

... **Et** qu'est-ce
que **ça**
change ?



RÉCITS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE



Les dossiers de l'**économie sociale**

Cette étude se compose d'un livret principal

et de trois livrets annexes, récits des entreprises sociales ayant participé à la démarche : Cherbai, Forma et La Ferme Nos Pilifs.

Cette étude doit beaucoup à ces personnes qui, chaque jour, « font » l'économie sociale et à qui nous avons proposé d'en faire ensemble de multiples récits. Elles se sont engagées avec curiosité et enthousiasme dans la démarche. Qu'elles en soient toutes remerciées.

Merci aussi aux nombreux participants aux ateliers qui ont suivi la réalisation des récits et ont permis leur analyse collective.

SAW-B et Inter-Mondes



Editrice responsable : Marie-Caroline Collard
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises
42/6, rue de Monceau-Fontaine
6031 Monceau-sur-Sambre
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Rédaction : Quentin Mortier (SAW-B), en collaboration avec
Philippe De Leener et Marc Totté (Inter-Mondes)
Relecture : Frédérique Konstantatos, Barbara Garbarczyk, Marie-Caroline
Collard, Véronique Huens, Estelle Mahieu pour SAW-B,
Philippe De Leener et Marc Totté pour Inter-Mondes
Mise en page : Estelle Mahieu
Crédits photo : Les images utilisées ont été sélectionnées
parmi les images libres de droit disponibles sur internet

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Prix total : 15 euros
2014, n° 08
ISBN : 978-2-9600795-6-2



TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Pourquoi et comment lire cette étude ? 6

Partie 1 :

MÉTHODOLOGIE ou le récit (de la co-production) des récits collectifs

La naissance du récit par co-production..... 20

L'affinement progressif de la méthode 29

Les particularités de la méthodologie mise en œuvre..... 33

Partie 2 :

LECTURE CROISÉE : les changements générés par les entreprises sociales

Première lecture des récits 44

Un atelier de lecture croisée..... 45

Les récits comme révélateurs 45

Partie 3 :

TROIS HYPOTHÈSES COMPLÉMENTAIRES à propos de l'économie sociale
comme source de changement

L'ES comme secteur d'activité et organisations particulières 71

L'ES comme renouvellement des pratiques économiques 81

L'ES comme mouvement social ou projet de société..... 85

Tableau synthétique 91

Partie 4 :

PERSPECTIVES OUVERTES pour que nos alternatives et nos luttes
ne soient plus les « compagnons » du capitalisme

La dérision, une vraie menace pour nos luttes 103

Pour une rupture culturelle radicale..... 104

La piste d'un approfondissement 105

La piste d'une articulation..... 113

Partie 5 :

RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

Quels nouveaux récits ? 120

Faire « mouvement » 124

Partie 6 : BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE 130



INTRODUCTION

POURQUOI ET COMMENT LIRE
CETTE ÉTUDE ?

INTRODUCTION

POURQUOI ET COMMENT LIRE CETTE ÉTUDE ?

Cette étude trouve sa source dans une démarche d'éducation permanente menée tout au long de l'année 2013 et poursuivie en 2014 : la co-production de récits par plusieurs collectifs au sein d'entreprises sociales. Cette démarche est née de la rencontre entre deux associations intéressées par la question du changement social et par la méthodologie du récit collectif : SAW-B et Inter-Mondes. La première est une fédération d'entreprises d'économie sociale dont l'un des moyens d'action est l'éducation permanente. La seconde est une association spécialisée dans la recherche sur le processus du changement dans les sociétés contemporaines, valorisant particulièrement les contrastes entre sociétés occidentales et les sociétés africaines⁽¹⁾. C'est par ce biais que cette association s'est intéressée à la question économique et, ce faisant, à l'économie sociale. Elle a constaté qu'il est impossible de penser le changement sociétal sans interpellier frontalement les dynamiques économiques en même temps que les manières mêmes de concevoir l'économie.

A posteriori, il nous semble que cette étude se distingue par deux aspects. D'une part, elle a été partiellement co-construite avec une série de personnes qui ont accepté de s'impliquer dans un ou plusieurs ateliers que nous avons organisés après la réalisation des récits. D'autre part, elle articule trois plans : méthodologique, théorique et réflexif (pour les personnes impliquées dans les collectifs ayant co-produits les récits, mais aussi pour SAW-B en tant que fédération).

La question du changement

Aussi bien dans les processus de développement au Sud qu'avec l'économie sociale au Nord, la question du changement social (ou sociétal) est centrale. SAW-B et Inter-Mondes avaient un intérêt commun pour cette notion à laquelle

nous nous référons et qui fonde notre action quotidienne (« il faut que la société change et nous espérons y contribuer »).

La question du changement est telle une immense forêt. Plutôt que de s'y perdre à la recherche de réponses, il peut être intéressant de travailler à sa problématisation. Bref, d'arriver à se poser quelques bonnes questions.

Parmi ces questions autour du changement, nous voudrions en souligner quelques-unes abordées au cours de la démarche. Dans notre étude 2013, sur la démocratisation de l'économie, nous constatons déjà le manque « d'une théorie du changement pour pouvoir discuter des liens entre changements initiés et attendus à des niveaux aussi différents que celui d'un individu, d'une entreprise ou d'une institution et d'une société donnée »⁽²⁾. Cette étude approfondit la réflexion entamée en 2013. Elle le fait toutefois à partir d'autres éléments, en particulier les récits co-produits, et en précisant cette vaste question du changement en plusieurs sous-questions, notamment celle des échelles de changement et celle des mouvements sociaux.

La question des échelles de changement

Changer la société. Se changer soi-même. Lancer une entreprise alternative. Développer l'économie sociale. Quels sont les liens entre ces différents niveaux de changements, individuel, institutionnel et sociétal ?

Philippe De Leener, de l'association Inter-Mondes, parle de « principe d'interactivité généralisée » selon lequel « le changement social et politique ne peut s'enraciner de manière durable et significative que s'il agit en même temps » sur les diverses composantes que sont « les personnes, les institutions, la société au sens large du terme et l'environnement dans lequel ces composantes interagissent »⁽³⁾. Qu'en est-il du changement social potentiellement généré en Wallonie et à Bruxelles par l'interaction entre travailleurs de l'économie sociale, entreprises d'économie sociale fédérées, citoyens et société ?

La question des mouvements sociaux

Le changement social peut résulter de l'action volontaire de mouvements sociaux. SAW-B se questionne régulièrement sur sa contribution à et/ou son évolution vers un mouvement pour l'alternative économique et sociale. Cette étude est une occasion de plus de contribuer à ce débat qui ne concerne évidemment pas que les acteurs de l'économie sociale.

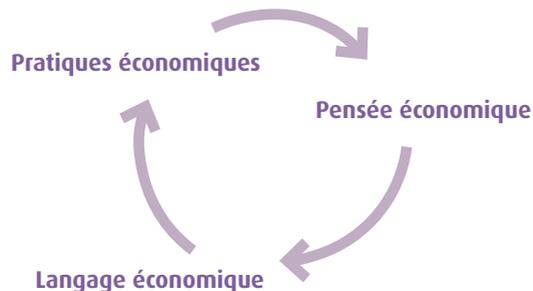
Comme nous le verrons, ces premières questions en ont généré de nouvelles. En particulier celle de l'évolution de la pensée du changement, étant donné les mutations majeures qui ont affecté notre société depuis quelques décennies. A savoir principalement l'écroulement du communisme, la progression du capitalisme financier (avec comme corollaire les crises financières et la précarisation) et l'affaiblissement des mouvements sociaux historiques.

L'idée de faire des récits

L'idée de co-produire des récits collectifs trouve ses racines dans trois terreaux qui se sont juxtaposés.

Premier terreau

Nous avons participé à un atelier de réflexion consacré au thème de l'économie, organisé par l'association Inter-Mondes, qui a comme devise « repenser le politique dans l'économique ». Les auteurs esquissent une théorie « maison » du changement et pensent que « faire autrement » conduit à « penser » et à « parler autrement ». Mais en même temps, à l'inverse, « penser autrement » et donc « parler autrement » conduit aussi à « faire autre chose et autrement ». Bref, « *il existe une liaison étroite – structurelle et structurante – entre ces trois éléments que sont les pratiques, la pensée et le langage économique* »⁽⁴⁾. Cette liaison peut être schématisée comme suit :



Deuxième terreau

Nous avons aussi eu connaissance de plusieurs pratiques d'émancipation, basées sur l'écriture collective.

D'une part, la « mise en expression » telle que l'a imaginée et mise en œuvre Jean Sur au sein de grandes entreprises françaises dans les années 90. Formateur pour adultes, il a écrit *a posteriori* un livre dans lequel il relate son action : *Une alternative au management. La mise en expression*⁽⁵⁾. Il propose de fonder la vie de l'entreprise sur le triple développement du salarié, en tant que travailleur, citoyen et personne. Il constate que les deux dernières dimensions sont absentes des entreprises dans lesquelles il est intervenu. « *Quelque chose empêche la vie d'entrer dans ces lieux, une ombre qui flotte, le soir, dans les bureaux déserts, dans les ateliers soudain inquiétants. Quelque chose fêle les rires, les relations, les amitiés. La vie n'habite pas ici. Elle n'y a pas sa place. On veut la lui donner, on amène des photos d'enfants, des bouquets, des confidences. Ou on prend des mines, on feint de s'exalter sur des chiffres. Mais la vie reste aux portes de l'entreprise, aux portes des cœurs de ceux qui y travaillent, aux portes de notre société. Elle est comme une puissance mendicante qui erre et tourne, on entend son souffle et l'absence que ce souffle révèle et creuse est effrayante.* » Ainsi s'explique, selon lui, la souffrance qu'éprouvent tant de salariés, et qui découle du « *sentiment poignant de faire semblant* »⁽⁶⁾.

D'autre part, la « capacitation citoyenne » imaginée et mise en œuvre par l'association Periferia. Celle-ci a rencontré plus d'une centaine de collectifs mobilisés autour de questions de société. Elle leur a proposé de travailler ensemble à la rédaction d'un livret sur leur expérience et de participer à une rencontre, entre plusieurs collectifs, sur une thématique commune. Élaboré collectivement, le livret raconte le groupe, son parcours, ses actions, ses combats, ses façons de faire, ses réflexions, ses doutes parfois. Comme l'affirme l'association, « *c'est une forme d'auto-évaluation collective qui vise à mettre en relief les capacités citoyennes mobilisées par les personnes impliquées dans un projet* »⁽⁷⁾.

Troisième terreau

La lecture d'une suggestion de la philosophe Isabelle Stengers a fini de nous mettre sur la piste des récits. Celle-ci nous invite à cultiver un nouvel art du récit diffusant les histoires techniques des expérimentations réussies : « *Nous avons désespérément besoin d'autres histoires, des histoires racontant comment des situations peuvent être transformées lorsque ceux qui*

les subissent réussissent à les penser ensemble. Non des histoires morales, mais des histoires techniques à propos de ce type de réussite, des pièges auxquels il s'est agi pour chacune d'échapper, des contraintes dont elle a reconnu l'importance, bref des histoires qui portent sur le penser ensemble comme œuvre à faire»⁽⁸⁾.

C'est au croisement de ces trois influences qu'est née l'idée de proposer à des collectifs, au sein d'entreprises sociales, de produire un récit en vue de questionner le changement. Nous décrivons plus loin la méthodologie qui a été mise en œuvre, pas à pas. Et nous nous interrogerons aussi sur l'utilité d'une telle méthode.

Les différentes co-productions : les récits et les ateliers

Pour travailler la question du changement et utiliser la production de récits collectifs, nous avons adressé une proposition concrète de collaboration à plusieurs entreprises sociales. Trois entreprises sociales ont accepté. Cela a débouché sur trois récits, qui ont eux-mêmes permis d'imaginer trois ateliers différents.

Trois entreprises sociales

La société coopérative Cherbai, située à Harsin près de Marche-en-Famenne, est active dans le domaine de la menuiserie depuis 1979. Il s'agit d'une coopérative de travailleurs associés⁽⁹⁾, c'est-à-dire dont les membres associés majoritaires au capital sont tout ou partie des travailleurs (qui sont actuellement au nombre de huit). Dans ce cas-ci, le capital social est détenu à 59% par les travailleurs, à savoir six associés actifs. Soumise comme toute société commerciale à la concurrence et à un impératif de rentabilité, l'entreprise estime que ses décisions « ne sont pas motivées par la maximisation du profit mais par le maintien de l'outil et par la qualité de vie de l'ensemble des travailleurs »⁽¹⁰⁾. Les décisions importantes sont prises par le conseil d'administration (composé des associés actifs et de quelques coopérateurs extérieurs) en concertation tantôt informelle tantôt organisée avec l'ensemble des travailleurs.

