités au sein d'une jeune organisation innovante à mission sociale ? Au démarrage, l'absence de capital implique la nécessité de demander aux premiers salariés/bénévoles de s'engager dans plusieurs tâches/fonctions et ce même s'ils n'en maîtrisent pas bien les contours. Mais comment organiser le travail dans ce contexte, sans générer trop de conséquences négatives sur les personnes tout en maintenant leur niveau d'engagement intact, pour assurer un développement constant et serein de l'organisation qui permettrait à terme d'offrir un cadre de travail plus clair et professionnel ? Cette question a accompagné les équipes de Senior Montessori tout au long de son histoire.

L'asbl Senior Montessori a été créée en 2016 par deux bénévoles qui ont organisé des conférences et presté des formations rémunératrices en maison de repos et en maison de repos et de soin (MR/MRS). En 2017, l'un d'entre eux a pu se salarier à mi-temps et une autre formatrice a pu être engagée à temps partiel. D'autres formateurs ont également commencé à travailler pour la structure sous statut d'indépendant dont certains ont pu être engagés en 2018. **Nous avons privilégié des profils avec une expérience de terrain en MR/MRS qui ont donc dû, pour la plupart, développer des capacités de transmission et de gestion de groupe tout en renforçant leur expertise quant aux approches d'accompagnement de la fragilité centrées sur la personne.** Bien entendu, en plus des prestations sur le terrain, les formateurs devaient également assumer l'ensemble des fonctions nécessaires

au bon fonctionnement d'une organisation (communication, gestion informatique, finances, travail administratif et de planification, etc.). Celles-ci étaient réparties entre le directeur et les formateurs à l'aune de leurs disponibilités et compétences. Finalement, il faut aussi considérer que les formateurs salariés avaient la charge de coordonner les groupes de travail bénévoles et d'assumer, en grande partie, la traduction opérationnelle des décisions prises.

En définitive, les personnes engagées en tant que formatrices pour l'expertise de terrain ont été amenées à occuper plusieurs fonctions/ responsabilités de manière simultanée et mouvante. À cela il faut ajouter la participation des salariés aux différentes réunions qui les obligeait à s'intéresser à l'ensemble des dimensions de l'organisation. Les effets négatifs étaient donc nombreux : surengagement et surcharge de travail ; impossibilité d'offrir un cadre de travail clair et stable ; l'obligation de devoir prendre certaines responsabilités avec lesquelles on ne sent pas à l'aise ou pour lesquelles on ne ressent pas vraiment d'affinités particulières et donc des difficultés à offrir la disponibilité et la fraîcheur mentale nécessaires pour coordonner la réalisation de projets tout en étant en même temps prestataires de services de formation et, par exemple, la secrétaire administrative temporaire.

**Au deuxième semestre 2018, les demandes adressées à Senior Montessori ont commencé à exploser. L'asbl a donc été en mesure de diversifier et d'améliorer son offre de services, tout en réalisant un travail de plaidoyer et de recherche, et ce en constituant quelques réserves financières.** Ce contexte favorable lui a permis d'engager plus de personnes et de mieux répartir certains rôles : un directeur et responsable des aspects de

## LES PERSONNES ENGAGÉES EN TANT QUE FORMATRICES POUR L'EXPERTISE DE TERRAIN ONT ÉTÉ AMENÉES À OCCUPER PLUSIEURS FONCTIONS/RESPONSABILITÉS DE MANIÈRE SIMULTANÉE ET MOUVANTE.

communication et de représentation, une secrétaire administrative, un responsable de la R&D et de la gestion financière et des formateurs qui pouvaient se concentrer sur leurs prestations de formation en MR/MRS combinées à la gestion d'un ou deux projets particuliers (développement des services en Flandre, opérationnalisation des services pour le secteur de l'aide à domicile, ou encore la bonification des contenus de formation pour les MR/MRS). Il est donc important ici de noter que le collectif n'a pas souhaité aller plus loin dans la scission des rôles en demandant aux personnes de choisir entre formations et gestion de projets. Ce choix a été posé pour deux raisons :

- *d'une part, l'expertise des travailleur·euses au contact du terrain est essentielle pour penser et organiser le développement de l'organisation ;*
- *d'autre part, le collectif souhaite maintenir une réflexion d'ensemble commune sur l'organisation et craint que des purs formateurs ne soient plus suffisamment présents pour encore prendre part à la vie collective. De ce fait, si les formateurs devaient occuper moins de fonctions simultanément que précédemment, ils n'en restaient pas moins dans une situation qui les amenait à occuper des rôles différents et à devoir prendre part à toutes les décisions qui se posaient à l'organisation.*

**De 2020 à 2021, la crise sanitaire a mis l'ensemble des activités de formation et d'accompagnement à l'arrêt du fait de l'impossibilité de rentrer en MR/MRS suite aux mesures de confinement.** Dans un premier

temps l'association a décidé de maintenir les salariés actifs pour soutenir le secteur autant que possible et pour avancer sur le travail de fond qu'ils avaient prévu de réaliser ultérieurement. La situation se prolongeant dans le temps, le collectif s'est mobilisé pour développer des projets qui faisaient sens avec leur mission tout en leur permettant d'être financés via des subsides. **En conséquence, en plus de devoir faire face à une situation financière compliquée qui amène de la pression et de la tension, les formateur·trices ont dû passer d'un travail de terrain à un travail de bureau, seul·es chez elles et eux, pour écrire des dossiers de financements et développer des partenariats à distance.** Si toutes et tous se sont mobilisé·es au nom de la structure et de sa mission, et ce même au détriment de leur propre bien-être, cette situation n'était pas tenable sur le long terme. En effet, la quasi-totalité des formateur·trices ont démissionné entre janvier et juin 2021 car ils/elles souhaitaient retourner sur le terrain pour se sentir utiles et retrouver un contact humain. Senior Montessori a donc dû procéder à des engagements pour gérer les projets en cours ou déjà planifiés sans réelle opportunité de jouer un rôle à long terme dans l'asbl.

L'année 2022 a été marquée par la reprise des activités de formation et d'accompagnement auprès des MR/MRS ce qui a amené Senior Montessori à faire appel aux services de nouveaux formateur·trices, tout d'abord via un statut d'indépendant puis sous un statut salarié. **Néanmoins, l'association ne voulait pas grandir en retombant dans ses travers passés. Elle a donc décidé de travailler en profondeur sur l'organisation du travail à Senior Montessori en se faisant accompagner par les professionnels de Latéral grâce au Fonds Venture Philanthropy de la Fondation Roi Baudouin.** Plus particulièrement, le collectif

s'est posé la question de comment répartir les fonctions et les responsabilités. Cela tout en ne menant pas une même personne à occuper différentes fonctions difficilement conciliables. Il convenait aussi de s'assurer de la cohésion du collectif qui ne soit pas soumis à la surcharge de travail. L'ensemble de ces éléments devaient par ailleurs être rencontrés dans le souci de répondre aux besoins des personnes tout en anticipant les futurs projets.

Dans cet objectif, **il a été décidé de répartir les fonctions et responsabilités non plus par personne, mais par équipe.** Ainsi quatre équipes ont été créées : Office management, Recherche et développement, Relations publiques et communication, et Opérationnalisation des services. **Une carte stratégique a été développée à un horizon de trois ans par l'ensemble des membres afin de guider les actions de chaque équipe.**

Les points positifs de cette nouvelle façon de s'organiser sont nombreux. Premièrement, la nouvelle organisation permet de rendre la structure moins dépendante d'un ou deux leaders en autonomisant et en responsabilisant les équipes. Deuxièmement, il n'y a plus le besoin de s'intéresser à tout et de tout connaître, les personnes peuvent se concentrer sur les actions et décisions qui les concernent directement. À contrario, ceux qui le souhaitent peuvent participer aux décisions plus générales en participant à l'équipe de direction en tant que représentant. Troisièmement, tant que la taille de l'asbl reste modeste, travailler au niveau d'une équipe implique toujours d'occuper plusieurs fonctions mais (1) qui sont en lien les unes avec les autres et qui font sens par rapport aux compétences des personnes et (2) qui doivent être réalisées dans un cadre de travail clair tel que défini par le canevas

de délégation. À noter que cet effet n'est pas encore pleinement atteint aujourd'hui car beaucoup de salariés se retrouvent dans deux équipes de manière simultanée. Ils espèrent que ça sera de moins en moins le cas au vu de la croissance prochaine et espérée de l'organisation. Quatrièmement, c'est l'équipe qui définit son plan d'actions à l'aune des disponibilités de chacun. Cela suscite la prise de responsabilité et permet de plus facilement éviter les situations de surcharge en prenant la décision de ne pas démarrer une nouvelle action si le temps disponible de l'équipe est insuffisant. De plus, une réunion de planification est aussi organisée une fois par mois avec tous les salariés pour que chacun puisse annoncer ce qui va être fait et s'assurer que le travail soit réaliste et bien réparti entre les différentes équipes. Cinquièmement, l'intégration de nouveaux salariés est facilitée. Auparavant, l'arrivée d'une nouvelle personne entraînait presque automatiquement une re-répartition des tâches et responsabilités alors qu'aujourd'hui cette réflexion ne doit plus se faire qu'au niveau de l'équipe concernée. À l'inverse, quand quelqu'un décide de quitter l'asbl, il est plus aisé pour un autre membre de son équipe de reprendre ses responsabilités importantes tout en redistribuant les autres et certaines des siennes au nouvel engagé qui intégrera l'équipe. Enfin, l'asbl a pris la décision de soigner les aspects relationnels et de liens lors de cinq moments de teambuilding sur l'année et de séances d'interview bimensuelles entre les formateurs (salariés et indépendants).

Quels sont les éléments de réflexions et de questionnements que nous pouvons retenir en conclusion de ce texte ? L'histoire de Senior Montessori ne nous permet pas d'imaginer les premières années d'existence d'un tel projet sans demander un investissement important des premiers salariés dans

diverses fonctions qui peuvent varier dans le temps. Néanmoins, nous pouvons mettre en évidence des bonnes pratiques qui permettent de limiter les effets délétères de ce genre de situation. Au démarrage, il semble essentiel de prévenir les premiers salariés qu'ils seront amenés à réaliser beaucoup de tâches différentes mais leur attribuer des rôles qui sont conciliables les uns avec les autres. De plus, **il est également bénéfique de construire, avec eux, un plan de développement clair dans lequel ils peuvent percevoir le rôle vers lequel ils pourraient se diriger à long terme.** À contrario, il faut éviter de demander à un salarié d'occuper des rôles qui n'ont plus aucun rapport avec la fonction qui lui était attribuée à l'origine. Après la phase de démarrage, si possible, il faut favoriser un développement rapide de l'équipe pour avoir la capacité de répartir les fonctions et les responsabilités, non pas par personne, mais par équipe sur base d'un canevas de délégation. Cette répartition est d'autant plus forte si les salariés sont invités à participer aux décisions qui les concernent.

