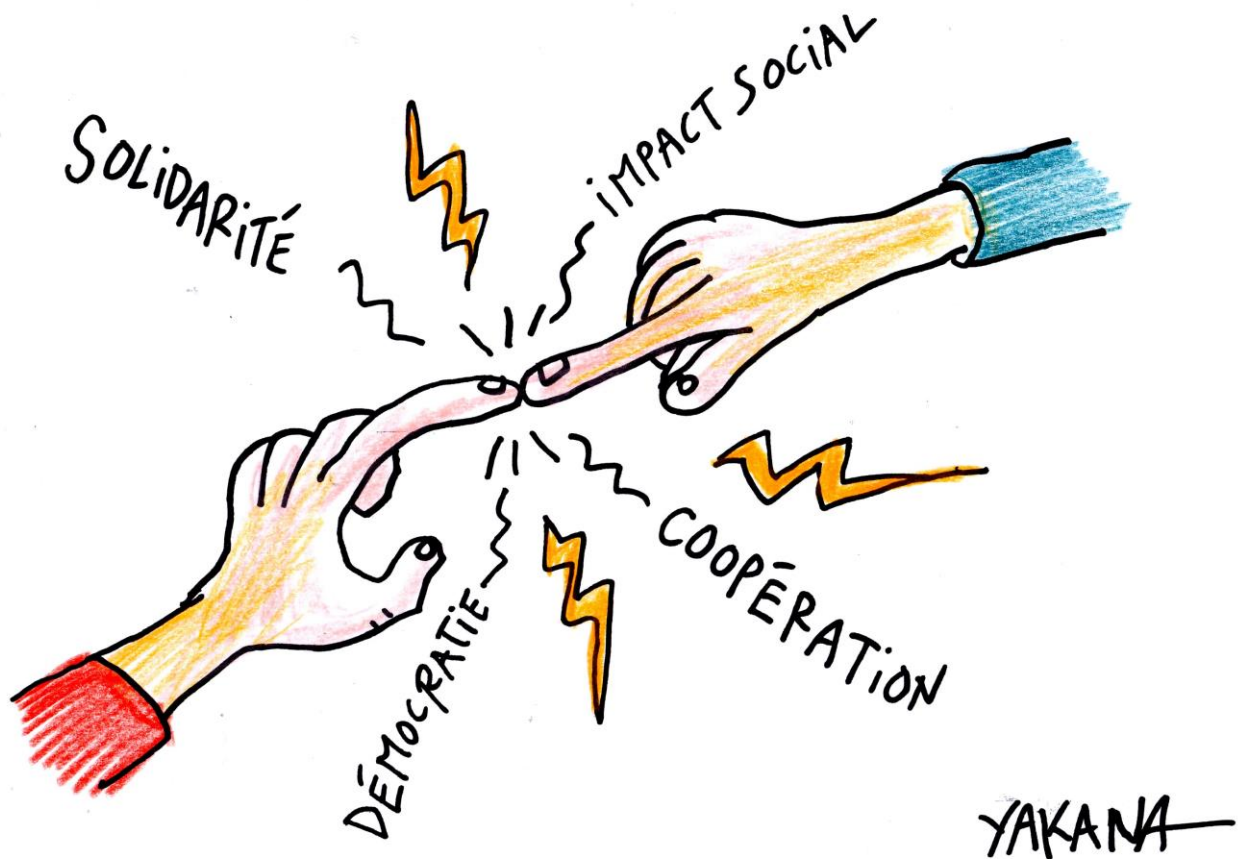




# Faire mouvement : énoncer, partager et transformer.



# Faire mouvement : énoncer, partager et transformer.

Le champ de l'économie sociale est difficile à appréhender tant les structures qui la composent sont protéiformes et leur structuration segmentée car organisée en fonction des finalités et des secteurs d'activité de leurs membres. L'économie sociale n'est-elle alors qu'un fourre-tout pratique pour y ranger pêle-mêle des structures qui poursuivent des buts et sont animées de motivations variés sans plus y distinguer ce qui les rassemble ? Certainement pas, l'économie sociale fait sens car elle propose une toute autre manière de penser l'économie et l'entreprise. Nous revenons ici sur deux éléments majeurs qui rassemblent et font battre le cœur des acteurs de l'économie sociale : une vision transformatrice de l'économie et sa démocratisation qui passe par celle de l'entreprise. Néanmoins, faire mouvement en économie sociale n'est pas simple. Nous ponctuerons l'analyse de quelques freins et obstacles – notamment les forces d'institutionnalisation – auxquelles les entreprises sociales sont confrontées, en particulier les plus historiques d'entre-elles, dont les CISP.