L'association Forma est située au cœur de Namur et reconnue comme Entreprise de Formation par le Travail (EFT). Elle accueille des demandeuses d'emploi peu scolarisées, souvent en situation précaire. Elle forme ses stagiaires en entretien et nettoyage industriel (avec comme clients des théâtres, bureaux, surfaces commerciales, communs d'immeuble, églises, associations, maisons médicales, etc.) et en petite restauration (avec des services tels que livraison de sandwiches, service en salle, organisation de réceptions publiques, etc.). Ces deux domaines d'activités sont vus comme des supports à la formation à l'autonomie du public visé. Une particularité de cette entreprise est qu'elle n'accueille que des femmes, qu'il s'agisse des stagiaires ou des membres du personnel.

La ferme Nos Pilifs est une Entreprise de Travail Adapté (ETA) située dans la commune de Neder-Over-Heembeek, dans un écrin de verdure, au Nord de Bruxelles. Son objectif principal est de « proposer un travail utile, valorisant et rémunérateur à toute personne porteuse d'un handicap »⁽¹¹⁾. Une telle finalité est poursuivie au moyen du développement d'une palette d'activités économiques qui ont toutes une dimension environnementale. Les activités et métiers de l'entreprise se sont diversifiés au fil du temps : la manutention, l'entretien et l'aménagement de jardins, la vente de plantes et arbres, le placement de toitures vertes, la petite restauration avec un estaminet, une épicerie fine et une boulangerie, l'animation pédagogique et, très récemment, la production biologique de cresson. Une dernière particularité de cette entreprise est de recevoir, en son sein, de nombreuses personnes extérieures à l'entreprise, ce qui n'est pas courant pour une Entreprise de Travail Adapté : clients, enfants, enseignants, promeneurs, etc.

Trois récits

Les trois récits finaux sont placés en annexe de cette étude. La manière dont ces textes ont été produits est décrite dans la partie méthodologique de cette étude.

Trois ateliers

Une fois les récits co-produits, nous avons imaginé trois moments de réflexion réunissant chacun un collectif différent.

Le premier, « l'atelier de lecture croisée », a consisté à mettre en commun la lecture qu'une série de personnes avait faite des récits. Pour le deuxième atelier, nous avons voulu inviter des acteurs de type fédération, mouvement,

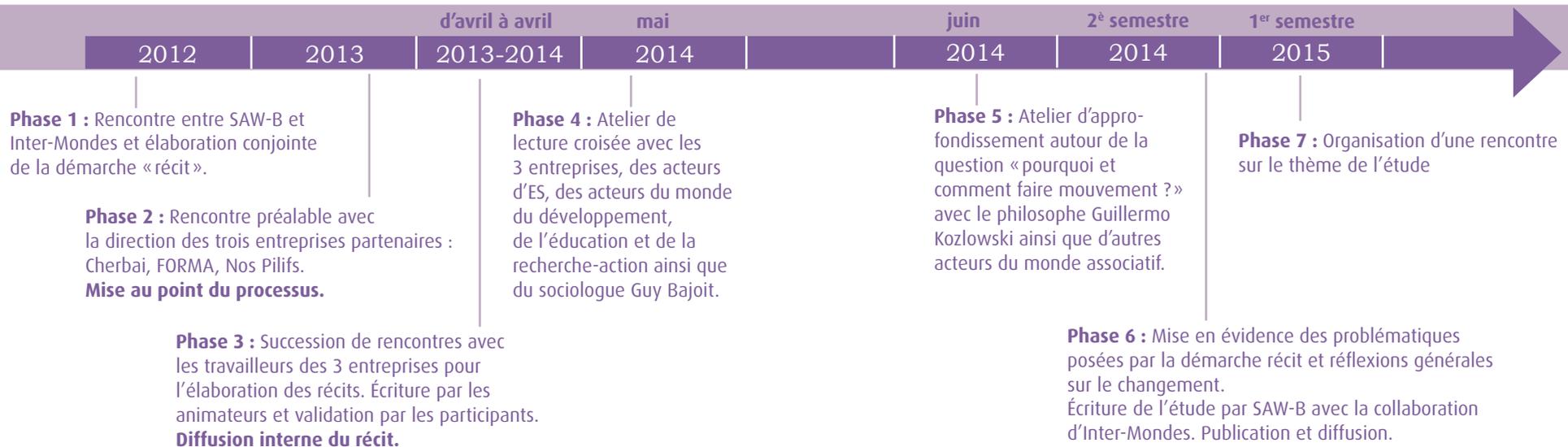


→
annexes

réseau autour de la question du changement social et du mouvement. À ce jour, seuls les deux premiers ateliers ont pu être organisés pour une raison de temps. La piste d'un troisième atelier à organiser en 2015 reste ouverte. Ce troisième atelier porterait sur la méthodologie des récits et devrait réunir des personnes représentant des associations ayant une pratique de cet outil, sous des formes variées.

Ligne du temps

Voici les différentes étapes qui ont mené à la publication du document que vous lisez.



COMMENT LIRE CETTE ÉTUDE ?

Qui sont nos lecteurs ? Aucun auteur ne peut répondre facilement à cette question. Nous pensons néanmoins que cette étude peut intéresser plusieurs catégories de personnes. Tout d'abord les personnes ayant participé à la démarche (co-production de récit ou atelier). Ensuite les personnes intéressées par la démarche « récit » et la possibilité de se l'approprier. Enfin les personnes qui s'interrogent sur les pratiques en lien avec le changement sociétal, notamment les différentes formes d'engagement. Nous essayerons de les satisfaire toutes les trois.

L'ouvrage suit une progression. Tout part de la démarche utilisée pour produire les récits. Nous avons tenté de la décrire d'un point de vue méthodologique ([chapitre 1](#)). Nous invitons le lecteur à **lire ensuite au moins un des trois récits co-produits, qui se trouvent en annexe**. Une lecture croisée des récits a permis d'identifier ce qu'ils nous révèlent en matière de changements générés par les entreprises sociales ([chapitre 2](#)). Prenant un peu de distance avec les récits, nous avons ensuite traité de trois hypothèses sur les liens entre économie sociale et changement social ([chapitre 3](#)). Enfin, l'avant-dernier chapitre conclusif évoque les perspectives, théoriques et pratiques, que nous inspire la réflexion menée depuis l'idée de co-produire des récits avec ceux qui « font » l'économie sociale ([chapitre 4](#)). Ce chapitre est le plus détaché des récits. Ce qui peut être vu comme une invitation à travailler, à la suite de cette publication, les liens possibles entre ceux-ci et les réflexions qui y sont explosées. Nous terminons cette étude par la présentation des réflexions stratégiques que nous inspire le chemin parcouru, en tant que fédération d'entreprises sociales ([chapitre 5](#)).

Quel que soit votre intérêt pour ce travail collectif, nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que vous aurez l'envie de nous faire part de vos impressions une fois la dernière page tournée !

(1) Pour plus d'informations, consulter : www.inter-mondes.org.

(2) SAW-B, *Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopie*, étude, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013, p. 113. Toutes nos analyses et études sont téléchargeables sur www.saw-b.be.

(3) DE LEENER, Philippe, NDIONE, Emmanuel Seyni, MBAYES, Moussa, RAYMOND, Candice & MATTHYS, Yves, *Changement politique et social. Éléments pour la pensée et l'action*, Dakar : Enda Graf Sahel, 2005, p. 11.

(4) DE LEENER, Philippe & TOTTE, Marc, *Changement économique*, Louvain-la-Neuve : Inter-Mondes Belgique, février 2012, Collection « Clefs en Economie Politique », n°0, p.19. Les textes de cette collection sont téléchargeables sur www.inter-mondes.org. Voir aussi l'illustration de cette proposition contenue dans le texte de SAW-B, « Le pouvoir des mots : "les (biens) communs" », analyse, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013.

(5) SUR, Jean, *Une alternative au management. La mise en expression*, Paris : La Découverte/Syros, 1997.

(6) Cité par CHOLLET, Mona, « Un intellectuel clandestin », dans *Peripheries* [en ligne : www.peripheries.net/article173.html], mars 2003, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(7) Extrait du site www.capacitation-citoyenne.org [consulté le 1^{er} décembre 2014], qui donne accès à tous les livrets ainsi réalisés.

(8) STENGERS, Isabelle, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris : La Découverte, 2009, p. 173.

(9) Sur ce sujet, consulter l'analyse de SAW-B, « Les coopératives de travailleurs associés : un modèle entrepreneurial atypique », analyse, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(10) Extrait de www.cherbai.be [consulté le 29 septembre 2014].

(11) Extrait de www.fermenospilifs.be [consulté le 6 février 2014].

Portraits chinois du « **changement** » et du « **mouvement** »

En marge des deux ateliers que nous avons organisés, nous avons sollicité les participants pour qu'ils nous fassent part des images qu'ils associaient spontanément à l'idée de « changement » d'une part et de « mouvement » d'autre part. Le résultat est donc constitué d'autant de portraits dits chinois de ces deux concepts.

Si le changement/mouvement était un moment historique, un slogan, un animal, une personne ou un personnage, un lieu, ce serait ...

Nous vous invitons à découvrir les multiples réponses en parcourant les illustrations de cette étude.

Merci aux portraitistes.



Si c'était un moment historique

« L'indépendance de l'Inde, acquise par la non-violence et la désobéissance civile. »



Si c'était un animal

« Le castor, qui aménage son environnement. »

Si c'était un slogan

« **SOUS LES PAVÉS, LA PLAGES.**
Aller voir derrière, à côté, en dessous. »



Si c'était un moment historique

« L'utilisation d'une nouvelle monnaie : une monnaie qui ne peut jamais être marchandise, mais seulement pure écriture comptable. Ce qui serait une avancée majeure pour la disparition de l'économie virtuelle. »

Si c'était un animal

« Un caméléon »



« **SOIS LE CHANGEMENT QUE TU VEUX VOIR DANS LE MONDE** (Ghandi). »

Si c'était un slogan

Si c'était une personne

« Rosa Parks, mère du mouvement des droits civiques aux USA. »



1

MÉTHODOLOGIE OU LE RÉCIT (de la co-production) DES RÉCITS COLLECTIFS

MÉTHODOLOGIE

OU LE RÉCIT (DE LA CO-PRODUCTION) DES RÉCITS COLLECTIFS

La méthodologie utilisée pour produire les récits n'était pas vraiment préexistante à ceux-ci. Ou du moins était-elle embryonnaire. Nous l'avons surtout construite pas à pas, avec chaque groupe, dans un dialogue entre les deux animateurs de SAW-B et Inter-Mondes (appelés « facilitateurs » dans la suite de ce texte). Nous n'aurions donc pas pu écrire ce chapitre avant que les récits ne soient produits. Maintenant qu'ils le sont, nous pouvons revenir sur différents éléments qui ont composé la méthode⁽¹⁾ : l'intention initiale, telle qu'elle a été présentée lors de la première rencontre avec chaque groupe, la manière dont elle a été mise en œuvre dans chaque groupe et, enfin, les réactions et adaptations. Ce sera le premier temps de ce chapitre.

La production de récit rencontre, depuis quelques temps, un certain intérêt (notamment dans les milieux politique et économique, avec le storytelling mais aussi dans les milieux anticapitalistes⁽²⁾). Nous positionnerons le dispositif que nous avons imaginé et mis en œuvre au sein de cet ensemble plus vaste de méthodes basées sur les récits. Ce sera le deuxième temps de ce chapitre.

L'ensemble ressemble quelque peu au récit de la co-production des récits collectifs.

1. La naissance du récit par co-production

1.1. La proposition

Désireux de mettre en place une démarche de production collective de récits au sein d'entreprises sociales, SAW-B et Inter-Mondes ont pris le temps d'éla-

borer une proposition concrète et d'identifier à qui la destiner. La démarche s'inscrivant dans le cadre de l'éducation permanente⁽³⁾, les deux structures ont été très attentives à imaginer un dispositif centré sur les travailleurs impliqués, qui les place bien dans la position de co-producteurs du récit et les rende maîtres de son utilisation ultérieure. Nous voulions éviter à tout prix le double piège de l'instrumentalisation. Ne pas utiliser les récits à d'autres fins que celles voulues par ses coauteurs, les travailleurs en collectif et les facilitateurs de la démarche. Ne pas se présenter ou être perçus par l'entreprise comme directement et uniquement utiles à des visées d'amélioration de sa gestion. Il fallait aussi trouver les thèmes qui seraient susceptibles d'accrocher les différents collectifs approchés.

La proposition a donc commencé à se structurer sous la forme suivante : **« Comment des entreprises comme la vôtre, par leurs pratiques, en interne et en externe, contribuent-elles à des changements de société ? ».**

Nous sommes partis du principe que ce sont ceux qui vivent au quotidien l'entreprise, ses innovations, ses transformations – bref ceux qui *font* l'entreprise – qui pourraient le mieux répondre à cette question. Nous avons donc souhaité partir des travailleurs, de leur vécu, de leur histoire. Affirmer cela peut être vu comme une évidence. Par contre, arriver à concevoir et mettre en place un dispositif qui concrétise cette idée l'est déjà moins. Il s'agit donc d'interroger le « sens » que mettent les acteurs des entreprises sociales dans leur activité. Cela pour apprécier les changements vécus et le potentiel de changement à l'intérieur de l'entreprise puis, plus largement, dans le secteur d'activités, voire la société. Potentiel de changement mais aussi difficultés, contraintes, etc. Ce faisant, nous voulions éviter de reproduire ce qui existait déjà, comme des récits d'innovations essentiellement techniques, des réflexions à caractère général sur l'économie sociale, des recherches sur des méthodes d'appréciation de l'utilité sociale ou d'évaluation de l'impact social⁽⁴⁾.