**EN CONCLUSION, OFFRIR UN CADRE DE TRAVAIL ET DES FONCTIONS CLAIRES CONSTITUE UN DÉFI ET UN OBJECTIF IMPORTANT POUR TOUT GESTIONNAIRE D'ORGANISATION D'ÉCONOMIE SOCIALE.**

Néanmoins, les équipes de Senior Montessori restent persuader qu'il est nécessaire de faire attention à ne pas aller trop loin dans la spécialisation des rôles et à laisser un espace aux différentes personnes pour se développer au sein de leur équipe. Si ce n'est pas le cas, il sera compliqué de maintenir un collectif soudé et engagé dans la même direction.



## UN REGARD SUR SENIOR MONTESSORI

### GARANTIR LA DÉMOCRATIE AU SEIN D'UN COLLECTIF DANS L'EXERCICE DE SA GESTION

**Les évolutions au niveau de la gestion résultent souvent de décisions qui, d'abord, concernent les projets, les finalités ou la mission de la structure. Ces décisions peuvent elles-mêmes résulter d'événements conjoncturels divers. Chez Senior Montessori, nous avons vu que ces évolutions et décisions ont trouvé leurs origines en divers endroits (Covid, surcharge de travail, etc.).** Des changements s'opèrent alors au sein de l'entreprise. C'est parfois le cadre de décision qui se transforme et qui, pour être fonctionnel, entraîne une transformation à hauteur du système de gestion (à hauteur des normes, des outils, des dispositifs, ...). Ou alors des décisions s'accompagnent de contraintes nouvelles, souvent au niveau des budgets. La gestion de ces derniers évolue. Le même phénomène s'observe lorsque des changements se réalisent au niveau de l'architecture organisationnelle de la structure : pour suivre une évolution organisationnelle, le cadre de gestion doit s'ajuster « conformément » avec tout ce que cela signifie en termes de tensions ou de dilemmes. Sur ce dernier point, l'enjeu du pouvoir est important.

**De fait, une personne qui gère et organise détient un pouvoir. Le fait de donner ce pouvoir à quelqu'un engage sa responsabilité peu importe l'ampleur de ce qui lui est confié. Dans le cas de Senior Montessori, on peut percevoir qu'il y a deux niveaux de gestion et par conséquent deux niveaux de pouvoir.** La gestion dite « opérationnelle » (elle concerne les tâches quotidiennes) et la gestion dite « structurelle » (elle concerne les tâches qui organisent et coordonnent toute une équipe). La gestion « opérationnelle » est mise en pratique par toutes les personnes d'une équipe selon leur fonction. Celles-ci sont donc responsables, elles détiennent un pouvoir sur la fonction occupée. La gestion « structurelle » est mise en pratique par quelques personnes, souvent les gestionnaires en charge de la comptabilité, des finances, des ressources humaines, de l'administration, etc., en lien avec la direction et l'OA qui sont les responsables légaux de l'entreprise. Pour certaines personnes au sein de l'association, le cumul d'une fonction de gestion structurelle et de direction est un poids qui semble lourd à porter, notamment en termes de pouvoir.

Comment alors partager ce pouvoir dans l'exercice de la gestion ? Le principe du débat démocratique est en réalité sans cesse indirectement évoqué. **Organiser un groupe, veiller à ce qu'il puisse participer à certaines décisions et mettre en place un mode de gestion qui y réponde est un point d'attention pour beaucoup d'entreprises d'économie sociale. Mais il persiste une difficulté dans cette idée de partager la gouvernance et la gestion.** Il est illusoire de croire qu'un groupe porte l'ensemble de la gestion. Une compréhension mutuelle de la gestion est nécessaire mais son application ne doit pas non plus dériver vers une imposition. L'application de la gestion ne doit pas prendre le dessus sur son incarnation par toutes et tous.

À nouveau, il y a un tiraillement entre « décider ensemble pour nous /gérer ensemble » et « décider pour l'autre / gérer à sa place ». On ne souhaite pas imposer, c'est-à-dire « être le chef » qui s'engage pour toutes et tous. Preuve que gestion et gouvernance sont étroitement liées. Cette relation ou cette conjugaison entre la gestion et la gouvernance est particulièrement forte dans l'élaboration de la gestion. Dans ces moments précis où des décisions, des choix doivent être pris en matière de gestion (ainsi par exemple : vaut-on mettre en place une nouvelle procédure de remboursement des frais kilométriques ? Allons-nous faire une nouvelle demande de subsides dans le cadre d'un appel à projets dont nous connaissons à l'avance toute la charge de travail qu'il représente ?), la gouvernance et la gestion sont interdépendantes. Une tension vécue par l'ensemble des structures réside dans l'articulation de ces deux niveaux d'un point de vue collectif et dans son effectivité car il y a la volonté de ne pas distinguer, totalement, au sein d'une entreprise les personnes qui élaborent de celles qui opèrent.

Cependant, une élaboration commune de la gestion ne veut pas dire non plus que celle-ci est entièrement partagée. Plus précisément, son « incarnation » n'est pas nécessairement garantie si le groupe l'élabore en commun car il y a des limites au fait de décider de tout tous ensemble comme nous l'avons vu dans les interviews et cas évoqués. De fait, le quotidien des entreprises d'économie sociale, les travailleuses et travailleurs posent des actes issus du mode de gestion élaboré et pensé qui organisent le travail. Certaines personnes n'ont dans leur fonction que des tâches liées à la gestion et à l'organisation du travail. Est-il alors possible ou souhaitable de partager, totalement et complètement, l'élaboration de la gestion ? A quoi serviraient alors les « gestionnaires »

si la gestion était entièrement élaborée collectivement ? Des rapports de force se jouent indéniablement entre les personnes portant et incarnant cette gestion structurelle (c'est leur fonction et rôle) et les personnes qui, a priori, ne font que l'incarner dans les tâches spécifiques qu'elles posent quotidiennement. La tension se manifeste lorsque les deux domaines de gestion – structurelle et opérationnelle – se recouvrent, rendant floue la démarcation entre les prérogatives des uns et des autres et faisant naître le sentiment que l'un empiète sur le territoire de l'autre. **Une compréhension mutuelle de la gestion est nécessaire, des décisions ou des initiatives doivent être prises mais alors des questions se posent : comment éviter que leur application ne dérive vers une imposition ?**

In fine, le caractère mouvant et en perpétuelle transformation de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale est en partie dû à la perméabilité entre les dimensions de gestion et de gouvernance. Elles se nourrissent l'une et l'autre mais elles peuvent aussi se retrouver en opposition. Lorsque la gestion, dans toutes les dimensions et tâches qu'elle représente, devient une fin et non plus un moyen, il y a un risque de perdre la finalité sociale du projet de l'entreprise. La gestion ne sert finalement qu'elle-même. Elle se met au service de son propre fonctionnement. On décide pour simplement gérer et non plus pour poursuivre un idéal.

**UNE DES RICHES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EST DE MÉNAGER LES INDIVIDUS POUR QU'ILS PUISSENT JUSTÉMENT REMETTRE EN DISCUSSION PERPÉTUELLEMENT LES QUALITÉS - FONCTIONS ET ACTES - DE DÉCIDER ET GÉRER COLLECTIVEMENT.**



# Communa 6

« MON TEMPS AUJOURD'HUI À COMMUNA, C'EST 90% DE GESTION ET 10% DE CRÉATIVITÉ. JE ME DEMANDE PARFOIS SI L'ÉQUILIBRE ENTRE PROJET ET CRÉATIVITÉ D'UNE PART ET, D'AUTRE PART, LA GESTION DE CES PROJETS, C'EST-À-DIRE LA RÉALISATION ET LA CONDUITE DE CES PROJETS N'EST PAS ROMPU. COMMENT LES PROJETS EN COURS DE ROUTE, C'EST-À-DIRE LES PROJETS EN TRAIN D'ÊTRE GÉRÉS, NOURRISSENT-ILS LA CRÉATIVITÉ ? COMMENT UN PROJET GÉRÉ OUVRE LA VOIE VERS UN NOUVEAU PROJET, QU'ELQUE CHOSE D'INÉDIT ET QUI ÉLARGIT L'HORIZON DES POSSIBLES ? »

Antoine Dutrieu



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Communa, c'est avant tout une asbl qui s'engage pour une ville plus abordable, plus démocratique, plus résiliente et plus créative et qui s'est donné pour mission de créer des lieux temporaires, pour transformer la ville à long terme. En effet, Communa facilite l'usage transitoire des bâtiments vides pour permettre à des initiatives de logement et des projets à finalité sociale de trouver des espaces pour se développer. Au sein de ces occupations temporaires, la rencontre des personnes, les synergies entre leurs projets et le mélange de leurs publics permettent l'expérimentation de nouvelles manières de penser, de faire et de vivre la ville.

Communa revendique plusieurs métiers. En pratique, en poursuivant sa mission principale qui consiste à créer et coordonner des lieux transitoires, Communa s'occupe de réhabiliter et mettre aux normes les espaces, de constituer et accompagner leurs communautés d'occupants dans la gestion collective du lieu et de créer le dialogue entre les différentes parties prenantes (propriétaire, commune, associations locales, voisin(e)s ...). Occuper des espaces est une manière de montrer par l'exemple que d'autres manières d'habiter, de penser et d'organiser la ville sont possibles. Communa accompagne aussi d'autres structures à la mise en place de projets transitoires hors de Bruxelles. Selon le contexte, cet accompagnement peut se faire pour une, plusieurs ou l'ensemble des nombreuses étapes qu'impliquent la mise en place de projets



▲ En 2013, 5 personnes fondaient le projet Communa. 10 ans plus tard, l'équipe compte 43 personnes !

transitoires (audit technique, juridique ou territorial, accompagnement gouvernance, élaboration de scénarios d'occupation...). Ce volet permet aux équipes de Communa de partager l'expérience accumulée au fil des années. Il s'adresse tant à des associations qu'à des propriétaires publics. **L'objectif ultime est d'imposer l'urbanisme transitoire comme un outil d'aménagement urbain à part entière et de promouvoir une architecture participative, construite à partir d'expériences concrètes.**

En Belgique et à l'international, Communa fait partie de groupements associatifs qui, par la mise en réseau, renforcent leurs pratiques, montent des projets communs et développent un plaidoyer politique à différents niveaux de pouvoirs. **Pour mener à bien ses luttes, Communa s'attache à créer des ponts entre différentes initiatives qui promeuvent des formes opérationnelles et juridiques variables** (par exemple, le réseau STUN<sup>[14]</sup> ou la coopérative Fair Ground Brussels<sup>[15]</sup>).

