



GRANDIR AVEC SES VALEURS

Véronique Huens
Coordinatrice
Education Permanente



Analyse 2013

Les entreprises d'économie sociale sont souvent nées de la volonté de quelques personnes qui souhaitent répondre à un problème de société (emploi, agriculture de qualité, accès pour tous aux soins de base, mobilité, financement éthique, etc.). Ces fondateurs ont insufflé à leur projet une « âme », une vision de la société, des valeurs qui forment la charpente de leur projet. Ces lignes directrices définissent généralement l'identité de l'entreprise. De celles-ci découlent les objectifs et la méthode qui seront poursuivis et mises en œuvre.

Certaines de ces entreprises se sont développées doucement pour atteindre une taille de TPE (très petite entreprise), de PME (petite ou moyenne entreprise) voir au-delà¹. D'autres se sont développées beaucoup plus vite ou ont connu, suite à une opportunité particulière, une croissance soudaine et importante. Que la croissance soit progressive ou plus brusque, elle est synonyme de changements. On ne gouverne pas de la même manière une entreprise de 15 personnes ou de 300. Comme l'explique bien Philippe Frémeaux, cette croissance n'est pas sans risque et peut, dans certains cas, dénaturer le projet initial². Cette dénaturation peut être réelle ou vécue comme telle par les travailleurs, les clients, les partenaires, etc. Des entreprises d'économie sociale en croissance peuvent par exemple engager rapidement de nombreux travailleurs qui n'ont pas connu les débuts de l'entreprise et qui ne s'y identifient pas toujours. C'est-à-dire qu'ils ne rentrent pas dans la structure pour les valeurs qu'elle défend mais plutôt parce qu'elle offre un emploi et/ou un salaire qui les intéressent. Les plus anciens qui ont participé au lancement du projet initial ou aux premières années peuvent alors devenir minoritaires et ne plus trouver leurs marques. Cela peut amener d'autant plus de déception qu'ils se sont fort impliqués dans le développement et la stabilisation de l'entreprise. La tentation du repli nostalgique (« c'était mieux avant ») peut être réelle. Les nouveaux venus peuvent, quant à eux, se focaliser sur l'écart qui existe entre les valeurs prônées par l'entreprise et les pratiques qu'ils découvrent (surtout si celles-ci sont en plein réaménagement suite à la croissance). Peuvent alors se poser des problèmes de confiance et de crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de ses travailleurs. Mais cela peut aussi se passer dans le chef des usagers, des clients, des partenaires qui voient dans la croissance de l'entreprise une dénaturation du projet qu'ils connaissaient.

Comment résister à ces « chocs » ? Il n'y a pas de recette toute faite. Certaines entreprises ont réussi à passer ce cap sans aucun problème. D'autres ont perdu quelques plumes ou ont dû adapter leurs valeurs initiales. Cette analyse, reviendra sur une série de cas concrets qui pourront illustrer la réflexion sur la croissance. En commençant par une question de base : faut-il vraiment grandir « à tout prix » ?

¹ Une TPE ou, au sens européen, une « microentreprise » est une entreprise de moins de 10 travailleurs. Elles représenteraient actuellement 80% des entreprises en Wallonie et à Bruxelles. Ce qui n'est pas le cas pour l'économie sociale comme le démontre l'encadré issu de l'Observatoire de l'économie sociale présenté dans cette analyse. Une petite entreprise est une entreprise qui emploie entre 11 et 50 travailleurs. Enfin, une entreprise de 51 à 250 travailleurs est considérée comme une « moyenne entreprise » par la Commission Européenne. Pour plus de détails : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fr.htm.

² FREMEAUX P., *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, 2012. Nous avons par ailleurs réalisé en 2012 une analyse des points de vue partagés par Philippe Frémeaux et d'autres penseurs sur l'économie sociale. Elle est accessible à l'adresse suivante : http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1207entreprises_sociales_reelle_alternative.pdf

POURQUOI GRANDIR ?

Pourquoi grandir ? Les causes sont multiples et dépendent de la situation de chaque entreprise, du secteur d'activité dans lequel elle est active, de sa situation géographique, etc.