C'est avec ces quelques éléments préétablis que nous avons constitué une liste d'entreprises sociales à qui proposer la démarche. Les récits produits, nous avons remarqué un point commun entre les trois entreprises qui ont accepté : chacune d'entre elles a une trentaine d'années d'existence.

1.2. L'acceptation et la mise en œuvre

L'acceptation de la proposition s'est faite en plusieurs temps. D'abord, les responsables de l'entreprise ont été rencontrés et ont donné un accord de principe. Ensuite, ils ont adressé l'invitation à monter dans le train soit à

l'ensemble des travailleurs, soit à une partie d'entre eux. Enfin, une rencontre s'est tenue entre les facilitateurs et le groupe des travailleurs et travailleuses intéressés par la démarche. Ce n'est qu'alors, avec l'expression de l'accord du groupe qui allait s'impliquer, que nous avons pu entrer de plain-pied dans la phase de co-production des récits.

1.2.1. LA RENCONTRE PRÉLIMINAIRE

La rencontre préliminaire, intervenue entre SAW-B et la direction de chaque entreprise, a permis de présenter la démarche proposée mais aussi d'en déterminer les contours éventuellement particuliers pour chacune. Elle a aussi permis de connaître le moment dans lequel nous allions intervenir et l'intérêt qu'y voyaient les personnes ainsi rencontrées.



Dans le cas de Cherbai, il est ressorti que le moment pouvait être opportun, étant donné le départ prochain à la pension d'un des fondateurs de la coopérative. Le cadre dans lequel la proposition intervenait était donc celui de la transmission des valeurs, de l'histoire de l'entreprise entre les anciens et nouveaux travailleurs. La production d'un récit collectif à ce moment précis a été vue comme un élément qui, potentiellement, pourrait faciliter ce passage de témoin.



Dans le cas de Forma, la directrice a manifesté un grand intérêt, voyant dans la démarche une opportunité de réflexivité pour et en équipe, une sorte de retour sur l'évolution de celle-ci depuis le départ de la fondatrice jusqu'à aujourd'hui. C'est donc en quelque sorte la question de l'histoire de l'entreprise qui était posée : Comment l'héritage, en termes de valeurs, se transmet-il au sein de l'entreprise ? Comment l'histoire de l'entreprise continue-t-elle après et sans les fondateurs ?



Dans le cas de Nos Pilifs, entreprise de grande taille, la direction a proposé de lui donner une tournure particulière. Elle a en effet suggéré que le dispositif soit réservé aux personnes exerçant la fonction de « moniteur » au sein de l'entreprise. Cette fonction et les personnes qui la remplissent sont cruciales pour assurer la mission de l'entreprise. Les moniteurs se situent entre les personnes handicapées et le responsable de chaque secteur. C'est à eux que revient la mission d'arriver à concilier concrètement les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise (la production et la vente de produits et services de qualité d'une part, le bien-être au travail de personnes handicapées d'autre part). Ce choix était aussi, de l'aveu de nos interlocuteurs, une manière de reconnaître leur travail et leur importance. Il a aussi été évoqué, lors de cette rencontre, que le récit final pourrait être diffusé dans le cadre du trentième anniversaire de l'entreprise.

Remarquons que ces attentes exprimées par les responsables des entreprises rencontrées ont été prises en compte mais ne peuvent pas être considérées comme une commande de leur part. Au final, comme nous le verrons, ce sont les groupes qui ont dirigé les récits dans la direction qui les intéressait.

1.2.2. LA PREMIÈRE RENCONTRE DU GROUPE

La rencontre du groupe a visé à faire connaissance, proposer la méthode mais aussi commencer à l'expérimenter et, outre obtenir un accord, connaître l'intérêt qu'y voyaient les participants.



Pour y parvenir, nous avons proposé aux participants d'organiser une visite guidée des locaux de l'entreprise en prenant chacun successivement le rôle de guide. Ce qui était déjà une mise en situation de récit, *in situ* pourrions-nous dire. Cette visite préliminaire, comme dans le cas de Cherbai et de Forma, a permis de mieux connaître l'entreprise, les membres du groupe ainsi que leurs rapports aux différents postes de travail.



Au sein de Nos Pilifs, étant donné l'étendue du site sur lequel est implantée l'entreprise, nous avons entamé cette visite guidée lors de la première rencontre mais l'avons aussi reportée à chacune des réunions suivantes. Avec ce groupe, nous avons directement rattaché au thème du changement. Nous leur avons en effet demandé de se présenter en évoquant chacun un changement personnel, un changement vécu au sein de l'entreprise et un changement auquel, selon eux, l'entreprise contribuait.

Les trois groupes ont eu une taille assez similaire (entre 5 et 11 personnes). Par contre, ils ont eu une « représentativité » variée selon chaque entreprise. Forma et Cherbai ont impliqué la quasi-totalité de leur équipe. Tandis que Nos Pilifs a restreint l'entrée du groupe aux seuls moniteurs. Ceux-ci sont une vingtaine dans l'entreprise et cinq d'entre eux ont accepté de se lancer dans la démarche. Tous les groupes étaient caractérisés par une ancienneté dans l'entreprise très variable selon les participants.

Les réactions générales des groupes à la démarche que nous leur proposons ont toutes été favorables. Dans certains cas, elles ont aussi été teintées d'étonnement. Pourquoi s'intéresser à nous, en quoi sommes-nous différents, porteurs de changements, d'un changement de société ? Tel est le type de questions que certains nous ont posées, tout en acceptant de se lancer dans la recherche collective.

Au terme de la visite et des premiers échanges, certaines personnes se sont prononcées sur leur intérêt personnel pour la démarche :

« C'est valorisant d'être impliquées dans ce projet, de parler de nous, de nos valeurs, de nos pratiques. C'est aussi motivant et mobilisateur de s'interroger sur nos pratiques de cette manière. »

« Sur le fond, il paraît intéressant de s'entendre les uns les autres. On sait qu'on est d'accord mais c'est quand même intéressant de se le redire et de le mettre sur papier. »

« On vit les choses "en live" et c'est donc bien d'en faire un récit, une trame. »

« Je vois ça comme un "rafraichissement". »

« Le résultat final pourra éventuellement être utile vis-à-vis de nouveaux arrivés ou nouveaux candidats à qui l'entreprise pourra ainsi être dévoilée. »

1.2.3. LA SUITE DU PROCESSUS

Des rencontres de quelques heures, à quelques semaines d'intervalle, ont eu lieu dans chaque entreprise selon une forme relativement identique. Sur le fond, chaque rencontre a gravité autour d'un ou plusieurs thèmes assez bien délimités, proposés par les facilitateurs sur base des rencontres précédentes.

Les thématiques abordées

Au sein de Cherbai, dès la deuxième séance, nous avons choisi comme thématique les éléments constitutifs du modèle d'entreprise (l'intention des fondateurs et sa concrétisation à travers le temps, le mode de rémunération, la coopération concrète dans le travail, la gestion des conflits). La troisième séance a approfondi des éléments précédemment apportés par le groupe : précisions sur l'organigramme, recomposition de la ligne du temps, identification de différentes périodes et moments charnières, appréhension des changements vécus d'un point de vue individuel et/ou collectif. La quatrième rencontre était davantage tournée vers la question de l'avenir ainsi que des effets de l'entreprise sur la vie de ses travailleurs associés et au-delà.

Chez Forma, les thèmes proposés ont été les suivants : la mémoire des changements (petits et grands) au sein de l'institution et du point de vue de toutes ses parties prenantes internes, l'influence de l'entreprise sur son environnement, les divers changements qu'elle génère, les transformations sociales auxquelles l'entreprise contribue ainsi que les tensions éventuelles vécues, autrement dit les luttes et utopies qui sont les siennes.



Avec le groupe de Nos PiliFs, les thèmes qui se sont succédés de rencontre en rencontre sont les suivants : les multiples niveaux de changement, les fondements d'une Entreprise de Travail Adapté (adaptation et handicap), l'histoire de l'institution et des questions auxquelles elle essaie de répondre à travers le temps, la projection dans le futur, les voies alternatives qui auraient pu être empruntées, le « gouvernement » de l'entreprise (en partant d'un exemple de décision dans laquelle le travailleur a été impliqué d'une manière ou d'une autre). À plusieurs reprises, la relecture du texte proposé sur base de la rencontre précédente était une belle occasion de rebondir sur certains sujets, de les approfondir, de traiter les thèmes connexes, etc.



Nous avons veillé à ce que la parole circule bien entre tous les participants. Dans le cas de Forma (dont le groupe était le plus grand, en moyenne une dizaine de personnes), nous avons rendu cette participation de toutes d'avantage possible en travaillant à certains moments individuellement et à d'autres en sous-groupes. Dans certains cas, nous avons aussi modulé le tour de table sur base de l'ancienneté des participants (de manière à permettre aux derniers engagés de s'exprimer en tant que tels).

1.2.4. LA PRÉPARATION ET LA PRODUCTION DU RÉCIT

L'évolution vers la forme finale du récit a pris des formes variées selon chaque collectif.

Dans le cas de Cherbai, un texte a été proposé par les facilitateurs et envoyé pour relecture aux participants du groupe. Il n'y a pas eu de rencontre suite à la communication de ce texte mais un accord à distance, moyennant quelques corrections de forme. La structure et la trame du récit ont été construites sur base du souvenir des rencontres et des comptes-rendus qui les ont ponctuées. C'est ce texte qui a été diffusé vers les participants à l'atelier de lecture croisée.





En ce qui concerne Forma, une rencontre spécifique a été organisée en vue de valider le texte proposé comme récit final. Ce qui a permis de corriger le texte sur le fond et la forme. À cette occasion, une participante a interpellé le groupe sur le fait que le récit pouvait paraître « trop beau ». Il a finalement semblé au groupe que le lecteur lirait, entre les lignes, que les difficultés n'ont jamais manqué et que bien des défis restent d'actualité. Cette dernière rencontre a aussi alimenté une conclusion qui a été ajoutée au texte. Une version finale a été validée avant diffusion vers les participants à l'atelier de lecture croisée.



Avec le groupe Nos Pilifs, en raison du contenu du récit, nous avons organisé deux rencontres. Une première a eu pour sujet une série de questions préalables à la production du récit lui-même (sa structure, le ton à adopter, l'impression générale à transmettre, etc.). Une autre réunion s'est ensuite tenue pour valider la première proposition de texte apportée par les facilitateurs. Comme dans le cas de Forma, cette rencontre a permis d'ajouter une partie complémentaire au texte, qui est devenue la conclusion de celui-ci.

Entre la première rencontre et la validation du récit final, il s'est passé entre 8 et 12 mois, selon chaque groupe.

1.3. Les premiers effets de la démarche

Lors de la dernière rencontre, une forme d'évaluation a été tenue. Elle nous a permis de relever les premiers effets de la démarche sur les personnes et les collectifs constitués. Notons qu'il pourrait être intéressant de poursuivre l'évaluation des effets de la démarche sur les personnes, les collectifs et les institutions à moyen terme.



Au sein de Cherbai, il semble que le dispositif ait rappelé à ses participants le temps où des réunions d'équipe se tenaient plus régulièrement. La démarche de production du récit a donné envie de se réunir et de se parler plus souvent à l'avenir. En effet, les rencontres ont permis d'échanger entre collègues sur le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise. Les travailleurs ont également témoigné d'une certaine prise de conscience de la particularité du mode de fonctionnement de celle-ci, notamment par le regard extérieur apporté par les facilitateurs.



Au sein de Forma, la production du récit a été vue comme importante en soi mais aussi comme un point de départ. Le récit peut en effet être inspirant pour d'autres personnes ou associations. Il sera aussi source d'inspiration en

interne, par exemple pour revoir le projet pédagogique de l'association. Il a permis d'apercevoir certaines dimensions sous-jacentes (comme les luttes auxquelles l'entreprise participe, parfois trop modestement), grâce à la prise de recul induite par le dispositif d'intervention.