## OCCUPER DES ESPACES EST UNE MANIÈRE DE MONTRER PAR L'EXEMPLE QUE D'AUTRES MANIÈRES D'HABITER, DE PENSER ET D'ORGANISER LA VILLE SONT POSSIBLES.

Si aujourd'hui Communa paraît solidement implantée dans le paysage bruxellois, tout ne s'est pas fait en un jour. Au départ, Communa provient d'un groupe de copains, inspirés par la vie en communauté. L'idée émerge entre eux et ils découvrent ensuite l'outil de l'occupation temporaire sous convention qui permet de pratiquer ce genre d'occupations légalement en Belgique. Ils se rendent alors compte qu'il existe de nombreux bâtiments vides à Bruxelles, en attente d'un usage. Assez vite, plusieurs personnes se sont jointes au groupe de départ et ont emboîté le pas au projet, soit pour y habiter, soit pour développer des activités dans des espaces inoccupés (cuisine solidaire, ateliers d'artistes, événements culturels). À ce moment-là, ils découvrent

[14] Réseau international co-fondé par Communa dans le but de renforcer les pratiques de projets d'occupation temporaire et de construire une stratégie commune pour garantir la finalité sociale de l'urbanisme transitoire. À ce jour, le réseau regroupe Communa, Meanwhile Space, Alte Mu, Institut for (X), Free Riga et Yes We Camp. [15] Fair Ground Brussels est une coopérative d'acquisition foncière qui se donne comme mission de créer différents types de logements abordables et pérennes, de même que des espaces d'activités (ateliers, bureaux, équipements collectifs...). Sur le modèle du Community Land Trust (qui se base sur un démembrement du sol et de la brique), l'objectif est de sortir les terrains acquis du marché spéculatif, tout en offrant de manière durable l'accès à des espaces abordables. La coopérative est co-portée par Communa, CLTB, L'ilot, Les petits riens, et une dizaine d'autres associations bruxelloises.

l'ampleur des potentiels qui existent dans les bâtiments inoccupés et c'est ainsi que Communa va se lancer comme plateforme qui offre le service d'occupation temporaire à des structures ayant besoin d'espaces abordables pour mener leurs activités ou à des personnes ayant besoin d'un logement à des prix correspondant à leurs moyens.

**Le moment de bascule, ce qui va véritablement déclencher un processus de développement du projet, va être l'envie d'en faire un travail et son métier, d'en vivre et de pouvoir se dédier entièrement au développement du projet.** Un autre point de bascule a été la confiance accordée par les pouvoirs publics au petit groupe de départ, notamment lorsque la commune d'Ixelles a proposé un hangar désaffecté, qui deviendra « La Serre », espace culturel de quartier près de la place Flagey. Cela a été un véritable tournant pour le projet porté par Communa.

Il y a dix ans, cinq copains fondaient Communa, aujourd'hui trois d'entre eux sont encore dans le projet. Il y a un an, on comptait 20 salariés. Aujourd'hui, il y a plus de 40 personnes qui travaillent à Communa réparties sur une dizaine de lieux à Bruxelles.

**Pour une organisation qui grandit si vite, la gouvernance constitue un véritable défi.** Un fonctionnement horizontal s'organise progressivement par cercles. Le but est de décentraliser un maximum de décisions pour que ce soit vraiment les personnes qui sont concernées et qui ont l'expertise qui puissent prendre leurs propres décisions. Pour tout ce qui concerne les décisions stratégiques ou la vision, des espaces dédiés ont été créés dans lesquels tous et toutes participent. Ces espaces prennent parfois la forme de mises au vert. Certes, de tels dispositifs prennent

## LA MOTIVATION COLLECTIVE D'ÊTRE AU SERVICE DU PROJET EST IMPORTANTE, CE QUI DONNE À CHACUN ET CHACUNE LE SENTIMENT D'INCARNER COMMUNA.

beaucoup de temps mais, en fin de compte, la structure a toujours gagné en efficacité. Petit à petit, les gens se sont vraiment approprié le projet. Très tôt, beaucoup en viennent à considérer que c'est leur projet. **La motivation collective d'être au service du projet est importante, ce qui donne à chacun et chacune le sentiment d'incarner Communa.** A l'analyse, cela apparaît vraiment comme une force. Les bénéfices de cette gouvernance sont décisifs, même si elle peut se révéler difficile à certains moments.

Le processus continue. De manière générale, la tendance à ouvrir plein de projets se confirme à Communa, car l'équipe est nombreuse et pleine d'ambitions. Évidemment, tout ne peut pas se faire en même temps, ce qui est probablement l'une des grandes leçons des dernières années : faire moins, mais mieux. L'un des prochains défis sera d'ouvrir une nouvelle fois la question de l'égalité salariale. En effet, actuellement, tous et toutes sont payés de la même manière, quelle que soit la compétence ou l'expérience. Chaque membre de l'équipe a le statut de salarié et perçoit la même rémunération brute peu importe l'ancienneté. Cependant, avec un tel principe, on découvre qu'on a du mal à embaucher pour certains postes qui exigent des compétences pointues, simplement parce que, ailleurs, la rémunération sur le marché est beaucoup plus élevée. Ce n'est pas la première fois que Communa se retrouve face à ce problème de recrutement, d'où des débats et une remise en question du principe d'égalité salariale.



## PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : ANTOINE DUTRIEU

### QUI EST ANTOINE ?

Antoine, né à Bruxelles dans les années 1980, est originaire d'une famille qu'il qualifie d'intellectuelle de gauche. « *Ma voie universitaire était toute tracée, comme tout le monde, j'ai fait des études supérieures. Moi, c'était la philosophie à l'ULB. Quand j'ai été diplômé, j'ai enchaîné les petits boulots, du genre vide grenier, vente dans les brocantes, et ainsi de suite. Puis, par hasard, je suis tombé dans un cours de danse et puis rapidement après j'ai commencé à faire du cirque, plus exactement du cirque acro-porté. Je suis devenu acrobate. C'est à cette époque où je menais un peu une vie de bohème que j'ai découvert le monde du squat. Très vite, j'ai lancé avec d'autres personnes une dynamique inter-squats à Bruxelles. Elle existe toujours d'ailleurs.* »

C'est aussi à cette époque qu'il a rencontré sa compagne espagnole, au Danemark, avec qui Antoine a eu une fille. Après avoir vécu quelques mois en Espagne, Antoine revient à Bruxelles où il s'installe. C'est à ce moment-là qu'il a rencontré les membres fondateurs de Communa qui lui ont permis d'emménager dans une occupation temporaire.

« *On vivait en communauté, avec l'idée de refaire le monde. C'est à ce moment-là que je me suis lié d'amitié avec Maxime et Dimitri. Je leur ai proposé d'organiser des événements dans des maisons ou des lieux abandonnés. Enfin c'était l'idée à la base puisqu'en réalité j'ai très vite intégré l'équipe en tant que gestionnaire d'espaces vides.* »

C'est à cette époque qu'Antoine découvre un des fils conducteurs de sa vie, ce qu'il appelle le développement de l'espace.

« *J'ai toujours vécu dans des espaces différents, souvent des espaces inattendus, même dans des grottes. Et dans les espaces où je vis, je crée de l'hétérotopie, ça veut dire des espaces où on fait des choses différentes. Je crée des espaces avec leurs règles et normes propres. Ce qui fait qu'on a un espace, c'est qu'il y a des normes qui influencent et orientent les personnes qui y vivent ou qui y travaillent. Mon expérience de gestionnaire vient de là : la gestion des espaces.* »

Antoine donne un exemple frappant de ce qu'il nomme le développement d'un espace, celui vécu par un artiste qu'il a croisé en Suisse :

« *Il ne pouvait pas habiter la maison qu'il voulait occuper et transformer, à cause des règles d'urbanisme strictes. Alors il en a fait une œuvre d'art : la maison elle-même a été transformée en une œuvre d'art. Et alors il a pu s'y installer et vivre. Car, en Suisse, il n'existe pas de lois qui interdisent d'habiter dans une œuvre d'art ! C'est ça développer un espace, lui donner un nouveau cadre de règles mais aussi une nouvelle définition qui fait qu'on ne le voit plus et qu'on y vit plus comme avant : c'est devenu autre chose, l'espace a été réinventé.* »

A Bruxelles, avec Communa, Antoine aborde les espaces de cette manière :

« *Soit ces espaces existent déjà comme un lieu où il se passe quelque chose et on*

*développe cette chose, soit on les crée de toute pièce. C'est ainsi que des lieux où il ne se passait plus rien reprennent vie, redeviennent un quelque part et un quelque chose. Avec beaucoup de liberté, parce qu'on n'arrive pas forcément avec une idée toute faite. Liberté mais pas n'importe comment. Il y a trois principes fondamentaux qui encadrent la liberté : la joie, le respect d'autrui et l'authenticité, c'est-à-dire pas de faux semblant, tu ne dévies pas de ton être-là, de ce que tu es. »*

*C'est sur cette base-là qu'Antoine a commencé son histoire avec Dim, Max et Communa. « Je suis arrivé à Communa quand on a commencé à faire de l'occupation temporaire pour d'autres. Au début, c'était pour nous seulement, pour vivre quelque part. Puis on s'est mis en tête de développer de l'occupation temporaire pour d'autres. D'en faire un service qu'on propose à des personnes qui en ont besoin. »*

### ANTOINE ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

*« A l'origine, je ne suis pas gestionnaire, je suis plutôt un créatif, je suis du côté de l'action, du concret. Au début de Communa, la gestion était une fonction minimale. Quelques papiers et quelques finances. Puis, assez vite, l'association a grandi et s'est diversifiée. De nouveaux lieux, de nouvelles personnes. Par la force des choses, j'ai alors commencé à faire un peu plus de gestion. Au fil du temps, je pense être devenu une personne de référence en termes de gestion dans l'association, qu'on appelle notamment lorsqu'il y a un problème à gérer, un peu dans le style pompier. »*

Antoine précise qu'il n'a jamais été gestionnaire par vocation. Il explique d'ailleurs qu'à Communa, il y a une répartition des tâches pour la gestion. Il distingue, en gros, deux grands domaines : l'administration et

**« AU DÉBUT, C'ÉTAIT POUR NOUS SEULEMENT, POUR VIVRE QUELQUE PART. PUIS ON S'EST MIS EN TÊTE DE DÉVELOPPER DE L'OCCUPATION TEMPORAIRE POUR D'AUTRES. D'EN FAIRE UN SERVICE QU'ON PROPOSE À DES PERSONNES QUI EN ONT BESOIN. »**

la finance d'un côté, c'est la gestion pure et dure, « *les papiers et tout ça* » et de l'autre les questions humaines, la gestion de la gouvernance participative à l'intérieur de l'équipe de Communa. « *On appelle ça le pôle structure, c'est le côté « soft » de la gestion, c'est proche de la gestion des ressources humaines.* »

Il précise qu'en pratique il y a deux trios, trois pour la gestion pure et dure et trois autres pour la gestion de la structure du côté des relations humaines. Antoine indique qu'il fait partie du premier trio.