## Énoncer et partager une vision transformatrice de l'économie

Pour SAW-B, les choix économiques doivent être re-politisés et réintégrés dans des processus de décision démocratique. Sur ce chemin, le premier pas est d'affirmer que la conception dominante des échanges économiques doit être élargie. Le marché n'est pas la seule logique d'échange au sein d'une société. A son côté coexistent la logique de redistribution organisée par l'Etat ou d'autres organisations, de réciprocité au sein de communautés ou encore domestique par l'autoproduction et la consommation dans les cercles familiaux.

Historiquement, les échanges économiques – y compris marchands- sont régulés par les relations sociales et non par le marché. L'économiste et historien Karl Polanyi démontre que lorsque l'échange marchand prend la forme d'un système de marché autorégulé et qu'il se généralise, il transforme tout en marchandise car il n'est plus encadré dans les relations sociales, il n'est plus contrôlé par la société. Concrètement, cela signifie que la production et la distribution ne sont plus sous le contrôle politique et social mais entre les mains d'intérêts privés qui se font concurrence pour obtenir un gain maximum au mépris des conséquences sociales, sanitaires ou environnementales. L'esprit de Polanyi a dû inspirer le slogan « l'économie au service de l'homme et non l'homme au service de l'économie ».

A l'évidence, dans nos sociétés la logique marchande autorégulée par le marché domine et grignote sans cesse plus d'espaces sur les autres formes de l'économie. Elle les combat et les atténue à travers divers processus : accords internationaux cherchant à affaiblir les Etats, mobilité des capitaux et concentration entre quelques mains, puissance de conviction pour entretenir notre soif de consommation et nous rendre indispensables des besoins bien peu essentiels, réglementations restreignant les capacités d'autoproduction et d'échanges hors économie marchande, etc. Surtout, cette hégémonie laisse croire que l'autorégulation des marchés et la recherche de profit seraient les seules voies pour résoudre les problèmes sociaux de l'Humanité et qu'il n'y a pas d'autres manières d'organiser l'économie.

Face à cette pensée unique, l'économie sociale remet en question l'accumulation et le profit qui dominent la logique marchande. L'un de ses principes n'est-il pas la finalité sociale de l'entreprise et si pas l'absence, au moins la limitation du profit? Mais, elle prône également l'écodiversité. Ecodiversité qui se lit dans les ressources que mobilisent les entreprises sociales: recettes de la commercialisation de biens ou de services, subsides, dons, bénévolat, etc. Les logiques économiques de ces ressources relèvent du marché, de la réciprocité et de la redistribution. Elles ne sont pas toujours si apparentes et comme le montre l'étude Secoia, les ES ont aussi une capacité à mobiliser des ressources bien plus implicites mais qui font sens. Pour illustrer ce propos, pensons simplement au renoncement de leurs travailleurs à une rémunération plus élevée, de leurs financeurs à un enrichissement personnel ou à l'engagement de leurs clients à payer un bien ou un service plus cher pour sa plus-value sociétale.

Si les entreprises sociales tirent des ressources de l'économie marchande, le lien social est privilégié dans la relation commerciale, le prix ne peut être juste s'il est fixé par un marché autorégulateur. C'est la concertation entre acteurs économiques qui peut définir des prix justes et des conditions de réalisation acceptables pour l'ensemble des parties prenantes. C'est ce que font de nombreuses entreprises sociales lorsqu'elles échangent – même de manière informelle - avec leurs clients. D'autres vont encore plus loin dans cette logique de dialogue entre acteurs économiques en organisant de véritables tables de concertation. On voit de plus en plus ce dialogue se développer dans les coopératives mixtes de producteurs et consommateurs ou répondre en consortium d'entreprises sociales et privées à des marchés publics.