Répondre à de nouveaux besoins

Beaucoup d'entreprises d'économie sociale grandissent simplement pour répondre à de nouveaux besoins. Elles font face à une croissance de leur clientèle ou à des opportunités (des projets qui leur sont proposés par les pouvoirs publics, par des partenaires, des interpellations de leurs usagers ou clients, etc.). Elles y répondent et pour cela, doivent s'agrandir.

Cyclo, à Bruxelles, est par exemple passé en quelques années de quelques travailleurs à une structure de 40 personnes suite à un appel à projets de la SNCB et de la Région de Bruxelles-Capitale. Au départ, c'est une structure d'insertion socioprofessionnelle qui tient un petit magasin de vélos de seconde main. Elle obtient le marché des « Points vélos » dans les gares bruxelloises et est aujourd'hui active sur sept lieux différents et continue régulièrement à engager et développer de nouveaux projets.

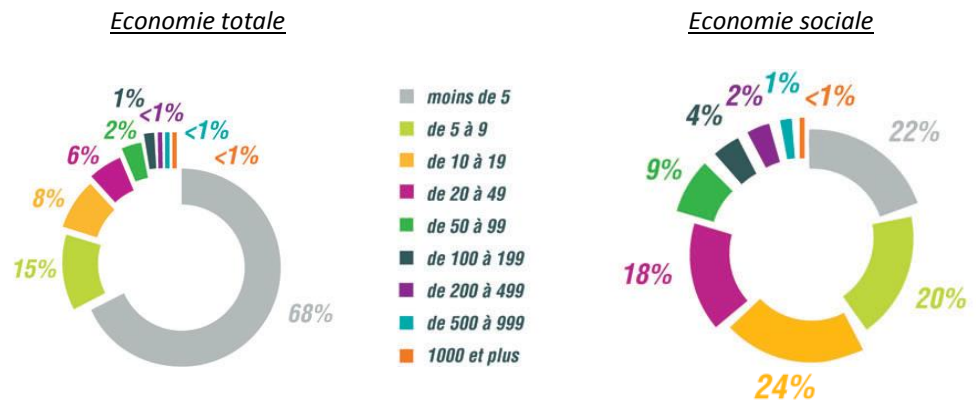
Les entreprises de titres-services se sont, quant à elles, développées à une allure impressionnante, pour répondre à la demande qui explosait. Ekoservices compte par exemple à ce jour 24 agences réparties à travers toute la Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale avec 1500 aides-ménagères. Nombreuses sont les autres entreprises Titres-services qui ont connu une croissance rapide, passant en quelques mois ou années d'une dizaine de travailleurs à une centaine voire plusieurs centaines.

Le Cortigroupe qui rassemble aujourd'hui huit entreprises, réparties sur sept localités différentes et plus de 300 travailleurs a démarré avec une seule structure de formation par le travail. Pour répondre aux besoins d'emplois des stagiaires qui sortent de la formation, ils créent des structures d'insertion (nettoyage, construction, etc.). Face aux difficultés de logement vécues par leurs stagiaires et travailleurs, ils décident de créer une structure de promotion du logement. Dernièrement, ils ont racheté plusieurs entreprises de titres-services en faillite pour l'intégrer au groupe et sauver l'emploi.

Dans tous ces exemples, les développements ont lieu pour saisir des opportunités et répondre à de nouveaux besoins. Or, ces besoins sont théoriquement illimités. Quelle limite alors à cette croissance ? Celle du soutien financier des pouvoirs publics ou des citoyens lorsque les besoins auxquels la structure répond sont non solvables ? Celle de la concurrence lorsque la niche créée par l'entreprise d'économie sociale devient lucrative ? Celle de l'équilibre entre taille et respect des objectifs et valeurs ? Autant de questions qui méritent d'être posées mais auxquelles chacun aura sans doute une réponse différente. Entre Mondragon, groupe coopératif basque de plus de 83.000 travailleurs et certaines coopératives comme la Bardane, qui expriment clairement leur envie de ne pas dépasser les 10 travailleurs pour rester « à taille humaine » et maintenir l'équilibre parfois difficile à trouver, les avis divergeront³.

³ Plus d'infos : www.mondragon-corporation.com

L'économie sociale : rien que des petites entreprises ? Au contraire !