*« Mais toujours un peu par défaut. Ainsi, la gestion financière, on a eu assez longtemps un spécialiste. Mais il est parti. On a tenté de le remplacer. Mais ça n'a pas marché. En fait, les gens compétents qu'on pourrait recruter sont bloqués par la rémunération, trop faible pour cette fonction selon eux. Ou alors ils ne trouvent pas leur place dans une structure très égalitaire, sans hiérarchie, ça les déroute. Alors, en attendant, je m'occupe de la gestion administrative et des finances en collaboration avec mes collègues Laure et Sam. »*

Antoine insiste cependant sur un point :

*« Je gère mais je ne m'occupe pas des questions de GRH, ni de tout ce qui concerne la gestion en rapport avec la gouvernance, la participation, les décisions, je ne m'occupe pas des conflits ni des difficultés entre les membres de l'équipe. Je ne suis pas seul, on est trois à s'occuper de ces questions de gestion administrative. Mais j'ai quand même une certaine spécialisation au sein de ce trio : c'est moi qui, souvent, négocie les budgets et les relations avec les pouvoirs subsidiaires. »*

Antoine explique qu'à Communa, il y a trois sources de financement : les budgets en lien avec des projets financés avec des fonds publics, le fundraising et les contributions apportées par les occupants des espaces occupés temporairement.

*« La gestion détaillée des budgets liés à des projets est faite par les personnes responsables de ces projets. Moi, je garde une vue d'ensemble. Mon souci, c'est que, l'un dans l'autre, le budget de l'ensemble des activités et des engagements financiers de Communa soit en équilibre. Il peut arriver que tel lieu ou tel projet se retrouve en difficulté financière, mais ça reste sous le contrôle des gestionnaires de lieux ou de projets. Pour le moment, mon rôle est de s'arranger pour que, au final, au niveau de l'ensemble des quinze projets de Communa, on soit à l'équilibre. »*

Comment peut-on combiner créativité et gestion ? Antoine souligne qu'il existe en effet une tension entre la créativité et la gestion.

*« Avec la gestion, on est du côté de la stabilité, du prévisible et du prévu, on anticipe. On ne peut pas être profondément créatif quand on fait de la gestion, sauf pour régler des problèmes, on est alors créatif dans le problem solving, on bricole des solutions originales. La créativité, moi je la vois plutôt dans la vision, dans les finalités et les montages stratégiques. Avec la gestion, on n'est pas dans la vision, on n'est pas là pour ouvrir de nouveaux horizons, on est là pour que ça marche. Finalement, en disant ça, je pense qu'à Communa je suis un bon gestionnaire : je fais bien ce qui doit être fait. Dans le Communa qui emploie 40 employés et gère 3 millions d'euros de chiffre d'affaires, le temps que je passe à être purement créatif est assez restreint mais je participe à la créativité de*

*l'ensemble. Disons que je suis un pont entre la créativité et la gestion : je rends réalisable les idées novatrices, je suis capable de traduire les idées nouvelles et créatives en projets financables et réalisables. C'est là où loge ma créativité dans le projet Communa. »*

Dans la foulée, Antoine précise où il place son énergie :

*« Je m'efforce que la dimension « projet » monte en puissance. Mon temps aujourd'hui à Communa, c'est 90% de gestion et 10% de créativité. Je me demande parfois si l'équilibre entre projet et créativité d'une part et, d'autre part, la gestion de ces projets, c'est-à-dire la réalisation et la conduite de ces projets n'est pas rompu. Comment les projets en cours de route, c'est-à-dire les projets en train d'être gérés, nourrissent-ils la créativité ? Comment un projet géré ouvre la voie vers un nouveau projet, quelque chose d'inédit et qui élargit l'horizon des possibles ? »*

Antoine ajoute qu'il a besoin de concret pour être créatif, il a besoin de se sentir en lien avec ce qu'il fait.

Sur quoi Antoine, en tant que gestionnaire, porte-t-il le plus son attention ?

*« Je suis attentif à la logique et à l'ordre. Je vais prendre l'exemple d'une cuisine. Normalement, chaque chose a une place et normalement doit être à sa place. Il y a une logique de rangement des choses dans une cuisine, ici les ustensiles, là-bas les aliments, certains au frais, d'autres à l'air libre. Ici les couteaux et les autres ustensiles, là les casseroles, là-bas plus loin les plats et les assiettes. On ne range pas les salades ou les sauces fraîches avec les couverts, ça ne va pas au même endroit. La gestion, c'est un peu comme dans une cuisine, c'est du rangement, du rangement bien pensé qui prépare et aide l'action : chaque chose est*

*mise à sa place pour que les activités et les projets puissent se faire efficacement. Cela évite de tout le temps courir derrière les problèmes. L'ordre ou le rangement aide à anticiper les problèmes. D'ailleurs, si on y pense, le rangement est en quelque sorte la trace d'un problème passé qui a été résolu. La solution a été transformée en processus. Le rangement rend durable la solution qui avait été trouvée. En même temps, ça permet d'y répondre s'ils surviennent. Donc, en tant que gestionnaire, mon travail est de concevoir le cadre pour que chaque outil soit à sa place. Comme dans un atelier d'artisan, comme dans une cuisine, chaque outil est à sa place. Et chacun sait où. C'est la même chose pour le travail. Les tâches sont bien partagées. Chacun sait ce qu'il a à faire, où, quand et comment. A Communa, on discute beaucoup pour que ce qui doit être fait soit bien organisé. On planifie beaucoup. Pour anticiper. Prévenir plutôt que guérir. C'est là où il peut y avoir la rencontre de la créativité et de la gestion : le bon rangement, le bon ordre dresse le lit des nouvelles perspectives ou des nouveaux possibles. »*

Ces éléments étant précisés, Antoine revient sur la tension entre créativité et gestion.

*« La créativité, c'est l'émerveillement, la surprise, l'émotion, tout ce qui est « chaud ». La gestion, au contraire, c'est ce qui est « froid », tout ce qui est contrôlé et qui doit rester sous contrôle, tout ce qui a été prévu et qui doit se réaliser comme c'était prévu. Là, il faut faire attention que la gestion ne devienne pas l'antidote contre la créativité car la créativité est justement souvent du côté de l'imprévu, de ce qui n'était pas attendu et qui pourtant débarque. A Communa, on blague beaucoup sur les choses qu'on fait, ça aide à maintenir en vie la tension, ça aide pour que la gestion n'écrase pas la créativité. »*

Cette réflexion mène sur un autre dilemme, entre terrain ou bureau.

*« Faut pas que la gestion, les outils prennent le dessus. A Communa, on a actuellement une quinzaine de projets. Chaque porteur de projet développe sa perspective et ses moyens propres. Mais chaque projet fait partie d'un ensemble plus grand qui est le projet Communa. La gestion de tel ou tel projet doit rester dans le cadre de Communa. C'est pourquoi l'information joue un rôle important. On cherche la transparence. Pour que les décisions qui seraient prises soient comprises de tous les membres. La transparence, c'est-à-dire la bonne circulation des informations et des décisions prises, fait partie de la culture de Communa. On peut d'ailleurs ajouter la transparence au trois valeurs soulignées ci-dessus, la joie, le respect et l'authenticité. »*

**« CHAQUE PORTEUR DE PROJET DÉVELOPPE SA PERSPECTIVE ET SES MOYENS PROPRES. MAIS CHAQUE PROJET FAIT PARTIE D'UN ENSEMBLE PLUS GRAND QUI EST LE PROJET COMMUNA. »**

**Une des caractéristiques qui font de Communa une association si singulière, c'est l'absence de hiérarchie.** La gestion dans un cadre non ou peu hiérarchique se conçoit et se vit bien autrement que dans une structure étagée, avec des chefs, des sous-chefs et des exécutants. C'est la raison pour laquelle la dimension collective est centrale à Communa. Antoine s'explique à ce propos :

*« Chez nous, tout le monde a voix au chapitre. Les grandes décisions sont prises ensemble. Dès lors, le collectif repose sur quatre piliers : la confiance (en soi et dans les autres), l'écoute bienveillante (j'écoute mais j'entends aussi), la transparence (je n'ai rien à cacher)*

*et le pouvoir à celui ou celle qui fait. En pratique, ce pouvoir, ça veut dire ceci : tu fais, tu es responsable de ce que tu fais, personne ne va te diriger mais, ce que tu fais, tu l'assumes et tu le mènes à bon port. Et tu rends des comptes aux autres, en toute transparence. »*

C'est une base forte pour le collectif que forme Communa, mais Antoine apporte quelques précisions décisives :

*« A Communa, on pratique l'encouragement systématique. On te félicite et donc on reconnaît publiquement la qualité de ce que tu as entrepris. Et sincèrement. On l'exprime sans détour. Mais, en pratique, quand tu as un problème, on s'implique. Cela veut dire que tous les membres se sentent concernés par les problèmes que tu rencontres et si nécessaire les gens s'impliquent pour te sortir du problème qui te bloque. A Communa, il y a autonomie de chacun et de chacune, on veut sortir du besoin de chefs. Mais ça ne veut pas dire pour autant que Communa est une « meute de loups solitaires » ! L'autonomie à Communa, c'est une autonomie « avec », pas une autonomie « moi tout seul » ni une autonomie « contre ». OK, tu te débrouilles pour que ça marche, mais tu informes et, si nécessaire, tu sollicites les autres pour que ton obstacle devienne aussi le problème des autres. C'est là aussi que la dimension collective joue. »*

**A propos de décisions, Antoine souligne trois domaines :** (i) **les décisions stratégiques** qui sont prises collectivement, en AG, en général deux fois par année. Il s'agit de décisions fondamentales qui engagent les orientations et la philosophie de Communa ; (ii) **les décisions tactiques**, celles qui concernent la mise en œuvre d'un projet, ce sont des décisions prises par celles et ceux qui travaillent dans le projet, par exemple la décision de signer un emprunt dans telles ou telles conditions,

au près de tel ou tel organisme et (iii) **les décisions opérationnelles**, journalières, prises aussi par ceux et celles qui sont en activité dans le projet, le lieu ou le domaine en question. Antoine précise qu'à Communa les gestionnaires se refusent de gérer collectivement les tâches opérationnelles *« mais derrière chaque tâche ou responsabilité, il y a eu un processus décisionnel largement ouvert si nécessaire. Autre exemple, la décision de prendre ou pas un congé. Là on s'est donné collectivement des règles. Le responsable du projet applique ces règles. S'il y a un problème ou une situation, on en discute ouvertement avec toutes les personnes concernées et si cela bouscule les principes on rediscute de ces principes lors de la prochaine réunion d'équipe. »*