Toutefois, une finalité sociale sans conscience politique nous limite à être « pompier du social » ou à créer de petits îlots utopiques disposant d'un très faible pouvoir transformateur. Le principe de finalité sociale et de limitation de profit est insuffisamment transformateur en soi, il doit être associé à la volonté de modifier le cadre économique – donc les institutions qui nous gouvernent – pour ré-encastrent l'économie marchande dans les relations sociales. Cette conscience nécessite d'être travaillée tout au long de la vie d'une entreprise sociale avec ses travailleurs, ses membres, ses sociétaires ou dans le cas des CISP, ses stagiaires. Il s'agit de donner une dimension politique à l'action économique et sociale. Notre vision est que chaque entreprise sociale devrait être un lieu de vie et de débats sur les choix de société, de revendication pour faire bouger les lignes institutionnelles afin de permettre aux alternatives économiques que nous portons de s'épanouir au lieu d'être étouffées par l'ordre marchand.

Nombreux sont les CISP qui donnent des clés de compréhension de cette réalité et engagent avec leurs stagiaires un dialogue émancipateur. Dans cette démarche certains vont plus loin et développent des dynamiques territoriales en joignant à leur public, les habitants de leur quartier, les forces associatives de leur ville. Mai'Tallurgie co-organisé par Avanti à Marchienne-au-Pont ou la ballade des lanternes par le Miroir Vagabond à Hotton en sont de magnifiques exemples. Il est fondamental de permettre au plus grand nombre de s'emparer des choix politiques qui organisent l'économie si l'on espère un changement quelconque, en particulier face aux défis des transitions qui s'annoncent. Il y a là une mission qui peut trop facilement être délaissée face aux impératifs opérationnels ou aux forces d'institutionnalisation qui nous instrumentalisent et nous banalisent.

## Démocratiser l'économie passe par la démocratisation de l'entreprise

Cette vision transformatrice de la société se raccorde à l'histoire des luttes sociales et aux principes associationnistes<sup>1</sup> ou coopératifs, dont la participation de chacun à la prise de décision. Si la visée émancipatrice développée ci-dessus porte sur la société, celle-ci se centre sur la personne et sa place dans l'entreprise. Un second principe de l'économie sociale est spécifique à l'animation d'un processus démocratique de décision. Ce principe est précisé et élargi par l'indicateur EMES<sup>2</sup> de «participation des différentes parties prenantes de l'entreprise».

Développer la démocratie dans l'entreprise, c'est renforcer les capacités d'interpellation et de débat de ses travailleurs et autres parties prenantes. C'est donner confiance en leur pensée, développer la relation interpersonnelle et la capacité d'entendre des arguments de personnes qui n'ont pas la même position pour finalement prendre des décisions collectives. Il est sain de débattre, de faire vivre les tensions pour les aplanir et décider sereinement. Démocratiser l'entreprise, c'est renforcer la démocratie dans son ensemble car la volonté de prendre part, entretenue ou développée au sein de l'entreprise, s'exprimera dans des espaces citoyens ou politiques.

Aussi, dans l'esprit de l'économie sociale, la prise de décision doit impliquer davantage de parties-prenantes – et notamment les travailleurs – que le classique trio : AG – CA – Direction. Cela ne signifie pas pour autant décider de tout, tous ensemble, tout le temps ! Et, puisque chaque entreprise est unique, il n'existe pas de formule unique de participation. Ce n'est pas pour autant qu'elle doit rester impensée que du contraire. La participation doit être rêvée, animée d'un idéal à atteindre et interrogée régulièrement dans son application. Car, si elle dispose d'un fort potentiel romantique, la participation doit s'inscrire dans un triangle où l'idéal démocratique, la gestion opérationnelle et les dispositions légales se conjuguent harmonieusement.

## L'institutionnalisation : des forces qui interagissent pour le meilleur et pour le pire...

Mais, comme bien d'autres, les acteurs de l'économie sociale et en particulier les plus historiques comme les ETA, les CISP ou les EI sont confrontés à des forces d'institutionnalisation puissantes. Ces forces font que des initiatives citoyennes prennent place dans l'économie, alimentent le débat public ou arrivent à influencer le cadre institutionnel mais les exposent aussi à des dérives d'instrumentalisation, de récupération ou de banalisation. Dérives qui se traduisent souvent par des pertes de valeurs car l'institutionnalisation est un rapport de force permanent entre ce que l'on transforme et ce par quoi on est transformé.