Ces chiffres et graphiques issus de l'Observatoire de l'économie sociale montrent que, contrairement aux idées reçues, l'économie sociale belge francophone compte, proportionnellement, plus de moyennes entreprises (de 51 à 250 travailleurs) que l'économie classique. Les toutes petites entreprises y sont beaucoup moins présentes que dans l'économie totale. Sources : <http://www.observatoire-es.be/>

Certaines entreprises d'économie sociale ont d'ailleurs atteint des tailles très importantes comme par exemple les structures d'aide à domicile (ADMR, CSD, ASD) qui comptent chacune plus d'un millier d'emplois. Plusieurs entreprises de travail adapté ont également grandi rapidement ces dernières années pour former des groupes importants comme Entra qui emploie plus de 600 travailleurs ou le Village n°1 qui occupe un millier de personnes dans ses différentes activités et structures. Le Groupe P&V représente lui aussi, avec ses 1900 collaborateurs, un exemple de grande entreprise d'économie sociale. Chez nos voisins européens, de très nombreuses structures démontrent que l'économie sociale est loin d'être un secteur de petites et très petites entreprises. Que l'on pense au groupe espagnol Mondragon, aux coopératives actives dans le milieu bancaire ou de la grande distribution, aux mutuelles, aux consortiums coopératifs en Italie, etc. Au Québec où l'économie sociale est bien représentée, les 1er et 5e employeurs privés sont des coopératives : le Mouvement Desjardins et le Réseau de La Coop fédéré.

Eviter de disparaître

Une deuxième raison invoquée par plusieurs entreprises qui ont connu un développement important est la nécessité de survivre. Il s'agit de grandir pour atteindre la taille critique nécessaire à la pérennité de l'activité ou pour faire face à la concurrence. La petite souris face aux éléphants. C'est cette image qu'avait utilisé l'ASBL des Grignoux, cinéma d'art et d'essais, en 2000 lorsqu'elle s'est sentie menacée par l'arrivée d'un gros complexe de cinéma commercial à proximité du centre ville liégeois. « Pour ne pas être mangé, il faut grossir. Ça c'est terrible », témoignait Jean-Marie Herman, membre du collège de direction des Grignoux⁴.

⁴ Interview de Jean-Marie Herman dans le documentaire « On n'en fera pas l'économie ».

Depuis lors, l'entreprise a doublé le nombre de salles en ouvrant un nouveau complexe et est passé de 50 à 110 travailleurs. Défi réussi puisque le complexe commercial n'a pas vu le jour et le succès est au rendez-vous pour les Grignoux⁵. Mais comme l'explique Pierre Heldenbergh, également membre du comité de direction, l'ASBL doit rentabiliser ce gros investissement. Et cela nécessite d'attirer un nouveau public à travers quelques films plus commerciaux. Au point que certains "vieux clients" trouvent que "*les Grignoux, ce n'est plus comme avant*". Aurait-elle perdu son âme en grandissant ? Pas certain. C'est sûr qu'en doublant de taille, l'ASBL a changé. Ce développement ne s'est d'ailleurs pas fait sans mal, sans contestations et incompréhensions. L'ASBL a dû prendre le temps nécessaire pour mettre à plat les difficultés et trouver avec les travailleurs des solutions pour les surmonter, pour continuer à transmettre et faire vivre les valeurs de l'entreprise. Elle a également mis en place une série d'outils tels que l'engagement d'une GRH, l'élaboration d'une stratégie RH, une réflexion globale et constante sur l'amélioration des coordinations, etc.

Le Groupe Terre a lui aussi été continuellement confronté à cette nécessité de grandir. C'est le cas par exemple dans le secteur de la collecte et du tri des papiers (géré par les SAFS Recol-Terre et Tri-Terre). D'abord précurseur dans ce secteur, ils sont passés de l'éléphant à la souris quand de très gros opérateurs ont investi ce secteur devenu lucratif. Aujourd'hui, le groupe se bat contre des hordes de « requins » et devrait, en théorie, multiplier sa taille par vingt voire plus s'il voulait retrouver du poids et donc une écoute au sein du secteur. La nécessité d'atteindre une rentabilité minimum a poussé par ailleurs le groupe à se lancer dans le tri et la vente des vêtements qu'il récoltait. « *Le coût de la récolte était plus important que le prix qu'on nous donnait pour acheter ces vêtements. On a donc choisi de trier nous-mêmes les vêtements et de les vendre dans nos propres boutiques. C'était ça ou mourir* ». explique Cinzia Carta, chargée d'éducation et de développement au sein de l'ONG Autre Terre. Même nécessité à la création d'une société commerciale pour la vente des panneaux d'isolation acoustique que Terre développe. L'objectif : éviter le maximum d'intermédiaires pour rester rentable et pouvoir survivre.