**« A COMMUNA, ON PRATIQUE L'ENCOURAGEMENT SYSTÉMATIQUE. ON TE FÉLICITE ET DONC ON RECONNAÎT PUBLIQUEMENT LA QUALITÉ DE CE QUE TU AS ENTREPRIS. ET SINCÈREMENT. ON L'EXPRIME SANS DÉTOUR. »**

A Communa, le collectif et la logique collective sont en arrière-plan de tout ce qui est fait et des manières de faire :

*« Il y a toujours la trace d'une discussion ou d'un débat collectif dans ce qui est fait. Les décisions qui configurent et qui fondent l'action sont toujours collectives. Par contre, les arrangements qui conduisent à la mise en œuvre des grandes décisions et les décisions de type opérationnel ou instrumental sont généralement individuelles ou micro-collectives : ceux et celles qui sont concernés les prennent et les assument au nom du collectif Communa. »*



## UN REGARD SUR COMMUNA

### LES ÉVOLUTIONS DE LA VIE D'UNE ASSOCIATION QUI INVITENT À UNE GESTION CRÉATIVE POUR ENTRETENIR LA COHÉSION DU COLLECTIF

L'hypothèse de l'existence d'une autre gestion, imprégnée de valeurs et guidée par une finalité propre, a été un fil rouge tout au long de notre recherche participative, marquant chacune de nos rencontres. Cette notion de gestion différente trouve son ancrage dans le contexte spécifique de chaque entreprise d'économie sociale, où les valeurs et la mission priment sur une logique purement économique.

Néanmoins, elles s'exposent parfois à des réalités économiques qui les obligent à réfléchir à l'ensemble de leur modèle notamment lorsqu'il y a changement d'échelle. Ce changement peut se réaliser du fait de l'expansion des équipes, comme ce fut le cas chez Communa ces dernières années. Cet agrandissement peut constituer l'un des moteurs incitant les entreprises d'économie sociale à ajuster, voire à transformer, leur gestion. De fait, gérer une structure reposant sur quelques individus diffère considérablement de la gestion d'une entité comptant 20, 40, voire 50 personnes. Alors que les ajustements se faisaient autrefois de manière informelle, l'augmentation du personnel amène la nécessité d'une régulation formelle, sans perdre de vue la question cruciale de la fidélité aux valeurs initiales de la structure.



▲ Alors que les ajustements se faisaient autrefois de manière informelle, l'augmentation du personnel amène la nécessité d'une régulation formelle, sans perdre de vue la question cruciale de la fidélité aux valeurs initiales de la structure.

## ENTREtenir un collectif de travail, en prendre soin, nécessite la mise en débat et le dialogue entre les travailleurs et travailleuses de l'entreprise.

En parallèle à l'évolution de la gestion, due à un agrandissement de l'équipe ou non, émerge un défi crucial : celui de créer et maintenir un collectif de travail, à la fois ressource et garde-fou pour tous. Cette préoccupation revêt une importance particulière dans un contexte où la tendance, même au sein des entreprises d'économie sociale, est à l'individualisation des tâches et responsabilités. L'évolution du cadre et des pratiques de gestion peut osciller entre deux tendances contraires, se centrer sur les individus, dès lors évalués à travers leurs performances, ou se centrer sur le collectif, appelé à incarner les finalités et la mission de la structure.

Entretenir un collectif de travail, en prendre soin, nécessite la mise en débat et le dialogue entre les travailleurs et travailleuses de l'entreprise. Les transformations en interne, suite par exemple à un élargissement des effectifs, peuvent fortement mettre à mal les habitudes de travail et donc la gestion. Les arrangements qui se faisaient informellement entre quelques personnes ne suffisent plus lorsqu'on est plus nombreux. Les changements touchent aussi aux représentations qu'ont les membres d'une équipe sur la gestion de l'entreprise. Les changements dans la gestion vont de pair avec le changement dans les manières de parler, de penser les situations et de se représenter la bonne marche des choses. La gestion évolue dans le sillage des manières d'expliquer, et de s'expliquer, les situations au quotidien.

CEtte évolution témoigne aussi de la créativité évoquée par Antoine Dutrieu qu'il est possible d'insuffler dans la gestion. Mettre sur pied de nouveaux projets, rendre possible une décision importante oblige à être inventif et à trouver les mots qui font sens pour le collectif.

Par ailleurs, pour les entreprises d'économie sociale, une grande partie de la gestion consiste à assembler les pièces, trouver des financements, s'adapter en permanence aux procédures pour accéder aux subsides, et répondre aux exigences des projets subventionnés, impliquant un suivi rigoureux et la rédaction de rapports. **Cet aspect dynamique de la gestion, souvent méconnu, témoigne de la complexité et de la vitalité du quotidien des entreprises d'économie sociale qui doivent donc être créatives.**





# 02

## À PROPOS DE LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE

*Vue sur l'arrière-cuisine  
de la recherche*



**DANS CETTE DEUXIÈME PARTIE, NOUS REVENONS D'ABORD SUR LA MÉTHODE QUE NOUS AVONS APPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE SUR LES DEUX ANNÉES DE TRAVAIL. DANS UN DEUXIÈME TEMPS, NOUS DÉTAILLONS L'ÉVALUATION DU PROCESSUS ET LES QUESTIONS MÉTHODOLOGIQUES QUI ONT ÉMERGÉES.**

## 1

## PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE ET DE SA CHRONOLOGIE

Cette recherche participative est le fruit d'un long processus qui a débuté fin 2021 par un appel à intérêt et à participation auprès des membres de SAW-B et des acteurs de l'économie sociale dans son ensemble. A l'issue de la démarche de la recherche participative en 2023, ce ne sont pas moins de onze réunions et rencontres qui ont été organisées avec l'ensemble du groupe. Le processus a été construit petit-à-petit, à tâtons presque, avec toutes les personnes présentes dans la recherche. En ce sens, cette recherche-participative s'inscrit pleinement dans la définition donnée par le décret en éducation permanente :

*« Une recherche participative est une recherche qui doit être réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public<sup>[16]</sup>. »*

La démarche menée fut donc très inductive en partant des réalités, des constats, des inquiétudes ainsi que des interrogations des personnes et, par leur voix, des organisations invitées dans cette recherche participative. Nous détaillons ci-dessous la chronologie d'ensemble et chacune des grandes étapes de celle-ci.



[16] Décret du 14 novembre 2018 portant modification du décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente et article 20 de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 30 avril 2014 modifié le 29 septembre 2020 (version coordonnée).



## 1ÈRE ANNÉE

### DECOUVRIR LA GESTION AU SEIN DES STRUCTURES - OÙ ET COMMENT SE VIT-ELLE ?

**Face à l'immensité de la thématique de la gestion et dans le souci de partir des réalités vécues pour couvrir et découvrir un maximum d'éléments du sujet, nous avons souhaité nous plonger au cœur du travail de gestion de chacune des structures.** Ce schéma d'observation et de questionnement en interne a été élaboré lors d'une toute première rencontre organisée en février 2022, qui s'est tenue au sein des locaux d'une des entreprises d'économie sociale participantes. Partant des questions initiales de chacune et chacun, nous avons opté par un déroulement étalé sur une année nous permettant de combiner les agendas de toutes et tous. Nous souhaitions également nous rendre à chaque fois au sein d'une des structures participantes.

Notre objectif de procéder de la sorte était double. Premièrement, cette méthode nous permet de relever des points d'attention précis sur lesquels nous pouvons davantage travailler et élaborer nos hypothèses et problématiques. Deuxièmement, ce processus nous paraît intéressant car il permet à chacune des personnes des structures en charge de la gestion de présenter son travail concret de gestion tout en offrant au groupe l'opportunité de voir dans quel cadre cette gestion s'opère. Pour le dire autrement, **il est pertinent de ressentir les choses dans chacun des lieux en écoutant les acteurs et actrices parler de leur quotidien.**

Ce sont donc six réunions qui ont été organisées sur l'année 2022 selon un même schéma d'animation. La méthode consiste à préparer ces réunions en amont avec les personnes concernées. Deux à trois points d'attention sont ciblés et font l'objet d'un travail plus fin. Le jour de la rencontre, nous profitons d'un moment d'introduction pour revenir sur la dernière réunion. La personne qui nous a reçus lors de la réunion précédente est invitée à nous partager ce qu'elle a retenu et éventuellement discuté en équipe. Après cela, nous écoutons la présentation de la personne gestionnaire chez qui nous sommes. Nous échangeons ensuite sur cette présentation.

**Par moment, ces rencontres sont aussi une opportunité pour relever des questions plus spécifiques traitées entre chaque réunion.** Soit ces questions font l'objet d'une présentation préparée par les animateurs et commentée ensuite par le groupe. Soit, les questions sont discutées en groupe sous forme de tables-rondes ou d'ateliers préparés et animés par les animateurs. L'entièreté de ces réunions ont été enregistrées et retranscrites dans des comptes-rendus. D'autres notes, souvent de contenus et s'appuyant sur des questions spécifiques, étaient parfois rédigées. L'ensemble de ces documents est envoyé au groupe dans l'intervalle entre deux rencontres. Ce schéma méthodologique a fait l'objet d'une première évaluation tant sur la forme que sur le fond en décembre 2022.

**En parallèle, une étude sur les démarches de recherche-action a été menée au sein de SAW-B sur l'année 2022 [17]. Ce travail émane de cette recherche participative comme un résultat inattendu de la démarche menée. Cette étude a permis d'éclairer certaines notions et concepts et surtout d'asseoir le sens des démarches de recherche-action.** Ce texte propose une série de balises notamment sur la posture de chercheur, la place et le contrôle des savoirs, la capacité transformatrice de la recherche-action, la nature de l'association de différents acteurs et l'ampleur de leur participation dans une démarche de recherche-action. Cette étude a permis à SAW-B de se positionner quant à la finalité d'une recherche-action. Cette dernière s'inscrit pleinement dans une logique de transformation sociale pour faire évoluer le contrôle du savoir. Les transformations souhaitées visent

les cadres sociaux, culturels, économiques et démocratiques en permettant à des citoyens de devenir des acteurs-chercheurs. La recherche-action invite chacune et chacun à s'émanciper et à animer le pouvoir d'agir. Ceci démontre sa nature politique.

**Ces conclusions de l'étude font écho à des difficultés rencontrées lors de la recherche participative sur la gestion comme celle de la place des savoirs.** Un texte de l'étude de 2022 en retrace les questions principales notamment sur l'envergure du sujet de la gestion. Pensée comme un "arrêt sur image" en cours de processus de recherche, cette analyse a été rédigée à la première personne et fait donc état de réflexions personnelles.