Quant à Nos Pilifs, un effet majeur de la démarche semble avoir été, de l'avis des intéressés, de faire évoluer leur point de vue sur les sujets abordés, grâce aux discussions avec les autres et aussi en raison du recul permis par le passage de l'oral à l'écrit. Alors que les facilitateurs pensaient que certains sujets pouvaient être qualifiés de « controversés », les participants ont affirmé que toutes les thématiques abordées étaient sujettes à controverses, et donc à échanges de points de vue divers. Un moniteur a ainsi affirmé : « *Je me suis rendu compte en discutant, qu'il n'y a rien qui est comme ci ou comme ça* ». Une telle évolution de son point de vue au gré des échanges et des relectures de ceux-ci a aussi eu, pour certains participants, un effet sur la vie quotidienne au sein de l'entreprise. À ce propos, un des moniteurs a expliqué que c'est le dispositif de production du récit (peut-être parmi d'autres choses) qui lui a permis de relativiser les contraintes qui pesaient sur lui à un moment donné et qui a fait évoluer son regard sur son travail et les priorités qu'il se donnait (c'est-à-dire de venir en aide aux personnes handicapées avec lesquelles il travaillait, avant toute autre considération). La longue période sur laquelle s'étend la démarche est aussi un facteur favorable pour prendre du recul sur ce qui a été dit et écrit tout au long de celle-ci.



1.4. La diffusion interne du récit

Une première vie du récit se situe au sein de l'entreprise sociale. La production du récit peut toucher ceux qui y ont contribué. Mais aussi les collègues n'ayant pas participé à sa production, comme cela a été le cas pour l'entreprise Nos Pilifs. Elle compte plus de cent travailleurs et seuls cinq ont participé à la démarche récit. La question de savoir comment serait reçu le récit et aussi ce qu'il en serait fait s'est dès lors posée. Le groupe avait bien élaboré quelques utilisations possibles du récit, en particulier une série de lecteurs potentiels. Le groupe de participants a ainsi imaginé les lecteurs possibles (et impossibles) :

- **le directeur** : « *c'est une photo-flash humaine de la société* », le document pourrait dès lors être donné au directeur en lui disant : « *tu le lis et on en discute* », « *car on n'arrive pas toujours à lui dire en face ce qui se passe et il est capable de bien le prendre* » ;



- **les autres moniteurs et, en particulier, ceux qui arrivent nouvellement dans l'entreprise** : le document est vu comme assez représentatif de ce qui se passe à la Ferme, à la fois le côté positif et le côté un peu caché, qui n'est pas visible quand on se promène dans la cour ou les jardins (la face « réaliste » du récit rend la face « idéale » plus crédible), à la condition toutefois de rendre le récit plus accessible en adaptant sa forme ;
- **la FEBRAP** (Fédération bruxelloise des ETA), notamment dans le cadre de formations qu'elle cherche à organiser pour les moniteurs de l'ensemble des Entreprises de Travail Adapté ;
- le groupe n'imagine pas vraiment que le texte soit diffusé **vers le grand public**, il n'a jamais été pensé comme tel, il n'est pas un outil de communication et le groupe n'a pas été mandaté à cette fin ;
- enfin, sans penser qu'on puisse **faire lire le document par « nos gars »** (à savoir les personnes handicapées), le groupe aimerait que le langage y soit assez simple et accessible.

À l'issue de la production du récit, SAW-B et Inter-Mondes ont facilité la rencontre entre le groupe ayant produit le récit et les membres de la direction rencontrés en tout début du processus. Alors que le récit est relativement critique vis-à-vis du fonctionnement de l'entreprise, la direction a donné un message clair selon lequel ce travail était vu comme très positif et constructif. Lors de la rencontre, le débat a oscillé entre éclaircissements, améliorations possibles de la gestion et de la formation interne, utilité de reproduire à l'avenir une démarche du type de celle mise en œuvre avec le récit et, enfin, quelques questions institutionnelles fondamentales (comme celle de savoir qui doit participer à la définition et à l'approbation de la politique de croissance de l'entreprise). La question de la diffusion du récit au sein de l'entreprise a aussi été abordée sans être tranchée.

2. L'affinement progressif de la méthode

De la même manière que les récits ont été co-construits, la méthodologie a elle-même été co-construite au fur et à mesure. Ou du moins a-t-elle été affinée sur la base des questions qui se posaient en situation, en interaction avec les différents groupes. Voici quelques éléments qui nous ont semblé importants pour que la méthode soit porteuse. Nous les présentons sous forme de questions et réponses. Insistons sur le fait que les réponses ci-dessous ne sont que provisoires, disons paradoxalement en cours d'inachèvement (c'est d'ailleurs cette continuité dans l'inachèvement qui, à notre avis, rend la démarche créative).

2.1. Quelle forme pour le compte-rendu de chaque rencontre ?

Chaque rencontre a été enregistrée. Après chacune de celles-ci, un compte-rendu a été rédigé par un des deux facilitateurs et envoyé au groupe. La rencontre suivante commençait par l'approbation du document ainsi produit. Pour une des entreprises sociales, le premier compte-rendu envoyé a été jugé trop succinct par le groupe : les propos apparaissaient comme des clichés ou des phrases chocs sortis de leur contexte. À la demande du groupe, les comptes-rendus furent plus exhaustifs par la suite. Il ne s'agissait pas non plus de transcrire mot à mot l'enregistrement oral, mais de trouver un équilibre entre ces deux extrêmes, ni un verbatim, ni une analyse. À ce sujet, il est aussi important de signaler que ces comptes-rendus intermédiaires n'ont pas été diffusés en dehors du cercle des participants directs au dispositif.

Les comptes-rendus ont été doublement utiles. D'une part, les facilitateurs s'en sont servis comme matière première pour piloter leur travail de facilitation mais également pour produire un projet de texte final, le récit. Ce texte final n'est toutefois pas une simple succession de ces comptes-rendus produits au fur et à mesure des rencontres mais bien une nouvelle structuration des éléments s'y trouvant. D'autre part, plusieurs participants aux groupes ont reconnu que le fait de lire le compte-rendu des échanges les avait fait évoluer. La lecture d'un texte leur a permis de relativiser leur avis en le croisant avec celui des autres, de prendre une certaine distance, étant donné

l'écart introduit entre les pratiques, leur relation orale et la transformation finale sous forme d'écrit. En somme, ces textes provisoires ont déclenché et alimenté, de réunion en réunion, un processus réflexif, c'est-à-dire une sorte de prise de soi-même (comme individu et comme collectif) comme objet de sa propre réflexion.

2.2. Quelle forme pour le récit final? Quelle diffusion?

Concernant la forme du récit final, le processus a quelque peu varié selon les groupes. Dans les entreprises sociales qui ont réuni l'ensemble ou presque de leur personnel, le contenu du récit était sans surprise (puisque tout le monde y avait contribué) et a donc posé moins de questions. Par contre, dans l'entreprise Nos Pilifs où le groupe ne représentait qu'un tout petit échantillon de l'ensemble des travailleurs, le groupe s'est beaucoup interrogé sur la forme du récit final. De plus, c'est aussi dans ce groupe que la critique interne a été la plus forte. Une attention particulière a ainsi été accordée au ton général que le groupe entendait donner au récit tout en confiant la plume aux deux facilitateurs externes qui avaient animé l'ensemble du processus.

C'est aussi dans ce dernier groupe qu'une question pertinente nous a été posée. « *Finally, le texte que vous nous proposez constitue-t-il bien un récit ?* ». Nous avons déjà présenté dans l'introduction d'où nous est venue l'idée de proposer la production de récit. Mais il est vrai que nous ne l'avons pas défini formellement avant de le produire à trois reprises. Le dictionnaire en donne une définition forcément très large de « *relation orale ou écrite de faits vrais ou imaginaires* » (Le Petit Robert). La littérature spécialisée nous indique que « *le récit de vie collectif ou récit de pratique peut être défini comme l'histoire que se racontent les membres d'un groupe institué sur sa vie collective* »⁽⁵⁾.

Nous pensons donc bien avoir contribué à produire de tels récits de vie collectifs. La question posée par un des participants portait en fait sur la forme de celui-ci. La mise en forme proposée ne correspondait pas à l'idée qu'il s'en était faite au départ, à savoir une histoire avec une trame temporelle bien définie, un début, une intrigue et une fin... Comme il l'a ensuite expliqué, il avait imaginé que le récit pourrait prendre la forme d'une BD ou d'un texte plus accessible que celui que nous lui proposons. Ce qui permet de préciser que le récit produit appartient au groupe et que c'est à celui-ci (et non aux facilitateurs seuls) qu'il revient de lui donner une forme différente, sur base de sa forme écrite actuelle. Et il en va de même de sa diffusion.

2.3. La démarche doit-elle s'attacher à la réalité ou à la fiction ?

Certains récits visent à transformer la réalité en passant dans le domaine de la fiction. Plusieurs termes sont utilisés pour désigner ce nouveau type de récits : « contre-fictions politiques »⁽⁶⁾, « fabulations » ou « narration spéculative ». Une école supérieure des arts en recherche graphique installée à Bruxelles, l'ERG, a développé un master en « narration spéculative » consacré « *à la recherche, à l'instauration et à la production de récits qui racontent et transforment le monde – récit comme force propositionnelle, récit créateur d'univers induisant de nouveaux rapports au monde* ». Selon les tenants de ce type de récits, « *nos manières de raconter le monde forment, dès lors, autant d'appâts pour ses métamorphoses* »⁽⁷⁾. Raconter le monde permet de commencer à le changer.

Nous avons déjà utilisé ce type d'outil fictionnel dans le cadre de certaines de nos animations⁽⁸⁾, en dehors de cette démarche récit et de manière accessoire. Les récits dont il est question ici se rapportent bien à la réalité vécue. Mais il ne nous paraît pas exclu qu'à l'avenir, nous nous inspirions de cette autre forme de récit pour travailler collectivement la réalité qu'on voudrait faire changer.

Quoiqu'il en soit, ce qui importe n'est pas tant le rapport du récit à la réalité, qu'il penche vers le réalisme ou, au contraire, vers la fiction, mais l'effet qu'il provoque sur ceux et celles qui le produisent ou, plus tard, sur ceux et celles qui le lisent. L'effet, même s'il n'est pas conscient, est en définitive l'ultime force de tout récit. Ceci pour rappeler que, en fin de compte, la forme importe moins que l'issue – la trace, l'expérience, la transformation... – qu'elle déclenche peu ou prou dans la vie de ses auteurs.

2.4. Quel est le rôle des facilitateurs ?

Le rôle des animateurs ou facilitateurs est multiple. Il consiste classiquement à faire en sorte que le débat soit constructif et équilibré et à relancer les discussions au sein du groupe pour expliciter certains éléments peu compréhensibles ou inciter à argumenter certaines positions. Les facilitateurs veillent en particulier à la progression des échanges. Avant chaque rencontre, il y a eu la préparation des questions à poser au groupe. Les facilitateurs n'ont pas manqué aussi d'interpeller le groupe en réagissant à

ses propos, parfois en se faisant « l'avocat du diable » pour aider la formulation d'idées en construction, parfois aussi en apportant un point de vue personnel livré comme une ressource pour aider le groupe à rebondir ou à mieux se positionner, en imaginant des pistes non encore empruntées par l'institution, etc. À chaque fois, le travail d'animation a été réalisé à deux (un facilitateur de SAW-B et un de Inter-Mondes), ce qui s'est révélé très enrichissant aussi bien dans la phase de préparation, que lors de l'animation proprement dite ou de la production des comptes-rendus puis du récit final. Il en va de même pour la réalisation de cette étude.

Dans les trois expériences, les groupes ont été très participatifs et se sont, la plupart du temps, emparés des différents sujets qui leur étaient proposés. Sans doute est-ce dû, entre autres, à la relation de confiance qui a pu être instaurée rapidement entre les membres de chaque groupe et les facilitateurs.

Les facilitateurs jouent un rôle important dans l'instauration d'un climat de confiance. Ce « moment » fut grandement facilité par la présentation d'un cadre déontologique (qui n'a pas été mis par écrit mais bien énoncé auprès de tous les interlocuteurs). Ce cadre vise à produire un « *espace narratif porteur d'historicité* »⁽⁹⁾ et éviter autant que possible tout risque de confusion, malentendu, déplacement ou instrumentalisation. Quelques ingrédients de celui-ci ont été identifiés par Myriam de Halleux et Francis Loicq, praticiens en histoires de vie : « *la nécessité d'une écoute empathique, la confidentialité des données personnelles évoquées dans le groupe, la possibilité d'une implication raisonnée, la libre adhésion* »⁽¹⁰⁾. Nous pensons bien les avoir réunis dans le cas de notre démarche.

2.5. Quand est-ce qu'on s'arrête ? Quel résultat vise-t-on ?

Notons qu'une des particularités du dispositif tient dans ce que personne ne pouvait réellement et exactement prédire les résultats et les effets que la construction du récit allait produire ni le nombre de fois que le groupe aurait à se réunir. La démarche est fondamentalement co-construite par le groupe qui accepte de s'y lancer et par les facilitateurs extérieurs. Cette particularité du dispositif a été comprise par les participants comme une démarche sans résultat prédéterminé à atteindre. Ce qui a été vu comme un facteur clé de réussite.

C'est peut-être là que réside le caractère le plus intéressant de la méthode qui a été proposée dans un contexte d'entreprise et de travail où la recherche et la prévision de résultats sont devenus presque incontournables. Le nombre de rencontres a été déterminé par les membres du groupe et les facilitateurs. Dans un cas, ces derniers pensaient être arrivés au terme du processus et c'est le groupe qui a insisté pour organiser une rencontre supplémentaire sur un sujet qui lui tenait à cœur.