Cela pose évidemment question. L'économie sociale peut-elle survivre dans des secteurs très concurrentiels sans être obligée de grandir « à tout prix » - au risque de dénaturer ses valeurs originelles ? L'histoire des structures d'économie sociale dans les secteurs de la distribution et des banques en Belgique interpelle. Toutes ont disparu ou quasi disparu. Différents facteurs expliquent cette situation mais la concurrence y a joué un rôle crucial. Les premières n'ont pas su grandir assez vite pour faire face aux grandes surfaces gérées par des gros groupes. Les secondes ont choisi de grandir en s'associant avec d'autres banques et ont perdu leur spécificité coopérative. L'analyse de cette histoire est intéressante car elle permet de s'inspirer de ces erreurs pour essayer de ne plus les reproduire. Ne doit-on pas éviter que l'économie sociale reste cantonnée dans des niches peu concurrentielles car peu rentables ? Car c'est en démontrant qu'on fait, dans ces secteurs, tout aussi bien si pas mieux que les autres qu'on peut aussi prouver la plus-value de notre modèle.

Faire la preuve par l'exemple

Cette préoccupation constitue d'ailleurs une troisième explication ou raison à la croissance et au développement des entreprises d'économie sociale : affirmer l'alternative qu'elles portent. Offrir des emplois et des services de qualité, avec une perspective humaine et durable. Si toutes ne perçoivent pas leur action sous un angle politique, nombreuses sont les entreprises sociales à avoir comme objectif ultime de « transformer » la société⁶. Leur « vision » est de se battre contre une économie qui place le profit et non l'humain au cœur de son activité avec,

⁵ A noter que les Grignoux continuent de grandir puisqu'ils vont prochainement reprendre le cinéma d'art et d'essai de Namur. Ici encore, la survie fait partie des raisons qui ont poussé l'ASBL à se lancer dans l'aventure. Elle souhaite en effet contribuer, à travers cette reprise, au renforcement du cinéma d'art et essai en Belgique francophone. Une nécessité pour garantir le nombre d'entrées suffisant exigé par les distributeurs qui achètent les films que l'ASBL souhaite diffuser.

⁶ Certaines entreprises d'économie sociale se sont créées avec un objectif plus « réparateur » que « transformateur ». Elles visent à réparer au mieux les dégâts du capitalisme ou à pallier ses manques.

comme corolaire, une course à la productivité, des délocalisations, le saccage de la planète, etc. Bati Groupe s'est par exemple donné comme objectif de « changer le monde de la construction » et pour cela, développe petit à petit son activité de vente de matériaux durables et d'éco-construction. Grandir pour imposer sa vision. A la manière de Bati Groupe et de bien d'autres, l'économie sociale ne doit-elle pas s'étendre, se renforcer et donc peut-être aussi développer des structures plus grandes, plus imposantes, plus connues ? Mais doit-elle utiliser les mêmes moyens (croissance, fusion, rachat, etc.) que les entreprises « classiques » pour en imposer ? Pourquoi pas finalement mais comment ne pas risquer alors de « perdre son âme » ?

QUEL TYPE DE CROISSANCE ?

Nous l'avons constaté, les entreprises d'économie sociale se développent tout autant si pas plus que les autres. Mais grandissent-elles différemment que les autres ?

Il y a bien mille façons de se développer et de croître. Et il n'est pas indispensable d'être une entreprise de 1500 personnes pour se poser la question du « comment bien grandir » ? Passer de 5 à 30 ou 50 travailleurs exige déjà de mener une réflexion sur le modèle et les objectifs de ce développement. Et c'est sans doute cela qui va différencier les entreprises d'économie sociale des entreprises « classiques ». Leurs préoccupations et leur manière de concevoir l'activité économique va sans doute les amener à porter un regard différent sur la croissance de leur entreprise et les méthodes à utiliser pour grandir.