▲ Goûter à la gestion de chaque association et entreprise d'économie sociale, c'était notre souhait en organisant nos réunions au sein des bureaux de chacune des structures.

[17] Clotuche, J. De Bolster, H. de Halleux, O. Mortier, Q. Stathopoulos, A. (2022). L'action en recherche, navigation dans les eaux aventureuses des démarches de recherche-action. SAW-B, <https://saw-b.be/publication/etude-action-en-recherche/>



## 2ÈME ANNÉE ABOUTIR À NOS CONCLUSIONS

**La seconde année a été consacrée à une série de réunions pour concrétiser les réflexions de la première année.**

Toujours dans le souci d'intégrer l'ensemble du groupe dans chacune des étapes, la première moitié de l'année a consisté en l'élaboration du travail d'écriture de l'ensemble de nos réflexions. Nous nous sommes attelés à déterminer à quelle réalisation (texte ou autre) nous souhaitions aboutir et comment. Cette étape a été assez longue pour deux raisons principales.

- **Le groupe a évolué en cours de chemin. Communa a par exemple quitté le collectif au début de cette deuxième année pour des raisons internes à leur association mais aussi suite à des choix personnels des personnes engagées. Malgré leur départ, Communa a réintégré momentanément le groupe par la suite dans le cadre d'interviews. D'autres structures comme Senior Montessori et la Fédération des Maisons Médicales ont dû aussi parfois faire l'impasse sur quelques-unes de nos rencontres. La charge de travail et le manque de temps sont les principales raisons des difficultés rencontrées par le groupe.**
- **Aussi, nous avons eu du mal à cerner les contours de notre thème. Que voulons-nous dire avec cette recherche ? Cette question nous a longtemps préoccupés. Beaucoup d'aller-retours ont donc été opérés pour définir ce que nous souhaitions partager et pour élaborer le plan de travail utile à la finalisation du texte. Cette situation est inhérente à une recherche-participative complète, c'est-à-dire où l'ensemble des réflexions et des décisions sont prises collectivement. Un sujet aussi vaste que la gestion, d'autant plus en économie sociale, qui n'est que rarement étudié et encore moins en partant des réalités du terrain, nécessite un important travail pour comprendre de quoi on parle et se mettre d'accord sur les étapes suivantes.**

Malgré ces difficultés, le groupe s'est rassemblé quatre fois durant le premier semestre 2023. La première réunion a permis de revenir sur les évaluations réalisées en fin d'année 2022. Constatant que nous n'avions pas encore une approche précise du sujet ou une problématique bien cernée, nous avons procédé différemment. Il a été préféré d'imaginer la production finale de cette recherche participative. Des questions méthodologiques nous ont guidés :

- **Sur quoi va porter cette production finale ? Que veut-on partager ?**
- **Pour qui écrivons-nous ?**
- **Comment, par quels moyens, partager ce que nous voulons-dire ?**

**Ces questions méthodologiques nous ont permis d'aboutir à l'idée de construire une mosaïque de la gestion mettant en valeur la richesse des situations vécues lors de nos réunions de la première année. Pour éviter de nous éparpiller, le groupe a**



▲ De nombreuses questions ont émergées de nos rencontres. Comment replacer toutes ces pièces dans un ensemble cohérent ? Ce fut le défi de cette recherche participative.

**étété invité à réfléchir à des situations de gestion précises mettant en valeur des tensions.**

Les trames du récit et de la quête<sup>[18]</sup> ont été mobilisées dans la révélation des situations de gestion. Dans le souci de résumer davantage ce que nous avions vécu et discuté, chaque structure a relaté une « situation de gestion » mettant en avant une tension forte et concrète vécue en son sein. Sur cette base, nous avons mené des interviews de chacun des protagonistes en revenant sur leur parcours professionnel, leur travail de gestionnaire et leur rapport à la recherche participative. La rencontre de personnes occupant des fonctions souvent solitaires, en les poussant à la réflexion sur comment elles accomplissent leur travail a favorisé les compétences de gestionnaires des participant.es. C'est un impact imprévu qui montre aussi tout l'intérêt d'aborder ce sujet, frontalement. Le résultat de la recherche participative est celui d'un changement de la manière dont les gens perçoivent, pensent et probablement font la gestion.

**TOUS CES ÉLÉMENTS ASSEMBLÉS FORMENT UNE MOSAÏQUE DESSINÉE PAR SAW-B QUI A PRIS EN CHARGE LA COMPILATION ET LA MISE EN PAGE DU TEXTE.**

Tous ces éléments assemblés forment une mosaïque dessinée par SAW-B qui a pris en charge la compilation et la mise en page du texte. Celui-ci a ensuite été envoyé au groupe pour relecture et préparation de l'événement public de présentation des conclusions. Pour ce faire, une ultime réunion a été organisée pour définir le déroulement de cet événement public qui avait pour objectif de partager les résultats au travers des témoignages des personnes participantes à la recherche participative mais aussi de travailler avec le public à un mémorandum sur la gestion.

**CE PLAIDOYER NOUS A PERMIS DE NOUS ENGAGER COLLECTIVEMENT AUPRÈS DES FINANCEURS PUBLICS ET PRIVÉS ET AUSSI DE PROPOSER DES PISTES DE PROSPECTION QUI ONT ÉTÉ INTÉGRÉES DANS LA CONCLUSION DE CE TRAVAIL.**

**L'événement de présentation des résultats était donc à la fois le point final de deux années de recherche en groupe, une nouvelle remise en discussion et aussi une mise en perspective pour d'autres réflexions, analyses et actions à venir.** Un texte en annexes reprend les éléments saillants de cette présentation.

[18] Un héros fait face à une tension, un dilemme qui le mène à relever un défi. Sur son chemin, il rencontre des obstacles lui empêchant d'atteindre sa mission.

2

## RETOUR SUR LA MÉTHODE UN PROCESSUS SANS CESSE RÉAJUSTÉ

Nous soulignons plus haut les difficultés rencontrées durant le processus de la recherche participative. Nous évoquons aussi les moments d'évaluation menés collectivement en réunions et lors des interviews. Nous souhaitons résumer ici notre évaluation de la méthode construite petit-à-petit, de façon inductive, avec le groupe.

### QUI S'EST ENGAGÉ DANS CETTE RECHERCHE PARTICIPATIVE ET SOUS QUELLE POSTURE ?

Avant de détailler les avantages et les limites de la méthode appliquée, il convient de revenir sur la posture de chacune des parties prenantes. Chaque personne représentant sa structure y était reconnue comme « sujet » d'une situation vécue par toutes et tous, c'est-à-dire celle de la gestion en entreprise. Toutes les personnes ont été mises en position de « chercheur » ou de « producteur » d'un savoir collectif. Distinguons toutefois deux profils dans les personnes engagées. D'une part, les gestionnaires ou les personnes qui ont la charge de la gestion dans les structures invitées. Et d'autre part, les animateurs ou les encadrants qui sont garants du bon déroulement de la recherche participative. Outre cette distinction nécessaire pour l'organisation des échanges, le groupe a été placé en posture d'« acteur-chercheur » partant du principe que l'action peut et doit être mise en recherche et en question. **C'était pour SAW-B une ambition affichée dès le départ car nous postulons que la recherche-action est avant tout un processus politique, et de surcroît dépendant de l'engagement de chacune et chacun, invitant à une transformation sociale. C'est-à-dire que la recherche-action permet d'expérimenter, de tester et de créer afin d'interroger ce qu'on fait pour mieux encore passer à l'action ensuite.**

La recherche-action opère par conséquent une transformation sociale en soi dans son élaboration car un problème identifié au départ peut changer ou être valorisé par d'autres questionnements (voir Etude “L'action en recherche” 2022). Cette intention méthodologique avait été clairement partagée au groupe en ces termes :

1. **Le résultat de cette recherche n'est pas déterminé à l'avance. Il y a une grande part d'indéterminé qui permet au groupe de décider collectivement de l'orientation qui lui semble la plus pertinente.**
2. **L'indétermination du résultat n'empêche nullement d'avancer dans un cadre clair. Celui-ci est à la charge des quatre animateurs. Ces derniers sont aussi garants de la place de chacun·e tout le long de la recherche.**

## SUR QUOI LE GROUPE S'EST-IL PENCHÉ ? LA GESTION, UN SUJET TROP VASTE ?

**L'envergure du sujet [19] a donné du fil à retordre au groupe. Partant du principe qu'il n'était pas souhaitable de lancer dès le départ une question de recherche qui aurait restreint la thématique, nous avons préféré décrypter ensemble toutes les facettes de la gestion.** L'exercice est difficile car la gestion éveille en chacun de nous de multiples éléments, à la fois très concrets comme des procédures spécifiques appliquées au sein de nos structures, et à la fois très abstraits, ou moins tangibles, à l'instar des relations entre les personnes d'un collectif. Par ailleurs, la gestion, comme mot, n'est pas révélatrice de prime abord d'une tension sociétale ou sociale. Elle n'évoque pas directement chez les personnes un problème en tant que tel mais plutôt une myriade de défis et d'enjeux. **C'est justement cette multitude d'enjeux ancrés dans des pratiques de gestion qui nous ont intéressés dans l'élaboration de cette recherche participative.**

Cette difficulté d'appréhension du sujet a été révélée lors du moment d'évaluation en groupe. Toutes et tous étaient d'accord sur le fait que le thème de la gestion est rassembleur et qu'il est une véritable « pré-occupation en économie sociale, ce qui nous rapproche et nous permet de nous comprendre ». Mais il subsistait un flou aux yeux du groupe tant méthodologique que conceptuel.

Concernant le premier plan, il manquait une vision d'ensemble. « Vers où va-t-on ? Que va-t-on écrire et dire ? » ont été des questions récurrentes posées par le groupe. La méthode développée a placé le groupe dans une situation inconfortable, presque d'insécurité, qui a

été petit-à-petit débloquée lors des réunions de travail du premier semestre de l'année 2023. La démarche inductive, déjà complexe pour des chercheur·es habituées à y recourir, peut-être une source de profondes insécurités quand elle n'a jamais été pratiquée. Cependant, nous avons sous-estimé cette réalité qui a plongé, parfois, les animateurs eux-mêmes dans le doute.

## L'EXERCICE EST DIFFICILE CAR LA GESTION ÉVEILLE EN CHACUN DE NOUS DE MULTIPLES ÉLÉMENTS, À LA FOIS TRÈS CONCRETS ET À LA FOIS TRÈS ABSTRAITS.