La question de l'usage final du texte a été discutée dans chacun des groupes. Dans tous les cas, le processus même d'élaboration du texte, c'est-à-dire la succession des rencontres et les échanges très riches qu'elles ont générés ont en soi apporté énormément aux participants. Ces rencontres ont été vécues comme des moments de prise de recul et de réflexivité. Elles se sont présentées comme une opportunité inattendue pour les participants de recherche de sens sur le « faire ensemble » et le « vivre ensemble ». **Autrement dit, produire le récit a été perçu comme aussi déterminant que le récit lui-même et ses vies ultérieures.**

3. Les particularités de la méthodologie mise en œuvre

En vue de positionner la méthodologie élaborée au sein d'un ensemble plus vaste, nous avons parcouru l'ouvrage de sociologie clinique édité sous la direction d'un sociologue français, Vincent de Gaulejac, et d'un psychologue belge, Michel Legrand : *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire personnelle*⁽¹¹⁾. Il nous a permis d'avancer une série de particularités de notre démarche. Une nouvelle fois, dans un souci de clarté, nous le faisons sous forme de questions et réponses.

3.1. La méthodologie consiste-t-elle bien en une intervention ?

Le livre en question est intitulé « Intervenir par le récit de vie ». Nous pouvons dès lors nous demander si, dans notre cas, il s'agissait également d'intervention. Par intervention, Vincent de Gaulejac entend une « *pratique qui*

utilise les récits de vie visant à répondre à une demande et produire des effets de changements pour des personnes, des groupes et des collectifs »⁽¹²⁾. Par rapport à une telle définition de l'intervention, il faut apporter deux nuances. D'une part, la démarche n'a pas véritablement répondu à une demande venant des entreprises ou des membres des différents collectifs constitués pour l'occasion. Il s'est plutôt agi d'une proposition que les personnes et le groupe ont pu s'approprier. D'autre part, et c'est la conséquence de la première précision, les effets des changements pour les personnes, les groupes et les collectifs n'étaient pas prédéterminés et n'ont été découverts que chemin faisant. Nous avons bien dès le départ l'intuition que la méthode induirait des changements mais nous n'avons jamais voulu les définir *ex ante*.

3.2. Peut-on vraiment parler de « récit de vie » ?

Nous pensons avoir construit un dispositif basé sur ce que Jacques Rhéaume appelle les « récits de vie collectifs »⁽¹³⁾. Ceux-ci « concernent l'histoire que se racontent les membres d'un groupe institué sur sa vie commune ». Dans ce cas, « les récits croisés des membres du collectif servent de support à une méthode d'analyse des pratiques professionnelles, des activités du groupe, de l'implication concrète et subjective des participants dans ces activités ». La visée est bien de « dynamiser la réflexion sur les processus d'institutionnalisation d'un groupe dans la durée, de favoriser une dynamique réflexive plurielle, associant l'ensemble des acteurs impliqués dans ce processus ». Et les effets de la démarche peuvent ressembler à la « mise en œuvre d'une démocratie participative concrète, qui devrait servir de modèle pour l'action collective ». Il s'agit donc bien de récits de vie mais collectifs et centrés sur la vie de l'entreprise sociale et ses rapports avec la société. Ou, plus précisément en ce qui nous concerne, sur des « tranches de vie ». Finalement, les récits sont une tentative d'articuler et de penser ensemble plusieurs niveaux : individuel, collectif, institutionnel et sociétal.

3.3. Notre démarche peut-elle être qualifiée de thérapeutique ?

Un des participants a spontanément affirmé que la méthode évoquait pour lui une psychothérapie de groupe, payée par son employeur. Il est clair que telle n'était pas notre intention. Avec le recul, nous pouvons revenir sur

cette différence entre travail « clinique » et thérapie. L'utilisation du terme clinique est à entendre ici pour son sens d'écoute du patient. Une certaine sociologie a ainsi été qualifiée de « clinique », au sens où « les phénomènes sociaux ne peuvent être appréhendés "totalement" que si l'on y intègre la façon dont les individus les vivent, se les représentent, les assimilent et contribuent à les reproduire ». Cette approche se veut dès lors « à l'écoute du sujet, proche du réel dans ses registres affectif et existentiel »⁽¹⁴⁾. Toutefois, dans notre cas, il ne s'agissait que très partiellement d'une approche clinique, fût-ce parce que nous n'avions en vue, ni l'explicitation complète des actions portées à la discussion, ni leurs cadres de réalisation, ni leurs effets. Nous n'avions pas non plus en tête la perspective d'intervenir sur leur configuration. En outre, notre démarche n'était pas spécifiquement centrée sur les sujets en tant que « sujet éprouvant », qu'il s'agisse des individus ou des collectifs qu'ils formaient, mais plutôt sur les situations de travail, leur vécu et leur sens, notamment entrepreneurial ou plus largement sociétal.

Une confusion peut aussi exister avec le registre thérapeutique. L'implication dans le groupe peut en effet amener les participants à entamer un travail sur eux, travail qui pourrait faire penser à une action thérapeutique. Toutefois cela n'a jamais été notre perspective. Nous approuvons donc pleinement l'affirmation selon laquelle la démarche des récits de vie en groupe, si elle « peut avoir des effets thérapeutiques, comme tous les lieux qui favorisent l'expression d'une parole sur soi et sur ses relations au monde, n'est pas construite pour prendre en charge les souffrances d'un sujet qui demande explicitement une aide »⁽¹⁵⁾.

3.4. La méthodologie peut-elle être un outil d'empowerment ?

Nous avons fait référence à la sociologie clinique et, pourtant, notre démarche n'est pas guidée par une volonté de faire science mais plutôt de contribuer à une visée politique et émancipatrice. La méthode relève bien d'une intervention dans la vie de l'entreprise sociale. Cette intervention se traduit notamment par le processus d'émergence d'une parole sociale spécifique. L'élaboration de cette parole peut-elle être considérée comme une démarche d'empowerment ? Par empowerment, nous entendons avec Isabelle Stengers, « l'ensemble des processus et des recettes par où chacun des membres d'un collectif acquiert, grâce aux autres et avec les autres, une capacité propre de penser, de sentir, de décider qu'il n'avait pas individuellement »⁽¹⁶⁾. Selon Jacques Rhéaume, quatre éléments favorisent cet

accroissement de pouvoir ou de puissance des individus et collectifs sur leur situation : « *le renforcement de l'estime de soi, la reconnaissance et l'acquisition de compétences, un cadre favorisant des rapports égaux, le développement d'une conscience sociale critique* »⁽¹⁷⁾. La démarche de co-production des récits semble bien avoir rapproché chaque groupe de ces différents facteurs, de manière variable selon les groupes et leurs membres. On peut aussi ajouter à ce bilan la fabrique d'une mémoire collective (dont le récit est la trace) qui peut jouer un rôle dans la mise en œuvre du projet commun et éventuellement la résolution des conflits présents et à venir (notamment parce qu'elle est une invitation à comprendre le point de vue des autres membres de la même entreprise).

Toutefois, il faut préciser que « l'empowerment » n'est effectif – ne prend véritablement sens et effet – que si les acteurs réalisent et s'emparent explicitement des critères précités pour agir sur des situations vécues spécifiquement ici ou là. Or, comme déjà avancé, ni nous-mêmes, ni les acteurs impliqués dans la co-construction n'avions en vue de cibles précises, ni situations, ni acteurs, sur lesquels mettre à l'épreuve un surcroît d'empowerment. Au départ de notre démarche, la plupart des participants ne faisaient d'ailleurs pas du changement une préoccupation (*a fortiori* une motivation) centrale de leur activité. Aussi serait-il sans doute plus sage de parler ici d'amélioration du pouvoir d'agir que d'empowerment proprement dit. Ce qui est cependant déjà, à notre avis, remarquable.

(1) Nous utilisons indistinctement les deux termes : méthodologie et méthode.

(2) Pour une critique du storytelling (mise en récit), lire SALMON, Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris : La Découverte, 2007. A propos de l'utilisation des récits par les mouvements anticapitalistes, se référer par exemple au mouvement zapatiste et aux nombreuses histoires du sous-commandant Marcos (par exemple, sur <http://cspcl.ouvaton.org/> [consulté le 1^{er} décembre 2014]).

(3) À savoir, selon le décret réglant l'Éducation permanente dans la Fédération Wallonie-Bruxelles, avec les visées suivantes : « *une prise de conscience et connaissance critique des réalités de la société ; des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation ; la responsabilisation et participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique* » (article 1^{er} du décret du 17 juillet 2003).

(4) La méthodologie mise en œuvre mériterait toutefois d'être adaptée en vue de répondre à cette exigence adressée, de plus en plus fréquemment, aux entreprises sociales d'évaluer leur impact social. A ce sujet, se référer aux analyses de SAW-B sur la mesure et l'évaluation de l'impact social, disponibles sur www.saw-b.be.

(5) RHEAUME, Jacques, « Quand l'histoire devient agissante. Étude de cas en milieu associatif », dans de GAULEJAC, Vincent & LEGRAND, Michel, *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle*, Toulouse : ERES, 2008, p. 66.

(6) Voir le dossier consacré à ce sujet par la revue *Multitudes*, Majeure 48 : « Contre-fictions politiques », n°48, printemps 2012, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2012-1.htm> [consulté le 1^{er} décembre 2014].

(7) Extrait de <http://www.erg.be/erg/spip.php?article1080> [consulté le 1^{er} décembre 2014]. Deux exemples concrets de ce type de récit peuvent être donnés : d'une part, le site <http://dingdingdong.org/> qui articule récits réels et formes narratives inédites en vue d'aider les personnes atteintes de la maladie de Huntington et, d'autre part, http://www.arteradio.com/son/616165/on_est_mal_barre_en_fait/ qui traite de l'épanouissement au travail [tous deux consultés le 1^{er} décembre 2014].

(8) Notamment au sein d'une Entreprise de Formation par le Travail, avec un groupe de demandeurs d'emploi en formation, en leur proposant de se projeter de façon assez concrète et précise dans une journée de travail idéale, réaliste ou non. Cette démarche étant la première étape d'une réflexion collective et critique sur le sens du travail. La démarche a finalement conduit à la réalisation d'une émission radio [à écouter sur <http://www.saw-b.be/spip/-Chantiers-de-l-ES->, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(9) de GAULEJAC, Vincent, « L'histoire de vie a-t-elle un sens ? », dans de GAULEJAC, Vincent & LEGRAND, Michel, *op. cit.*, p. 18.

(10) *Idem.*

(11) de GAULEJAC, Vincent & LEGRAND, Michel, *op. cit.* Les trois articles en question sont : « Les histoires de vie de collectivité », de Christophe NIEWIADOMSKI, « Quand l'histoire devient agissante » de Jacques RHEAUME et « Le "je" professionnel entre identité individuelle et identité collective » de Myriam de HALLEUX et Francis LOICQ. Merci à Véronique Lépine Herman (CEFOC) pour cette suggestion de lecture.

(12) de GAULEJAC, Vincent, « L'histoire de vie a-t-elle un sens ? », *op. cit.*, p. 14.

(13) *Idem*, p. 17 (pour cette citation ainsi que toutes les suivantes dans ce paragraphe).

(14) Extrait du site internet de l'Institut International de Sociologie Clinique (Paris), consulté en juillet 2014, aujourd'hui inaccessible.

(15) de GAULEJAC, Vincent, *op. cit.*, p. 24.

(16) STENGERS, Isabelle, « Le défi de la production de l'intelligence collective », entretien réalisé par Andrée Bergeron, dans *Multitudes*, n° 20, printemps 2005, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2005-1-page-117.htm> [consulté le 1^{er} décembre 2014].

(17) de GAULEJAC, Vincent, *op. cit.*, p. 17.

Si c'était un moment historique

« Mandela président. La force des convictions qui permettent au mouvement de se développer et à un changement majeur de survenir sans guerre civile. »



Si c'était un slogan

« **TOUT SEUL ON N'EST PAS ASSEZ, ENSEMBLE ON EST TROP.**
C'est parfois difficile de "faire mouvement", de trouver sa place dans des groupes plus grands...