Si l'on observe le cas spécifique du secteur des CISP, son institutionnalisation a permis de l'organiser en fédérations et inter-fédération, de faire reconnaître les spécificités de son travail en lien avec son public, d'obtenir des garanties de financement et d'être un acteur reconnu –même si pas toujours respecté – des pouvoirs publics. Des résistances face aux politiques d'activation des demandeurs d'emploi se sont organisées pour limiter la collaboration des CISP à cette politique aliénante ce qui a permis d'infléchir certaines décisions. Mais, dans cette lutte, les marges de manœuvre sont étroites tant les CISP sont identifiés comme des prestataires

de service, de soutien à l'intervention publique par les politiques et tant leur l'équilibre économique dépend des subsides alloués.

L'institutionnalisation des CISP a aussi eu des conséquences sur leur autonomie même, il a fallu se plier à des contraintes de gestion, à des conditions d'agrément et de collaboration qui ont développé une approche de plus en plus gestionnaire. Ces impératifs de gestion amènent des formes de standardisation, l'accroissement de la taille des structures (par fusion ou reprise d'heures), l'utilisation d'outils venant de l'économie marchande capitaliste notamment en matière de gestion du personnel ou des formations<sup>3</sup> etc. Tout cela agit sur les organisations en les transformant de l'intérieur et cette évolution est sans nul doute efficace en matière de « rationalisation » mais l'est-elle autant quant au potentiel de transformation du modèle économique, du modèle de société ?

La bonne nouvelle en matière d'institutionnalisation, c'est qu'on est aussi toujours en position de transformer l'instituant si l'on s'en donne l'objectif. Certains acteurs historiques se questionnent sur leur mission, le sens de leur action, leur capacité innovante qu'ils souhaitent préserver malgré le poids du cadre. Un exemple récent est la recherche-action que développe Cynorhodon, EFT de la région de Visé, qui organise des formations en agriculture biologique depuis des années et milite pour faire sauter des verrous économiques et institutionnels de la transition. L'équipe constate le décalage socio-culturel entre ses stagiaires et les porteurs d'initiatives de transition. Elle l'identifie comme un frein à l'accès aux activités économiques de transition et si possible à l'emploi dans ces initiatives pour son public. Avec l'appui financier du fonds « Venture » de la Fondation Roi Baudouin et l'expérience du Centre d'Economie Sociale de ULg, Cynorhodon s'est engagé dans une recherche-action pour identifier des pistes de solution. Le rôle des pouvoirs publics est évident sur les questions d'emploi et de transition mais il faut l'inspirer, lui indiquer des actions à mener comme encourager les pouvoirs locaux à créer un statut de maraîcher communal, mettre des terres et un encadrement à disposition de candidats maraîchers, développer l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » ou créer un « revenu de transition écologique ». La panoplie est large et la recherche est en cours. Aussi, notre propos n'est pas d'anticiper sur ses effets mais de mettre en évidence les motivations et le mécanisme d'institutionnalisation positive qui s'y développe. Ne soyons pas pour autant candides ! S'engager dans des actions de cette envergure demande réflexion et, en l'absence de moyens complémentaires, la réallocation des objectifs et du temps de travail au sein de l'équipe pour ne pas risquer de se détourner de sa mission institutionnelle.

## Faire mouvement, c'est agir chez soi et ensemble

La diversification des acteurs et des secteurs, la fragmentation de leur structuration, souvent organisée en pilier, et l'institutionnalisation d'acteurs historiques impliquent qu'il existe de nombreux lieux de débats mais que peu sont légitimes pour parler au nom de tous... Ce qui est un frein pour définir une vision et des objectifs communs, les promouvoir et assurer la visibilité de l'économie sociale.

Dans ce paysage, on assiste également à l'émergence de nouveaux acteurs dont certains ont une vision très entrepreneuriale, proche du Social Business... Parmi eux, certains ne posent pas la question de la finalité au sens de bien commun. Est-ce que produire des limonades – fussent-elles bio- selon un mode d'organisation coopératif répond à des besoins essentiels ? Or, la détermination des besoins sera une question vitale si l'on veut assurer la transition économique la plus harmonieuse que possible. Hélas, l'économie sociale n'a pas

(encore) de définition commune du besoin, ni de proposition unanime sur la manière et les lieux qui devraient arbitrer (ou pas) leur choix.