**Sur le plan « conceptuel », une partie du groupe a regretté le caractère abstrait et parfois peu, ou pas assez, concret de nos discussions. D'autres relèvent que cette prise de recul, plus théorique à certains égards, permet de sortir du travail quotidien, de prendre de la hauteur sur ce qui est vécu en matière de gestion.** Une manière de l'éviter pu être d'opérer des choix en amont, mais cela aurait réduit la dimension participative de la recherche, y compris dans la prise de conscience de la dimension politique de la gestion et des nombreux impensés autour de sa concrétisation, y compris en économie sociale.

Cette impression de « flou » découle peut-être également des intentions différentes. Certaines structures sont venues avec des problématiques très précises et étaient en attente de réponses ou du moins d'éclaircissements inspirants. D'autres ont amené des considérations plus larges tout en étant ouvertes, voire curieuses, quant à la manière dont se déroulait une recherche participative et quant aux résultats qu'elle peut produire.

[19] de Halleux O. (2022) Regard personnel sur une recherche-action en cours à propos de la gestion des entreprises en économie sociale - Traces d'un carnet de bord. dans Clotuche, J. De Bolster, H. de Halleux, O.Mortier, Q. Stathopoulos, A. (2022). L'action en recherche, navigation dans les eaux aventureuses des démarches de recherche-action. SAW-B, <https://saw-b.be/publication/etude-action-en-recherche/>

**Mais toutes avaient le souhait de prendre du recul et de pouvoir se « former » au travers des échanges.** C'est peut-être ici que nous avons manqué de clarté, dès le départ, sur nos intentions et sur le rôle d'une recherche participative.

En ce sens, certains effets avaient été observés durant la recherche participative par les entreprises d'économie sociale en leur sein. Certaines structures ont pu désamorcer certains de leurs problèmes. D'autres ont pu bénéficier d'un nouvel éclairage de leurs pratiques de gestion grâce aux apports du collectif. Pour la suite, plusieurs aspirations ont émergé comme :

- **Travailler sur le plaidoyer sur base des résultats de la recherche participative.**
- **Travailler sur des actions concrètes en matière de gestion au sein des entreprises (sous forme d'essai-erreur).**
- **Travailler avec d'autres structures et ouvrir la recherche participative à d'autres.**

**Enfin, l'entièreté du groupe s'est reconnue dans la nécessité d'assumer pleinement le caractère « subjectif » de notre travail. Car c'est principalement sur cette dimension qu'il était riche et pertinent.** Cette révélation a été cruciale dans l'élaboration du travail concret. Il s'agit avant tout de parler de SA gestion, de SES pratiques pour entrevoir une mise en lumière pertinente de la gestion en économie sociale. Partir du particulier pour déterminer si des éléments généraux peuvent ressortir, ce que nous avons bien vu dans la première partie de cette étude.

**CERTAINES STRUCTURES ONT PU DÉSAMORCER CERTAINS DE LEURS PROBLÈMES. D'AUTRES ONT PU BÉNÉFICIER D'UN NOUVEL ÉCLAIRAGE DE LEURS PRATIQUES DE GESTION GRÂCE AUX APPORTS DU COLLECTIF.**

## UN COLLECTIF SOUDÉ AUTOUR D'UNE PRÉOCCUPATION COMMUNE

Une recherche participative, ce sont aussi des gens qui apprennent à se connaître et à travailler ensemble. C'est une rencontre entre des personnalités, des perceptions de la vie multiples et différentes. Il faut donc du temps pour qu'un groupe se rencontre, se construise et apprenne à connaître ses limites. Malgré le manque de disponibilité, le groupe est unanimement très satisfait de l'entente entre les personnes et de la richesse de nos échanges. La force du groupe résidait dans sa diversité et dans sa capacité d'écoute mutuelle. Nous l'exprimions en ces termes lors de notre moment d'évaluation collectif<sup>[20]</sup>.

*« Une relation horizontale, de confiance s'est vite établie dès le départ. »*

*« Il y a une relation de connivence entre nous. La recherche participative est un lieu où on peut dire ce que l'on pense sans aucun filtre. Il y a un véritable cadre de confiance. »*

*« Une relation collégiale s'est installée malgré sa diversité. Une symbiose s'est opérée. »*

*« C'est une relation de confiance, de bienveillance, de sincérité, de transparence, de respect qu'il y a entre nous. »*

[20] Les traces de ce moment d'évaluation se trouvent en postface.

## UNE RECHERCHE PARTICIPATIVE TOUTEFOIS VÉCUE INDIVIDUELLEMENT DIFFÉREMMENT

**Malgré cette collégialité soulignée, toutes les personnes n'ont pas vécu de la même manière cette recherche.** Si toutes les personnes ont dit qu'il était extrêmement précieux de se reconnaître dans les autres, certaines ont parfois eu le sentiment de s'égarter dans un processus long paraissant presque sans fin. **La méthode mise sur pied a permis à la fois d'échanger sur des préoccupations communes et de donner le sentiment d'égarement.**



▲ Une recherche participative est un engagement sur le long terme qui appelle à libérer du temps.

Des personnes ont en effet regretté la durée du processus même si elles reconnaissent aussi sa pertinence. **La temporalité du processus a surtout été une difficulté dans l'engagement sur le long terme.** Ironie du sort, le travail quotidien des personnes en charge

de la gestion a pris parfois le dessus sur le moment réflexif que représentait la recherche participative. Il y avait plus urgent que la recherche participative.

Cet engagement a aussi été questionné par certaines et certains sur l'atterrissement final de l'ensemble du processus.

**AVANCER SELON UNE MÉTHODE QUI SE CONSTRUIT SUR LE MOMENT, AU GRÉ DES DÉCOUVERTES, N'A PAS TOUJOURS ÉTÉ UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÉCURISANT POUR TOUTES ET TOUS POUR DES PERSONNES SOUVENT HABITUÉES À AGIR DANS DES CADRES TRÈS FORMALISÉS.**

Cela étant, le groupe reste avec la conviction que ses échanges ont pu démontrer des conclusions stimulantes en matière de gestion qui ont été discutées lors de l'événement du 30 novembre 2023 [21].

[21] Ces conclusions ont fait l'objet d'un texte de plaidoyer destiné aux financeurs que vous trouverez en postface.

# CONCLUSION



« Y VOIR CLAIR DANS LA “CUISINE DE LA GESTION” NE FUT PAS TOUJOURS UNE MINCE AFFAIRE. BEAUCOUP DE QUESTIONS ONT TRAVERSÉ LE GROUPE LE MENANT PARFOIS VERS DES “TIROIRS VIDES”. MAIS IL A RÉUSSI À ATTEINDRE SON OBJECTIF. RAPPELER QUÉ LA GESTION EST UN OBJET DE RÉFLÉXION POLITIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES D’ÉCONOMIE SOCIALE. »

Cette recherche participative a en effet contribué à un regard neuf et ancré sur la gestion en entreprise d'économie sociale. À la lumière des différentes perspectives sur la gestion au sein des entreprises d'économie sociale, il fut et reste impératif de reconnaître l'importance cruciale de maintenir un équilibre entre les impératifs économiques et les missions sociales qui leur incombent. Ces entreprises, guidées par des valeurs profondes et une vision collective, font face à des difficultés singulières qui exigent une approche réfléchie de la gestion qui participe à cet équilibre.

Le fait de rassembler des personnes gestionnaires, de les mettre en réflexion, a permis de souligner cette spécificité de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale. Chaque personne a pu, à sa manière, tant partager qu'intégrer les réflexions qui ont jalonnées ces deux années de recherche. La richesse des interviews et des textes des situations de gestion témoigne aussi du vécu du groupe et de sa capacité à évoluer tout au long du processus.

Les récits de Cannelle et de la Fédération des Maisons Médicales soulignent l'importance de préserver la mission sociale malgré les pressions économiques. Dans le premier cas, la gestion se heurte aux considérations éthiques et rationnelles. Cannelle se doit d'être prudente et d'offrir une voie pour concilier les impératifs financiers avec les préoccupations sociales. Dans le deuxième cas, il est davantage question de la tension entre les valeurs proclamées et leur application dans la gestion. L'harmonisation entre les valeurs affichées et les décisions quotidiennes constitue un défi constant, nécessitant une réflexion approfondie sur leur mise en pratique.







▲ La gestion en économie sociale, une recette aigre-douce ? La recherche participative témoigne de réalités des associations et entreprises d'économie sociale parfois très complexes.

**Les histoires de Senior Montessori et Communa sont de beaux témoignages de l'exercice de l'autonomie de gestion au sein des entreprises d'économie sociale. Au sein de Senior Montessori, la question de la démocratie dans la gestion est mise en évidence par les défis liés au partage du pouvoir et à la prise de décisions collectives.** Trouver un équilibre entre la gestion opérationnelle et structurelle tout en maintenant la cohésion du collectif est un défi constant. Dans le cas de Communa, on constate l'importance de la créativité dans la gestion, en particulier pour maintenir un environnement de travail dynamique et engagé. L'adaptation constante des pratiques de gestion aux changements internes et externes exige une approche flexible et innovante.

**Chez les Grignoux, l'attention portée au bien-être des individus est centrale dans la gestion,**

mais crée également des tensions entre les besoins individuels et collectifs. Trouver un équilibre entre ces deux aspects est essentiel pour assurer une gestion juste et équitable.

**Le cas de SAW-B met en lumière les défis posés par les contraintes des financeurs et la nécessité de trouver des solutions créatives tout en préservant la mission sociale.** La réactivité et l'adaptabilité sont des compétences clés dans ce contexte en constante évolution. De fait, les subventions accordées aux entités de l'économie sociale deviennent de plus en plus conjoncturelles et de moins en moins structurelles au fil des années. Ces financements, souvent alloués pour des périodes courtes, entravent une mise en œuvre pérenne dans le cadre d'une stratégie de long cours réellement capable de répondre aux enjeux sociétaux. De plus, ils négligent fréquemment les fonctions de soutien à l'action,

telles que la gestion financière, des ressources humaines, l'administration, la coordination, la formation continue, la réflexion et la communication.