« **RUN, FORREST, RUN !**
Tout sauf l'immobilisme, l'inaction. »

Si c'était un slogan



Si c'était un lieu

« La pointe des poulains à Belle Ile-en mer. Pour l'énergie qui se dégage du lieu, paisible ou sauvage et tempétueux. »

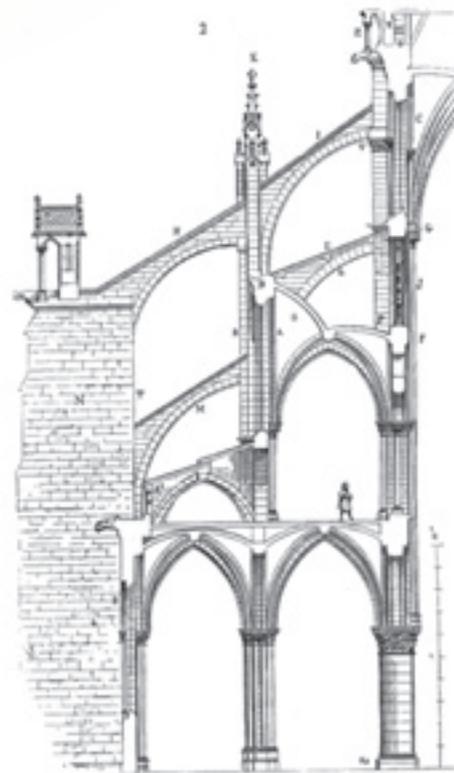
Si c'était un animal



« Une compagnie de suricates. Ça bouge dans tous les sens, on ne sait pas où chacun va, mais le travail se fait. »

Si c'était un moment historique

« L'époque de la construction des cathédrales gothiques en Europe (XII-XIII^e siècle). Il est la marque en Europe d'une aspiration extrêmement forte à s'élever au-delà des contingences purement matérielles (culture d'idéaux élevés) et aussi une amorce d'une liberté de conscience fondée en l'individu (je pense ici aux bâtisseurs de cathédrales et à leurs confréries) qui se propage à travers toute l'Europe. »



Si c'était un animal

« Une hirondelle en vol. »



LECTURE CROISÉE

LES CHANGEMENTS GÉNÉRÉS PAR
LES ENTREPRISES SOCIALES

LECTURE CROISÉE DES RÉCITS

LES CHANGEMENTS GÉNÉRÉS PAR LES ENTREPRISES SOCIALES

La démarche de production collective de récit finalisée, nous sommes partis de ce matériau pour poursuivre la réflexion. Pour rappel, la thématique qui nous a guidés était celle de la contribution de l'économie sociale à un changement social/sociétal et des liens entre changements vécus en entreprise et changements produits autour de celle-ci.

1. Première lecture des récits

SAW-B et Inter-Mondes ont tiré quelques constats à la première lecture :

- les acteurs de l'économie sociale rencontrés semblent avoir une faible conscience d'incarner une alternative. Elle « s'active » néanmoins par le regard extérieur et le dispositif de production de récit mis en place ;
- l'économie semble peu pensée par les acteurs rencontrés, du moins à l'échelle de la société (échelle macrosociale). Elle l'est davantage à l'échelle de l'entreprise, de ses acteurs et de sa place sur le marché (échelle microsociale) mais dans une perspective adaptative plutôt que transformatrice (le marché étant perçu comme difficilement accessible à l'action humaine, on ne peut pas vraiment le changer et il faut donc bien, peu ou prou, s'y adapter) ;
- la politique du changement qui émerge, quelque peu en creux des pratiques mises à jour par les récits, ressemble davantage à une politique par le bas, de proche en proche, par l'exemple, plus qu'à une politique par le haut, qui chercherait explicitement à modifier directement différents pans de l'organisation de la société.

Ces trois constats ont servi de base à l'organisation du premier atelier autour des récits.

2. Un atelier de lecture croisée

Dès l'abord de la démarche au sein des entreprises pré-identifiées, nous avons évoqué l'intérêt de donner accès à tous aux récits de chacun des trois collectifs. Une fois les récits produits et lus ensemble, nous avons pensé qu'il serait également intéressant de faire lire ceux-ci par d'autres lecteurs encore. Puisque la lecture des trois récits nous a posé question sur la conception et le regard sur le changement, nous avons pensé utile d'inviter des « spécialistes » du changement à cet atelier de lecture croisée. Par « spécialistes » du changement, nous entendions des personnes issues de diverses structures qui avaient le changement social comme objet. Concrètement, les personnes invitées proviennent de trois sources : celle d'autres entreprises sociales, celle du monde du développement (ONG) et de l'éducation (éducation permanente) et celle de la recherche-action⁽¹⁾. L'atelier a été animé par SAW-B et Inter-Mondes. Le sociologue Guy Bajoit y a aussi été invité⁽²⁾.

Préalablement à l'atelier, nous avons proposé à ces personnes de choisir un des trois récits à lire. Nous leur avons aussi communiqué les deux premières questions que nous comptions aborder ensemble lors de la rencontre. Premièrement : Quels traits marquants prêtez-vous au récit lu ? Quels en sont vos souvenirs forts ? Qu'en retenir, qu'est-ce qui vous a touché, qu'est-ce qui fait écho avec votre propre expérience ? Deuxièmement : En quoi les entreprises dont vous avez lu le récit produisent-elles des « ressources » pour un changement dans la société ? Quelles sont ces ressources ? Quels sont ces changements ?

3. Les récits comme révélateurs

La lecture attentive des récits a mis en lumière un certain nombre de facettes communes. Celles-ci nous serviront de guide pour révéler quelques-uns des messages cruciaux apportés par les récits. Les traits et attraits des récits produits selon la méthodologie décrite précédemment peuvent à notre avis être énoncés comme suit :

- ils illustrent le rapport au temps (questionnent le quotidien, rassemblent passé, présent et futur),

- ils articulent individuel et collectif, ils permettent de reconstituer le collectif,
- ils révèlent les tensions,
- ils dévoilent *a posteriori* la mise en œuvre des expérimentations qui ont tenu dans le temps,
- ils soulignent le rapport à l'environnement,
- ils énoncent la co-construction du sens, les questions que pose la poursuite de la finalité sociale,
- ils permettent l'expression critique.

Ces traits offrent une grille d'analyse des éléments marquants des trois récits réalisés. Leur repérage systématique dans chaque récit amène à détecter des facteurs de changements dans les entreprises sociales rencontrées.

3.1. Les éléments marquants du récit de CHERBAI

RAPPORT AU TEMPS

L'identité de l'entreprise s'est construite avec le temps. Construire une telle coopérative et l'esprit qu'elle incarne prend du temps. Au final, une certaine maturité organisationnelle transparait dans le cas de Cherbai. Mais il apparaît aussi que le temps n'est pas linéaire, de sorte que son déroulement ne conduit pas « tranquillement » d'une phase à l'autre. Au contraire, sa prise en considération met en relief des moments d'hésitation, d'incertitude, de « retour en arrière »... en même temps que des « avancées », jamais établies une fois pour toutes. Le rapport au temps est donc une affaire de rupture et de gestion des ruptures. Ruptures des routines ou de l'ordre établi. Ce qui semblait devoir durer pour l'éternité soudain s'enraille, marquant la période, parfois y mettant un terme.

Le temps dans une entreprise comme Cherbai ne peut pas s'appréhender sans la prise en compte des ruptures, petites et grandes, tendues ou douces. De telles ruptures importent et marquent l'histoire et la mémoire, laissent des traces qui configurent l'avenir. Ce qui nous rappelle que le temps de l'horloge ou du calendrier ne coïncide jamais avec le temps vécu. Que le temps du travail n'est jamais un « donné » mais un construit. La durée vient et va avec ceux qui la vivent.

Le récit produit indique ainsi l'importance que les travailleurs accordent à l'équilibre qui est recherché d'une part entre le temps de travail et le temps hors travail (« *C'était un parti pris très important au départ, celui d'avoir une vie de travail et, à côté, une vie qui soit épanouissante. Ne pas se laisser envahir par le travail* ») et d'autre part entre le temps comme contrainte (arriver à produire un objet dans le temps imparti par le devis, par la contrainte économique) et le temps comme potentiel (arriver à produire un objet qui soit de la belle ouvrage). On pourrait avancer l'idée que le temps est au sein de Cherbai, un « bien commun », une ressource à (a)ménager.

Au final, la démarche « récit » a permis de tisser des liens entre les moments successifs de cette histoire et entre les personnes qui l'ont faite (qu'ils soient toujours présents au sein de la coopérative ou qu'ils en soient aujourd'hui absents). En particulier par la mise en commun de l'histoire de l'entreprise, permise par le récit, entre des travailleurs à l'ancienneté fort variable (ainsi, le collectif réunit des personnes qui ont quelques années d'ancienneté mais aussi l'un des fondateurs). La coopérative a été fondée par trois personnes qui ont établi ensemble et commencé à mettre en œuvre la finalité particulière de l'entreprise. Par rapport à celle-ci, le groupe actuel estime avoir en quelque sorte un « *devoir de continuité* ».

CONSTITUER LE COLLECTIF

Une tension constitutive de la coopérative (voire de tout collectif) peut être qualifiée de tension entre force centrifuge (les individus) et force centripète (le collectif), entre les vocations subjectives ou personnelles et le fait de constituer et porter un collectif, qui est par excellence une construction intersubjective. La coopérative évite l'éclatement ou l'atomisation, par la co-construction de diverses pratiques : une organisation particulière du travail, un système de gouvernement ainsi que de rémunération *ad hoc*.

L'organisation du travail est marquée par la recherche d'un équilibre entre la spécialisation des tâches et la responsabilité par projet ainsi qu'entre les désirs des personnes et les nécessités de l'entreprise. Le groupe est aussi animé d'un fort esprit d'entraide (qui dépasse parfois le cadre professionnel). La coopérative a connu des périodes au cours desquelles des réunions d'équipe étaient organisées de manière formelle. Celles-ci ne sont plus organisées, probablement en raison de la taille réduite des équipes et des arrangements plus informels qui sont ainsi rendus possibles. Les décisions importantes sont prises par le conseil d'administration qui est composé de l'ensemble des associés, auxquels se sont jointes depuis quelques temps quelques personnes extérieures. Le système de rémunération est équitable

(délié de la rentabilité de chaque chantier ainsi que de la qualification formelle de chacun) et assez peu différencié. Il a été remis en question à une époque mais a finalement été maintenu avec détermination.

Finalement, il apparaît que l'intérêt collectif n'est pas préexistant, il est à construire ensemble. Il est sans cesse questionné et sans cesse à reconstruire, c'est-à-dire à reconfigurer et à relégitimer. De là est venue l'idée d'évoquer, dans le récit, le thème de la fabrique du « commun ». En précisant que ce qui entre dans le commun n'est pas limité aux personnes présentes mais aussi aux personnes ayant été présentes par le passé et absentes depuis lors, aux objets, aux procédures, etc.

TENSIONS

Plusieurs tensions ont été mises à jour, de nature tantôt plus pratique tantôt plus théorique.

La coopérative Cherbai est née pour tenter de résoudre la tension fondamentale observée ailleurs entre qualité de vie et contraintes économiques. Cette tension traverse donc l'histoire de l'entreprise. Et elle pose question pour l'avenir. Car il semble de plus en plus difficile aux personnes actuellement engagées au sein de la coopérative de trouver de nouveaux « pairs » à savoir des jeunes intéressés par l'esprit de la coopérative et qui en acceptent les salaires (qui sont, au sein du marché du travail, de niveau « moyen »). Et cela, alors que le collectif accepte que les nouveaux arrivés acquièrent progressivement leur savoir-faire.

Une fois créée, la coopérative a été traversée par une tension entre liberté et solidarité. Il existe d'une part un certain besoin de liberté dans la coopérative, dans le chef de ses travailleurs (par exemple une certaine autonomie dans les tâches). D'autre part, la solidarité en cas de coups durs et l'entraide au travail semblent forts, alors même que les travailleurs sont sous statut d'indépendant. L'équilibre à trouver semble aussi guidé par un souci d'efficacité économique.

Cette tension se concrétise aussi par l'opposition potentielle entre les statuts d'indépendant et de salarié. Les travailleurs de la coopérative étaient à l'origine salariés de celle-ci. Puis, le choix a été fait de transformer ce lien entre la coopérative et ses travailleurs. La majorité de ceux-ci a adopté le statut d'indépendant mais il reste possible d'être engagé sous statut salarié. Ce choix pose question : pourquoi cette dualité, source potentielle de différence entre les travailleurs associés, pourquoi ne pas avoir un statut unique, commun (soit salarié, soit indépendant) ? À l'origine de cette situation se

trouve une réaction des pouvoirs publics à l'organisation administrative, fiscale et sociale du système autogestionnaire mis en place lors de la création de la coopérative : les salariés étaient membres du Conseil d'administration, donc à la fois « exécutants » et « décideurs », juge et partie. Cette double casquette n'est pas courante et heurte selon certains les principes de bonne gouvernance. Les coopératives de travailleurs ne disposent pas en Belgique d'un statut spécifique, à l'instar des SCOP en France⁽³⁾. Cherbai a donc modifié son système : la majorité des travailleurs sont devenus indépendants. Et aujourd'hui, les statuts de salariés et d'indépendants coexistent. Dans les faits, cette dualité de statut ne semble pas être source de tensions fortes. C'est peut-être même un vecteur de liberté puisque les nouveaux travailleurs ont un véritable choix à leur engagement et peuvent changer de statut en cours de route. C'est aussi une source d'évolution permanente par la pluralité des regards sur le travail des uns et des autres (car même si une certaine égalité formelle existe entre les travailleurs, quel que soit leur statut, le fait d'être salarié ou indépendant associé a une influence sur le rapport de la personne à l'entreprise). Un moment de dialogue dans le récit, entre deux travailleurs, amis par ailleurs, ayant vécu un changement de statut de l'un d'entre eux et donc une modification de la relation professionnelle, confirme que la différence entre les deux statuts n'est pas si anodine.