Il est évidemment difficile d'avancer avec certitude que les entreprises d'économie sociale se développent différemment des autres. Mais nous pouvons toutefois constater, avec les acteurs que nous rencontrons, que la croissance se fait le plus souvent de manière raisonnée, prudente avec un objectif de durabilité. Il est rare que cela ne fasse pas débat, et nécessite même parfois des discussions longues et importantes. C'est le fruit de la gestion démocratique que se donnent les entreprises d'économie sociale qui peut être perçue comme fastidieuse par certains mais dont les résultats ont été démontrés à de nombreuses reprises. Comme le dit l'adage : « seul on va plus vite mais à plusieurs on va plus loin ». La question des valeurs initiales et de la continuité avec ces valeurs dans le changement et la croissance est au cœur de ces débats. Comment peut-on changer, évoluer, répondre à de nouveaux besoins et défis tout s'assurant de créer un maximum d'emplois de qualité et durables ? Comment grandir et générer le plus d'externalités positives possibles ? Croître doit-il forcément se faire au détriment des autres, en leur prenant des parts de marchés ? Débattre de ces questions amènent inévitablement à penser une croissance plus responsable, plus lente souvent mais plus durable aussi. Mais cela reste un vrai défi !

GRANDIR : UN VRAI DÉFI

Grandir nécessite de modifier la manière de gérer l'entreprise. Qu'il s'agisse d'une entreprise à finalité sociale ou pas, la croissance va exiger de réfléchir au développement de nouveaux outils en termes de gestion du personnel, de communication, de relation avec les clients et/ou usagers, de financement, etc. Il faudra sans doute de nouveaux outils informatiques, formaliser certaines procédures (recrutement, barèmes salariaux, etc.), financer l'achat ou la location de nouveaux bureaux, créer de nouvelles fonctions, etc. Des projets comme Point expertisES ont tenté de mutualiser et d'échanger les outils entre entreprises d'économie sociale pour éviter qu'elles doivent toutes recommencer à zéro⁷. Il existe bien entendu des consultants ou des ouvrages qui peuvent les aider dans ces développements. Qu'ils traitent spécifiquement du cas des entreprises d'économie sociale ou qu'ils abordent des outils de l'économie classique qui devront sans doute être adaptés aux réalités de la structure. Mais créer des outils et développer de nouvelles procédures ne sont pas les seuls grands défis de la croissance.

⁷ <http://www.pointexpertisES.be>

Une chose est sûre : « bien grandir » demande beaucoup d'énergie, de temps et nécessite une bonne maîtrise du métier de base. Cela suppose aussi de travailler la cohésion interne, particulièrement lorsque la croissance est soudaine et implique l'engagement d'un nombre important de nouveaux travailleurs. C'est le cas par exemple lorsqu'une entreprise d'économie sociale rachète une autre structure. Les travailleurs des deux structures - acheteuse et achetée - ont souvent développé des modes de fonctionnement propres, parfois très éloignés les uns des autres. Sans un travail de fond avec les travailleurs et parties prenantes des deux unités, les difficultés risquent d'apparaître rapidement⁸. La communication, la formation et l'implication apparaissent alors comme des ingrédients essentiels pour renforcer cette cohésion et diminuer les résistances au changement. Mais surtout, il semble indispensable de retravailler régulièrement le projet d'entreprise. Revenir aux valeurs qui l'ont fondée, voir comment elles peuvent être mises en œuvre, dans une entreprise plus grande, si elles ont évolué, comment traduire ce changement.... Le Groupe Terre a mené tout un travail en ce sens il y a quelques années. Accompagné par RTA, ils ont identifié, avec l'ensemble des travailleurs, les valeurs qui fondaient leur entreprise et en ont tiré un film. Les Grignoux ont développé avec SAW-B une démarche d'information et de réflexion sur les valeurs de l'ASBL et son fonctionnement ouverte à tous les travailleurs qui le souhaitent.

Cette réflexion est sans doute cruciale pour prendre conscience du potentiel porté par une dynamique de croissance même si celle-ci provoque parfois une première période de « crise » au sein de l'entreprise. Car la crise comporte en elle cette double possibilité. Elle peut tout autant aboutir au pire comme au meilleur, à la disparition des valeurs et fonctionnements alternatifs que s'était donnés l'entreprise comme à leur renforcement. La croissance d'une entreprise peut par exemple aboutir à des économies d'échelle pour l'entreprise et permettre de dégager des moyens humains et financiers pour renforcer la finalité sociale qu'elle s'est donnée.