**Plus largement, ces expériences témoignent de deux grands points d'attention en matière de gestion qui nous sont apparus au moment d'écrire cette conclusion. Le premier est que les personnes en charge de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale agissent davantage en aval qu'en amont du travail de gestion notamment sur le suivi des ressources humaines.** Non par défaut mais bien parce qu'elles sont à l'écoute des travailleurs et travailleuses. Il y comme une adaptation aux aspirations individuelles qui a des effets sur la structuration du collectif. Cette adaptation pourrait se résumer par cette phrase « Dis-moi comment tu travailles et je te partagerai d'autres manières de travailler ». Ceci éclaire que les personnes en charge de la gestion ne souhaitent pas imposer une façon de travailler mais bien accompagner leurs collègues dans leur émancipation au travail. Non sans lien, **un deuxième point à souligner est que la manière de faire de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale remet en question la vision classique de la division du travail.** Tout simplement parce que les personnes gestionnaires remettent elles-mêmes en cause cette vision car n'assignant pas les tâches avec la volonté de « diviser » mais bien de « rassembler ». Il y donc une insistance sur le partage du travail lié au partage des valeurs. Ces deux points démontrent finalement l'importance de préserver l'autonomie de gestion des entreprises d'économie sociale et ce pour permettre le déploiement et le rayonnement de l'économie sociale dans sa capacité de répondre à des besoins sociaux. C'est parce qu'elle est innovante dans sa manière à répondre à ceux-ci qu'elle l'est également en

**CES DEUX POINTS DÉMONTRENT FINALEMENT L'IMPORTANCE DE PRÉSERVER L'AUTONOMIE DE GESTION DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET CE POUR PERMETTRE LE DÉPLOIEMENT ET LE RAYONNEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS SA CAPACITÉ DE RÉPONDRE À DES BESOINS SOCIAUX.**

matière de gestion. Pour exploiter pleinement son potentiel, l'économie sociale doit donc pouvoir innover et sortir des sentiers battus, être reconnue comme telle, selon la liberté associative qui la caractérise.

**RECONNAÎTRE POLITIQUEMENT DAVANTAGE L'ÉCONOMIE SOCIALE, C'EST DONC RECONNAÎTRE LA GESTION AU SEIN DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE COMME UN PROCESSUS COMPLEXE ET DYNAMIQUE QUI NÉCESSITE UNE ATTENTION CONSTANTE AUX VALEURS, À LA MISSION SOCIALE ET AUX BESOINS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS. EN NAVIGUANT AVEC PRUDENCE, ÉTHIQUE ET CRÉATIVITÉ, CES ENTREPRISES PEUVENT RELEVER LES DÉFIS UNIQUES AUXQUELS ELLES SONT CONFRONTÉES ET CONTINUER À ŒUVRER POUR UN MONDE PLUS JUSTE ET ÉQUITABLE.**

# QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES SUR LA GESTION

**Si vous souhaitez en lire davantage au sujet de la gestion, voici une série de références qui nous a inspiré ou intrigué lors de cette recherche participative.**

- Chiapello, E. (2013). La critique des instruments de gestion comme critique du capitalisme. Presses universitaires du Septentrion,  
<https://books.openedition.org/septentrion/7399?lang=fr#bibliography>
- Chiapello, E. Gilbert, P. (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? Presses Universitaires France,  
<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2012-1-page-1.html>
- Clotuche, J. De Bolster, H. de Halleux, O. Mortier, Q. Stathopoulos, A. (2022). L'action en recherche, navigation dans les eaux aventureuses des démarches de recherche-action, SAW-B.  
<https://saw-b.be/publication/etude-action-en-recherche/>
- Cottreau, A. Mohatar Marzok, M. (2012). Une famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible. Paris, Bouchene, 356 p.
- Eynaud, P. Genuato de Franca Filho, C. (2019). Solidarité et organisation : penser une autre gestion. Toulouse, Eres, 248 p.
- Gori, R. (2015). La fabrique des imposteurs. Paris : Actes sud, 320 p.
- Gori, R. (2022). La fabrique de nos servitudes. Paris : Les Liens qui Libèrent, 299 p.
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées. Paris, Trédaniel, 483 p.
- Martin, O. (2023). Chiffre. Paris, Anamosa, 96 p.
- Martin, O. (2020). L'empire des chiffres. Paris, Armand Colin, 304 p.
- Richard, J. Rambaud, A. (2020). Révolution Comptable : Pour une Entreprise Ecologique et Sociale. Paris, Ed. de l'Atelier, 160 p.
- Thiry, G. (2018). Le pouvoir des instruments comptables : enjeux d'un nouveau modèle de développement. [https://www.academia.edu/10280538/Le\\_pouvoir\\_des\\_instruments\\_comptables\\_enjeux\\_d\\_un\\_nouveau\\_mod%C3%A8le\\_de\\_d%C3%A9veloppement](https://www.academia.edu/10280538/Le_pouvoir_des_instruments_comptables_enjeux_d_un_nouveau_mod%C3%A8le_de_d%C3%A9veloppement)

# POSTFACE

## UN PLAIDOYER POUR UNE AUTRE GESTION

**Pour exploiter pleinement son potentiel, l'économie sociale doit préserver son autonomie, tant dans sa gestion que dans sa capacité à répondre aux besoins sociaux et, particulièrement en cette période, sa capacité à innover et à sortir des sentiers battus.** Cette liberté associative repose sur un cadre de confiance préétabli, où les acteurs institutionnels partent du principe que les structures visent l'intérêt général en même temps que le bien commun pour toutes et tous, chacun et chacune.

Cependant, au fil des années, les subventions accordées aux entités de l'économie sociale deviennent de plus en plus conjoncturelles et de moins en moins structurelles. Ces financements sont souvent alloués pour des périodes courtes, ce qui entrave une mise en œuvre pérenne dans le cadre d'une stratégie de long cours véritablement capable de répondre aux enjeux sociaux. De plus, ils négligent fréquemment les fonctions de soutien à l'action, indispensables telles que la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'administration, la coordination, la formation continue, la réflexion et la communication. Les ressources sont principalement orientées vers des actions concrètes sur le terrain, ignorant ainsi les besoins fondamentaux de toute structure pour assurer son bon fonctionnement. Ces professions discrètes, mais cruciales, sont essentielles à la survie des structures, aussi bien au sein de l'économie sociale qu'à l'extérieur.

**Bien souvent, les subventions sont perçues de manière négative, alors que, simultanément, les aides aux entreprises et les réductions fiscales et sociales sont considérées comme essentielles et normales. Cette différence de traitement interpelle**, d'autant plus que l'économie sociale assume des missions d'intérêt général, allant de l'insertion sociale à l'action citoyenne, en passant par la santé, la prévention, le logement, l'alimentation, l'accès au numérique, la culture et la mobilité, sans parler de la créativité tant sociale qu'économique susceptible d'inspirer l'ensemble des acteurs. Tout cela s'accompagne de la création d'emplois locaux et de contributions au développement économique des territoires où elle est active, à travers l'ensemble de la Belgique.

La méfiance quant à l'utilisation pertinente des subventions par les structures, souvent liée à une méconnaissance de l'économie sociale de la part des organismes de contrôle, se traduit fréquemment par un renforcement des mesures de contrôle et une inflation de procédures administratives, amplifiée par une dispersion des politiques. Il n'est pas rare de constater que des structures bénéficient de plus de cinq (voire jusqu'à une dizaine) de subventions et doivent justifier leur utilisation de manière rationnelle et pertinente, et ce, selon cinq approches différentes.

Tout cela sans nécessairement bénéficier de moyens supplémentaires pour la justification, l'évaluation et la gestion.

Dans une enquête que nous avons menée en 2021<sup>[22]</sup>, les responsables de structures ont souligné les conséquences de cette approche des subventions. Ces conséquences touchent notamment au bien-être au travail, à la sécurité d'emploi, mais également à l'innovation sociale jusqu'à entraver leurs missions. Les mesures de contrôle, conçues en amont des projets sans possibilité de modification, et la durée limitée des subventions restreignent le pouvoir d'initiative en même temps que l'innovation sociale par ailleurs tant attendue par la société. En effet, les indicateurs de réalisation et de résultats préétablis déterminent l'action, et il est difficile, voire impossible, de s'en affranchir, même lorsque ces indicateurs ne sont plus pertinents ou ne correspondent plus à la réalité du terrain ou aux publics visés. Peu importe, il faut continuer à suivre le plan établi plusieurs mois ou années auparavant. Cette logique entrave également la possibilité de fonctionner selon le principe d'essais-erreurs, inhérent à toute démarche d'innovation.

Bien que nous critiquions cette méfiance à l'égard d'une utilisation pertinente et efficace des subventions, nous ne nions pas la nécessité du contrôle. Toutefois, nous plaidons en faveur d'une approche basée sur la confiance et le partenariat. Le développement et/ou le renforcement des auto-évaluations, ainsi que des évaluations axées sur la finalité sociale poursuivie, sont cruciaux. Ils jouent un rôle essentiel tant dans le bien-être des équipes que dans la stimulation de l'innovation sociale, permettant ainsi d'amplifier et de multiplier les impacts, tant sociaux qu'économiques ou même, selon les cas,

environnementaux que génèrent l'action et les initiatives prises par les entreprises d'économie sociale.

#### Que demandons-nous ?

- Une relation partenariale basée sur la confiance ;
- Une meilleure connaissance de l'économie sociale par les acteurs institutionnels ;
- Une reconnaissance des fonctions supports dans les subsides ;
- Un droit aux essais-erreurs, comme pour toute politique de recherche et développement ;
- Des évaluations au service de la finalité sociale poursuivie et du développement des entreprises.

#### Pourquoi demandons-nous ces mesures ?

- Pour renforcer la qualité du travail de l'économie sociale ;
- Pour favoriser la créativité autant que les innovations de toute nature qui en découlent ;
- Pour augmenter l'impact social et plus largement les impacts sur le « mieux vivre ensemble » dans les territoires et les entreprises ;
- Pour le bien-être des équipes de travail.

[22] SAW-B (2021). Reporting financier et de résultats : quelles conséquences pour l'économie sociale ?



## QUI EST SAW-B ?

Crée en 1981, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B) est une association qui a pour mission de défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé. À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B est composée d'une vingtaine de travailleurs passionnés qui :

- interpellent en étant force de critiques et de propositions ;
- soutiennent les acteurs de l'économie sociale en renforçant l'impact et la viabilité des entreprises sociales ;
- innovent en étant un labo de recherche et d'expérimentation par la mise en œuvre de projets de terrain.

## SAW-B

**Auteurs** : Olivier Brolis, Marian de Foy, Olivier de Halleux, Philippe De Leener, Pascale Desrumaux, Joséphine de Tonnac, Antoine Dutrieu, Caroline Grisar, Bernard Keris, Sandra Mordant et Quentin Mortier

**Selecteurs** : Joanne Clotuche, Hugues De Bolster, Alexia Stathopoulos

**Graphisme** : Cédric Michiels

**Images** : Ce texte contient des illustrations générées par intelligence artificielle et retravaillées graphiquement ainsi que des photographies issues des collectifs participant à la recherche.

**Éditeur responsable** : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises ASBL. 42/6 rue de Monceau-Fontaine, 6031 Monceau-sur-Sambre. Numéro d'entreprise : BE 0422 621 674

**N° ISBN** : 978-2-9602095-3-2

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles  FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

### Continuer la réflexion ensemble ?

Cette recherche-action est aussi une invitation à poursuivre et approfondir la réflexion avec vous. Si cela vous intéresse, n'hésitez pas à nous contacter ! [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be) – 071/53.28.30