À noter aussi que la lecture croisée a montré l'ambivalence de certaines références. Ainsi, c'est la référence à certaines valeurs (elles-mêmes associées à certaines pratiques) qui permet de distinguer la coopérative d'une entreprise ordinaire : responsabilisation des ouvriers, interchangeabilité, polyvalence, souplesse. Mais ces références à certaines notions font pourtant penser à ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises ordinaires et qui peut être décrié. Dans le cas d'autres entreprises, elles deviendront flexibilité, hyper-polyvalence, pression sur les travailleurs. Ce qui est considéré comme de l'exploitation dans le modèle capitaliste devient ici une vertu.

Ce qui apparaît ici interpelle : il semble que ce serait moins la nature même des cadres de l'activité, notamment les normes de sa réalisation et ses finalités qui importeraient mais plutôt l'état d'esprit dont ils sont investis. D'où justement la centralité du collectif, à la fois nourricier et garant de cet esprit. Or Cherbai nous l'apprend, ce n'est ni l'activité en tant que telle (la menuiserie) ni la somme des individus qui font que le collectif mais la « fabrique des liens et du commun », ces liens et nœuds qui relient les travailleurs dans un même mouvement d'ensemble.

EXPÉRIMENTATIONS

Les fonctions au sein de la coopérative sont plus ou moins interchangeable. Il y a pas ou peu de segmentation des tâches, ce qui permet de mieux se comprendre et d'être plus efficace collectivement. C'est un élément très innovant. Il existe aussi très peu de hiérarchie. Le droit à l'apprentissage, implicite dans tous les compartiments de la vie de Cherbai, constitue aussi un élément marquant de la gestion interne.

Un système de « caisse commune » a été mis en place. La question à résoudre était celle de la part des revenus qui devait servir au collectif d'une part et au salaire des individus d'autre part. Finalement, les 25 premières heures de travail du mois servent à financer les frais fixes de la coopérative (un travailleur en congé doit aussi s'acquitter d'une telle somme). Le système a donc aussi visé à fidéliser les travailleurs auprès de la coopérative (éviter les absences trop longues ou trop fréquentes, quelles qu'en soient les « bonnes » raisons).

Un tel modèle ne semble pas accessible à n'importe quel travailleur. Il nécessite une prise de conscience, une capacité à se mobiliser et à penser autrement son rapport au travail et au collectif. Il faut par exemple accepter le fait que chacun peut (voire doit) donner son avis sur le travail de l'autre afin de vider les inévitables tensions avant qu'elles n'enflent. Toutefois, cette maturité personnelle peut parfois se gagner au sein même de la coopérative (comme en atteste dans le récit le cas du travailleur entré le plus récemment).

La taille de l'entreprise est probablement un critère de réussite de ces multiples expérimentations. Le petit nombre de travailleurs empêche la structure de se figer (même sans réunion formelle). Une taille supérieure impliquerait nécessairement une plus grande structuration (ce qu'a aussi connu l'entreprise quand elle occupait plus de travailleurs). Cherbai est aussi caractérisée par un constant va et vient entre expérimentation et adoption de règles. Peu de règles semblent avoir été dictées *ex ante* (si ce n'est probablement une série d'intuitions fondamentales léguées par les fondateurs, qui ont surtout trait à la finalité de l'entreprise). Plus exactement, beaucoup de règles semblent avoir évolué au fur et à mesure de la vie de l'entreprise et des multiples expériences particulières. C'est finalement, là, la manière dont l'entreprise résout collectivement les problèmes quand ils se posent.

RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT

La coopérative réinjecte la majeure partie de ses résultats financiers dans les investissements nécessaires à son fonctionnement. Par conséquent, la coo-

pérative a attribué peu de dividendes aux coopérateurs (dont les travailleurs) et son niveau d'endettement est faible. À la question de savoir comment résister à la concurrence d'autres entreprises, il a été répondu qu'il fallait accepter de faire évoluer son offre et de s'adapter au marché (par exemple placer des escaliers produits par une autre entreprise plutôt que de les produire soi-même).

Par ailleurs, il semble que la coopérative et son mode de fonctionnement original soient peu connus à l'extérieur. Plusieurs raisons peuvent expliquer un tel constat. Tout d'abord, selon le fondateur de Cherbai toujours actif au sein de la coopérative, une alternative n'a de sens que si elle montre qu'elle tient à travers le temps. Ce n'est donc qu'aujourd'hui qu'une certaine publicité pourrait éventuellement être faite sur la coopérative et son mode de gestion. Mais encore faut-il être pleinement conscient des particularités de son entreprise. À ce sujet, il a en quelque sorte fallu la confrontation avec les animateurs de la démarche « récit » pour que ce qui paraissait normal devienne quelque peu extraordinaire, aux yeux de la plupart des travailleurs associés. C'est avec le recul qu'on se rend compte que ce qu'on fait n'est pas ordinaire. Cette particularité est sans doute une difficulté pour influencer, faire passer le modèle vers d'autres lieux. À noter que le site internet de l'entreprise a été récemment revu et qu'une page de celui-ci précise la finalité sociale de l'entreprise et son mode de gestion. Enfin, dernière raison pour laquelle l'entreprise ne communique pas beaucoup sur son modèle est qu'elle ne croit peut-être pas à ce statut de « modèle pour l'action » étant donné qu'elle a elle-même privilégié la construction progressive et commune plutôt que le suivi d'une modélisation quelconque.

La coopérative a cherché à un moment de son histoire à élargir son Assemblée générale et son Conseil d'administration. Cette ouverture est vue aujourd'hui comme positive étant donné la possibilité ainsi ouverte de regards un peu plus distants sur son fonctionnement. Par contre, cela a déjà été dit, une certaine difficulté existe à élargir ou renouveler l'équipe des travailleurs, étant donné les spécificités de l'entreprise.

CO-CONSTRUCTION DU SENS

À propos de la recherche de sens illustrée par le récit de cette entreprise, deux éléments peuvent être soulignés. Premier élément clé, l'importance du soin porté à l'activité, le travail du bois, en lien avec le soin apporté au cadre de travail et aux travailleurs, au travail et aux matériaux. Ces trois formes de soin apparaissent comme inséparables pour le collectif. Elles conditionnent largement le bien-être affectif, social et professionnel des travailleurs. Travail-

ler ne signifie dès lors plus simplement produire, ou fabriquer, des choses matérielles ou immatérielles (des services) mais aussi « se produire », « se fabriquer » comme acteur de et dans son activité, c'est-à-dire à la fois produire des artefacts (des produits à vendre) et des travailleurs (bien dans leur peau de travailleur, en paix avec eux-mêmes et avec ce qu'ils font). L'entreprise qui, de cette façon, prend en compte la dimension humaine ne limite pas sa finalité aux seuls produits ou services qu'elle délivre, elle s'intéresse aussi à la fonction que les personnes remplissent dans un processus de production en même temps qu'elle se saisit des personnes elles-mêmes comme préoccupation.

Deuxième élément clé, le travail. Au sein de Cherbai, il ne se limite pas, comme cela est de plus en plus souvent le cas, particulièrement dans le secteur manufacturier, à l'emploi mais à l'activité, c'est-à-dire au « faire » (l'« opera » en latin) mais aussi au « fait » (l'« opus », l'œuvre) et à tout ce qui relie ce « faire » avec le « fait ». De surcroît, dans ce cas-ci, s'ajoute le « faire ensemble » ou encore « faire en commun ». Plutôt que d'ouvrier, on pourrait parler dans le cas de Cherbai d'« œuvrier »⁽⁴⁾.

DIMENSION CRITIQUE

Les critiques portées par l'entreprise sont presque toutes en actes. Elles ont déjà été mentionnées plus haut. Nous pouvons citer pour mémoire un certain nombre de choix faits par le collectif à travers le temps, qui contiennent, en creux en quelque sorte, une dimension critique : le mode de gestion autogestionnaire, le soin apporté au travail, l'équité et l'égalité de rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

3.2. Les éléments marquants du récit de FORMA

RAPPORT AU TEMPS

Le récit relate l'histoire des évolutions de l'institution. Cette dimension est indispensable pour comprendre le changement vécu en interne et induit à l'externe. Le récit peut être vu comme une évolution de plusieurs regards : celui des stagiaires sur eux-mêmes, celui du monde extérieur, des partenaires sur Forma, celui de l'équipe sur son propre travail, etc. L'immeuble dans lequel œuvre l'association et dont elle est devenue un jour propriétaire est vu comme un miroir qui reflète l'histoire des travailleuses et stagiaires,

ce que fait l'association, ses objectifs. Elle leur renvoie littéralement l'image de faits marquants dans l'histoire, que ce soit la couleur des murs, l'attribution des espaces de travail, l'organisation des salles et de leurs équipements, ainsi par exemple ces murs remplacés par des baies vitrées au rez-de-chaussée qui coïncide avec le développement d'une nouvelle interface entre l'association et le monde extérieur. Le temps se lit aussi dans l'évolution des normes du « bien faire » et des règles, déclarées ou non. Ces éléments de régulation signalent d'importantes étapes dans la construction de l'esprit des lieux et de la « culture Forma ».

En ce qui concerne le rapport au temps vécu, un élément a attiré notre attention. Les formatrices ont conscience que le temps de la formation s'inscrit dans un temps plus large qui est celui de la vie de la personne qui entre au sein de Forma. Le fait que la formation ne corresponde pas, du point de vue du stagiaire, à un bon moment, à un moment opportun peut dans certains cas expliquer que la formation ne soit pas couronnée de succès immédiat. Temps personnel et le temps professionnel peuvent coïncider ou non, se renforcer ou se heurter.

CONSTITUER LE COLLECTIF

Le travail en collectif représente une dimension forte du récit. Ce qui passe par des aspects pratiques mais aussi une réflexion commune sur le travail, sur l'équipe au sein de laquelle existe un espace important d'expression et de réflexion.

Une question se pose toutefois à propos de l'intégration des stagiaires (qui passent) au sein du collectif constitué des professionnelles (qui, elles, restent). Récemment, les formatrices ont décidé de faire une séparation plus nette entre l'équipe des professionnelles et l'équipe des stagiaires (par exemple en ne mangeant plus dans la même salle, en ne s'embrassant plus pour se saluer). L'image du cocon a été utilisée par le groupe pour parler de son passé. Pour comprendre ce choix, il faut s'interroger sur l'intégration que vise l'EFT. Il s'agit d'être intégré dans la société par un travail. Ce qui suppose des rapports différents et spécifiques entre acteurs (c'est une entreprise donc ni une famille, ni un club d'amies). Or rentrer dans une entreprise ordinaire ne ressemble pas forcément à rentrer dans un lieu convivial, où l'on « s'aime ». Il a donc fallu revoir la transition que peut constituer l'EFT, située entre le vécu dans la famille et celui dans une entreprise ordinaire.

Cette question est à mettre en lien avec la demande continue pour toujours davantage de professionnalisme. Que celle-ci émane des pouvoirs publics

ou des travailleurs sociaux eux-mêmes. C'en est fini le temps et les professions du dévouement. On peut aussi y voir une demande de reconnaissance. Celle-ci peut prendre différentes formes : financières, symboliques, professionnelles, relationnelles, etc. Et peut se poser aussi bien dans le chef des femmes en formation que des professionnelles. Dans le cas des métiers du nettoyage, le problème vient du fait qu'il n'est visible que quand il n'est pas fait (quand il est fait, on ne le voit pas) en quelque sorte⁽⁵⁾.

La volonté du collectif des professionnelles n'est pas de scinder le groupe en deux mais de mettre un cadre, une distance. La proximité entre professionnelles et femmes en formation est aussi parfois très dure sur le plan humain et interpersonnel.

En ce qui concerne le collectif constitué par les travailleuses professionnelles, il apparaît comme stabilisé. Le récit revient sur de nombreuses difficultés qui ont été traversées et qui débouchent sur une période récente source d'une certaine quiétude entre les membres du groupe. Un élément particulier à souligner dans le cas de Forma est que quelques personnes ont plusieurs fois changé de fonction au sein de l'entreprise, ce qui ne va pas sans difficulté, mais facilite aussi la consolidation du collectif (par la meilleure connaissance des points de vue liés à différentes fonctions au sein de l'entreprise).

Enfin, une autre particularité de Forma est de constituer un collectif féminin. Même si par le passé, des hommes ont déjà exercé certaines fonctions, aujourd'hui, les deux collectifs sont composés uniquement de femmes (aussi bien le groupe des stagiaires que l'équipe d'encadrement et de formation). Il s'agit d'un choix fait entre autres pour permettre aux femmes entrant en formation de se sentir dans un premier temps entre soi. Pour certaines personnes, cette insertion dans un tel collectif a des effets jugés bénéfiques, à la fois sur le plan professionnel (reprenre confiance en soi et trouver un emploi) et personnel (tel que par exemple rééquilibrer la relation avec son conjoint).