CROITRE, OUI MAIS PAS N'IMPORTE COMMENT ?

Malgré les impasses dans lesquelles il semble nous mener, le mot « croissance » reste sur toutes les lèvres. Il serait le remède miracle à tous les problèmes actuels : chômage, austérité, pauvreté, etc. Certains en doutent et remettent en question le processus même de croissance et surtout de croissance « à tout prix » qui se fait trop souvent au détriment des hommes et de l'environnement. Que ce soit au niveau macroéconomique ou au niveau micro de l'entreprise, ce n'est pas la croissance elle-même qui est à remettre en cause mais bien la manière dont elle se fait. Croitre, pour quoi faire et comment ? Cette question est centrale pour les entreprises d'économie sociale qui se retrouvent face à la nécessité, l'opportunité ou la volonté de se développer.

Philippe Fremeaux conclut son analyse critique de l'économie sociale en disant qu'il est nécessaire de faire grandir et multiplier le nombre d'entreprises sociales. Mais il insiste aussi sur la nécessité d'accompagner ce mouvement de croissance d'un travail critique permanent au sein des entreprises sociale au regard des finalités qu'elles affirment poursuivre et des règles de gouvernance qu'elles entendent appliquer.

⁸ <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/fagor-brandt-les-lecons-d-une-fusion-impossible-798145/%28offset%29/3#>

POUR ALLER PLUS LOIN :

- JANSSEN F., *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ?*, de Boeck, 2011.
- FREMEAUX P., *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, 2012


LES ANALYSES DE SAW-B

Les analyses de SAW-B se veulent des outils de réflexion et de débat. Au travers de ces textes, SAW-B souhaite offrir la possibilité aux citoyens mais aussi, plus spécifiquement, aux organisations d'économie sociale de décoder – avec leurs travailleurs et leurs bénéficiaires – les enjeux auxquels ils sont confrontés dans leurs pratiques quotidiennes. Cette compréhension des réalités qui les entourent est essentielle pour construire, collectivement, les réponses et dispositifs adaptés aux difficultés rencontrées. Ces analyses proposent également aux travailleurs de l'économie sociale de poser un regard critique sur leurs pratiques et leurs objectifs mais aussi sur notre société, ses évolutions, nos modes de consommations, de production, de solidarité, etc.

Ces textes ne sont pas rédigés « en chambre » mais sont le résultat direct des interpellations des acteurs de terrain. Nous vous invitons à les prolonger en nous relayant vos interpellations, commentaires et propositions. Si vous le souhaitez, au départ d'un de ces sujets d'analyse, nous pouvons aussi co-organiser avec vous une animation sur mesure au sein de votre entreprise sociale ou de votre groupe citoyen.

Nos analyses sont disponibles sur notre site www.saw-b.be, à côté de nos études, où elles sont classées selon les thématiques suivantes :

- Economie sociale et enjeux politiques
 - o Enjeux européens et internationaux
 - o Enjeux belges et régionaux
 - o Economie sociale et enjeux de société
- Economie sociale et travail
 - o Insertion socioprofessionnelle
 - o Sens du travail
- Produire et consommer autrement
 - o Culture
 - o Distribution et alimentation
 - o Logement
 - o Environnement
 - o Services
- Contours, objectifs et fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Frontières de l'Economie sociale
 - o Démocratie économique et participation
 - o Définitions et objectifs de l'Economie sociale
 - o Fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Financement de l'Economie sociale



SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises) est un mouvement pluraliste pour l'alternative économique et sociale. Créée en 1981, l'ASBL rassemble les femmes et les hommes qui construisent une économie centrée sur le respect de l'humain et de l'environnement et non sur le profit. Ses membres représentent plus de 300 entreprises sociales - soit 15 000 travailleurs - en Wallonie et à Bruxelles : des ASBL, des coopératives, des fondations et des sociétés à finalité sociale actives dans de nombreux secteurs tels la culture, la formation, la santé, les énergies, les services à la personne, ...

SAW-B vise à défendre, représenter et développer l'économie sociale et les entreprises qui la composent. Elle est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be