Faire mouvement suppose de partager un ADN commun, de le faire vivre, de l'enrichir ce qui entraîne une double nécessité :

- Tout d'abord celle de cultiver notre identité à travers des efforts d'animation, de formation, de réflexion internes aux entreprises sociales – avec un maximum de parties prenantes - mais aussi communes lors de rencontres mixant les acteurs de l'économie sociale.

Il est impératif de faire vivre l'histoire, de cultiver et partager les valeurs qui nous ont fait naître et nous lient depuis le 19<sup>ème</sup> siècle aux luttes ouvrières, aux associations, coopératives et mutuelles qui en sont nées. Dans la même démarche, il s'agit de relier cette histoire à une lecture de l'économie actuelle et future, à la nécessité d'en développer une vision écodiversifiée, base d'une résilience bien plus importante qui sera probablement déterminante pour le bien-être du plus grand nombre dans les décennies à venir.

Les questions de la formation permanente et de l'entretien des valeurs nous semblent d'autant plus fondamentales qu'aujourd'hui les personnes fraîchement diplômées que nous engageons dans les entreprises sociales n'ont pour références que le néolibéralisme et la social-démocratie, traduits pour les CISP en logique d'Etat Social Actif. Il s'agit d'un puissant modèle culturel où la liberté et les responsabilités individuelles sont exacerbées sans aucune remise en question du système économique qui l'a généré, ni aucune réflexion quant au rapport au monde qu'il induit. Or, ce modèle, sous des formes attrayantes d'épanouissement personnel, s'oppose par de nombreux aspects à notre vision d'une économie transformatrice.

- Ensuite, la nécessité pour les entreprises sociales et leurs instances dirigeantes d'évaluer comment la vision transformatrice de l'économie sociale se traduit dans leur structure. Il s'agit de prendre conscience des forces d'institutionnalisation qui les traversent, de questionner la force des outils qui viennent du privé qui semblent faire « bon sens », de prendre régulièrement le temps de questionner en quoi leurs pratiques les rapprochent de leurs principes idéaux. En deux mots : autoévaluer régulièrement les aspects structurant de son organisation eu égard aux finalités de l'économie sociale.

## L'économie sociale un fourre-tout englobant les CISP ?

Alors, l'économie sociale un fourre-tout ? Non, plutôt une trousse bien organisée, composée de nombreux outils aux fonctions différentes dont l'artisan, animé par sa fougue créatrice, se saisit pour réaliser son œuvre, avec sa sensibilité, sa propre vision du monde et l'intensité qu'il veut ou peut y mettre. Les CISP ont-ils leur place dans cette trousse ? Ce n'est pas à nous d'en juger et je retournerai plutôt la question à chacun d'eux. Avez-vous le sentiment de faire mouvement avec l'économie sociale ? Partagez-vous cette vision transformatrice que porte l'économie sociale ? Et si oui, que voudriez-vous faire de plus, chez vous ou collectivement ?

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Laville définit l'associationnisme comme un phénomène dans lequel des citoyennes et des citoyens décident d'agir ensemble au service d'un bien qu'ils identifient comme commun, tout en ayant, entre eux, des rapports basés sur la liberté et l'égalité. Voir M. Vanwelde, « Réhabilitons l'association ! Discussion avec Jean-Louis Laville », Analyse SAW-B, 2019.

<sup>2</sup> EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels reconnus, dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social. Il a mis au point un dispositif de neuf indicateurs formant un « idéal type » de l'entreprise sociale. Ils sont répartis en trois domaines : la dimension économique, la dimension sociale et la structure de gouvernance.

<sup>3</sup> Voir à ce propos Q. Mortier « Une autre gestion est possible. Entretien avec Philippe Eynaud », analyse SAW-B, 2020. Un atelier co-organisé par SAW-B et l'Unipso sera consacré à cette thématique lorsque la situation sanitaire le permettra.

Avec le soutien de

SAW-B



**Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !**

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be) ou 071 53 28 30

*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 mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.*

**Rédaction** : Hugues De Bolster

**Relecture** : Quentin Mortier, Véronique Dupont (Interfédé)

**Illustration** : Yacine Canamas (2018)