TENSIONS

Aux yeux de certains, une contradiction peut apparaître à la lecture du récit de Forma : celle qui existerait entre les valeurs féministes manifestement présentes au sein de l'association et les thèmes des formations proposées (nettoyage et petite restauration). Il est en effet interpellant de vouloir contribuer à l'émancipation des femmes tout en leur apprenant des métiers du nettoyage et de la petite restauration. Ce choix ne renforce-t-il pas les stéréotypes sexistes, à savoir la croyance selon laquelle les femmes seraient naturellement douées ou dédiées aux tâches ménagères, qu'elles soient

réalisées dans un cadre domestique ou professionnel ? Interpellée à ce sujet lors du premier atelier, une travailleuse de Forma s'est expliquée. Non, les femmes ne sont pas « faites » pour ces métiers. Mais dans leur parcours, qu'elles aient travaillé ou pas, étudié ou pas, il est fort probable qu'elles aient déjà nettoyé ou cuisiné à la maison. C'est donc le point de départ : un domaine où elles peuvent toutes se sentir « capables ». Cela constitue aux yeux de Forma un atout et non forcément la finalité de la formation (les formatrices aiment à se rappeler l'une ou l'autre femme pour qui la formation a été déclencheur d'une ouverture et a permis d'exercer un tout autre métier).

On pourrait aussi évoquer la tension entre émancipation (être acteur, faire rupture pour transformer) et intégration (être intégré, se conformer et recevoir). Les deux semblent liées comme le ying et le yang, elles se contiennent mutuellement. Dès lors, comment avancer sur les deux en même temps ?

Sur base de ce qui a été dit à propos de la constitution du collectif et de la distance mise entre les stagiaires et les professionnelles, une tension peut être soulignée : celle qui existe dans beaucoup d'autres associations entre professionnalisation d'une part et convivialité, humanité, proximité d'autre part. Quel équilibre trouver ? Où mettre les limites ?

Dans le cas de Forma, ces tensions trouvent à se résoudre par un travail véritablement collectif de l'équipe et aussi des stagiaires à qui l'opportunité est laissée de co-construire d'une certaine manière l'institution ou certaines de ses règles (via le conseil coopératif). Une règle permet de générer de l'autonomie si elle est co-produite. Elle peut alors devenir structurante.

Par contraste, une période antérieure est marquée par la personnalité d'une directrice qui voulait « *opérer des changements sans connaître ... elle réfléchissait seule dans sa bulle puis elle voulait tout changer* ». La succession de la fondatrice (qui, lorsqu'elle a quitté Forma, a créé une entreprise d'insertion active dans le même domaine) a donc été marquée par cette période au cours de laquelle des tensions très fortes sont apparues entre l'équipe et la directrice. Ce n'est que récemment que l'équipe et la directrice en place semblent avoir recréé un climat serein de confiance réciproque.

EXPÉRIMENTATIONS

Au sein de Forma, un travail intéressant a été fait pour constituer un groupe homogène entre toutes les professionnelles, quelle que soit leur fonction précise (directrice, accompagnatrice, formatrice technique, dont certaines sont d'anciennes stagiaires). Le passage d'une fonction à l'autre, comme cela a

manifestement été le cas de plusieurs parmi les membres de l'équipe (de stagiaire à formatrice ou d'accompagnatrice à directrice) est étonnant et pas simple à réussir.

Avec les stagiaires en formation, plusieurs initiatives constituent des expérimentations réussies. On peut évoquer à ce titre le conseil coopératif (qui associe formellement les stagiaires à la vie de l'institution et à son organisation), le développement des stages en entreprise et les partenariats avec d'autres acteurs de l'insertion socioprofessionnelle, le projet « paroles de stagiaires » qui s'est concrétisé par la réalisation d'un film vidéo⁽⁶⁾.

RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT

On ne ressent pas du tout, dans le récit, la tension entre le social et l'économique. Comme si l'entreprise n'avait aucune difficulté financière. Par contre, d'autres éléments de l'environnement sont bien présents dans le récit et donc dans la vie de l'entreprise. Il en va ainsi des récentes politiques publiques visant à réformer le secteur de l'insertion socioprofessionnelle (qui ne correspondent pas à la réflexion menée et aux pratiques mises en œuvre au sein de l'EFT). Plus fondamentalement, c'est aussi le regard de la société sur les femmes et plus particulièrement sur les femmes d'origine étrangère qui est travaillé par l'association. Avec des effets parfois marquants sur la vie de certaines stagiaires.

CO-CONSTRUCTION DU SENS

Autonomie, développement personnel et émancipation des femmes qui suivent un programme de formation par le travail. Telles sont les finalités de l'entreprise Forma. L'impact de ces formations peut notamment s'évaluer sur base du regard que les femmes ont d'elles-mêmes. Nous pouvons aussi faire remarquer que ces finalités, si elles s'appliquent principalement aux femmes qui entrent en formation, valent aussi pour les professionnelles qui les accueillent, les encadrent et les accompagnent durant leur formation. Il existe une certaine cohérence entre les intentions de l'association (au service principalement de femmes en situation précaire) et les moyens d'y parvenir (mis en œuvre principalement par les membres professionnelles de l'équipe).

L'association a notamment pour effet de permettre à des femmes en situation précaire de reprendre le chemin du travail. Cela ne se fait toutefois pas sans questionner le sens de celui-ci. Le travail est porteur de nombreuses

significations diverses, parfois contradictoires, qui sont activées au cours de la formation, notamment son utilité pour la société et ses dimensions autres que financières.

DIMENSION CRITIQUE

Les préjugés qui touchent les femmes, en particulier les femmes peu qualifiées et/ou d'origine étrangère font l'objet d'une vive critique. D'autres luttes et contributions à diverses utopies ont été relevées par le groupe, qui sont autant de critiques portées par l'association. Mais toutes ne font pas l'objet d'une approche aussi concrète que celle de la formation à l'autonomie mise en œuvre par Forma.

3.3. Les éléments marquants du récit de NOS PILIFS

RAPPORT AU TEMPS

Le rapport au temps est évoqué à de nombreuses reprises par les moniteurs qui ont contribué à la production du récit. Adapter le travail au handicap, et non l'inverse, demande du temps à chaque personne constituant l'équipe de travail ainsi qu'à chaque moniteur. Etant donné le choix des fondateurs de créer une Entreprise de Travail Adapté (qui va donc s'insérer sur un marché tout en offrant des biens et services), le temps manque. Le temps intervient aussi avant de réellement apprécier son métier. Les premiers moments semblent difficiles, d'autant plus que peu de mesures sont prises par l'entreprise pour encadrer spécifiquement les nouveaux moniteurs. Certains passent outre cette difficulté, d'autres choisissent apparemment de jeter l'éponge.

Le rapport au temps a également été discuté collectivement et a mis à jour une certaine nostalgie vis-à-vis des premiers temps de l'entreprise (que tous les moniteurs n'ont pas connues). Cette idée est surtout une réaction à ce qui apparaît à certains comme une espèce de fuite en avant (vers toujours plus de projets). Les moniteurs expriment le besoin d'obtenir les moyens de réaliser leur mission. Beaucoup de nouveaux projets et d'idées surgissent qui influencent leur travail alors que les précédents ne sont pas encore réalisés. Cela génère des frustrations.



CONSTITUER LE COLLECTIF

De multiples collectifs existent au sein de l'entreprise. Ils se structurent par secteur d'activité ou par équipe de travail. Un sentiment collectif existe aussi entre les moniteurs, étant donné leur pratique d'un même métier (même si celui-ci a des facettes assez différentes selon l'activité exercée). Un tel sentiment pourrait être favorisé par une procédure d'accueil, des formations et d'évaluation commune à tous les moniteurs. Par contre, la constitution du collectif général de l'entreprise est plus problématique, selon les moniteurs, en particulier pour ce qui relève de sa gouvernance (comment se prennent et pourraient se prendre les décisions, petites et grandes ?).

TENSIONS

Il existe aussi une tension apparemment inhérente au métier de moniteur : entre la dimension pédagogique et la dimension productive. Selon les paroles de l'un d'entre eux, les moniteurs sont des « éponges ». Ils se situent entre la contrainte économique et les besoins des personnes handicapées. Les moniteurs doivent faire en sorte que ces derniers ne subissent pas la première et, le cas échéant, voient leurs capacités professionnelles évoluer (par exemple, pour certains d'entre eux, élargir la palette des tâches qu'ils effectuent sur un chantier). Ce n'est possible que grâce à des subsides publics (*grosso modo* une personne « encadrante » pour sept personnes handicapées, dans le souvenir d'un des moniteurs). Ceux-ci financent l'encadrement des personnes handicapées et compensent partiellement au moins leur perte de rentabilité dans le travail. Sans subside, l'entreprise ne peut tenir.

La tension vécue par les moniteurs est aussi celle qui existe entre la finalité sociale et les moyens choisis pour y arriver (l'activité économique, l'entreprise). Les moniteurs réunis pour co-produire le récit finissent d'ailleurs par se demander si on n'arrive pas parfois à une inversion des fins et des moyens. À savoir que l'activité économique ne serait plus un moyen d'arriver à une finalité d'inclusion de personnes handicapées mais bien l'inverse.

La croissance de l'entreprise renforce cette tension. L'entreprise n'a, apparemment, cessé de grandir (plus de travailleurs, plus d'activités) mais personne ne comprend bien pour quelle raison. Cette croissance est justifiée par le besoin d'autonomie financière accrue mais en même temps, il semble qu'il existe aussi une course aux financements, aux appels à projets. C'est que la viabilité économique semble toujours remise en question. Même subsidiée, l'entreprise doit arriver à survivre économiquement. De plus, les subventions sont de plus en plus difficiles à obtenir. C'est là une tendance générale

dans nos sociétés, accrue par les effets de l'austérité et d'une politique néolibérale. C'est dans ce cadre qu'un appel à une certaine stabilité et à une attention à plus de qualité (difficile à tenir avec cette augmentation de la quantité) est lancé par les moniteurs.

EXPÉRIMENTATIONS

Avec Nos Pilifs, il est question d'une entreprise plus humaine. Même s'il n'y a pas de système de réunions participatives très élaboré, du moins selon les moniteurs qui ont participé à la construction du récit, il reste possible de parler, de se parler, au-delà des hiérarchies. Le récit souligne aussi le plaisir au travail, source de davantage de motivation que le salaire. Autre innovation, le travail avec les personnes handicapées déterminé sur base de leurs compétences, c'est-à-dire des gens « qui ont » (plutôt que de les voir comme des personnes manquant de quelque chose, jusqu'à vouloir les adapter eux au travail).

L'entreprise expérimente – et dès lors invente aussi – dans la manière dont elle gère les différences. Elle se distingue au sein de notre société dont la tendance est plutôt « assimilatrice ». Dans ce cas-ci, il s'agit plutôt de reconnaître les différences et réussir à vivre ensemble ou, mieux, à en faire quelque chose. Les différences sont alors perçues comme des sources potentielles de plus-value. Il semble qu'au sein de cette entreprise, on ne sache pas à l'avance comment faire. On ne le découvre qu'une fois avec la personne, en travaillant à ce qu'elle trouve sa place. C'est en cela que, à Nos Pilifs, l'expérimentation devient structurante : en cherchant avec les concernés, en testant dans les limites de ce qui est possible, on en vient à trouver de nouveaux arrangements, mais aussi de nouvelles possibilités. Les moniteurs se trouvent au premier plan de cette expérimentation permanente, quotidienne, dans l'organisation du travail des équipes comprenant des personnes toutes différentes (en situations variables de handicap). À noter aussi, l'insistance sur le rôle important de l'humour pour faire du lien et faire tomber les obstacles entre les gens.

Les expérimentations existantes ne mettent pas fin au processus de recherche. Par exemple en ce qui concerne la vie des travailleurs handicapés, une fois passé l'âge de travailler. Quelle réponse imaginer, soit au sein de l'entreprise (en l'adaptant une fois encore), soit en dehors de celle-ci (en créant une nouvelle forme d'institution ou en nouant un partenariat) ? La question est ouverte au sein de l'entreprise et une réponse pourrait y être apportée prochainement.

D'autres questions ont été évoquées comme des ouvertures à la réflexion : la question de la participation des personnes handicapées à l'entreprise, la question de l'insertion des personnes handicapées qui le voudraient et le pourraient au sein d'autres entreprises (notamment les services publics), etc. Il s'agit donc là d'expérimentations encore à imaginer. D'autres, par contre, existent depuis longtemps et sont maintenant reconnues. Il en va ainsi du choix d'activités environnementales comme les toitures vertes, la production agrobiologique, etc. qui constituent, selon les moniteurs, une sorte de « label Nos Pilifs » reconnu par les autorités et les clients.

RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT

Le rapport à l'environnement est un élément central pour Nos Pilifs. L'une des finalités de l'entreprise est de faire la preuve que les personnes handicapées peuvent, à condition d'adapter le travail, contribuer à la société et à l'économie. L'image que la société a de la personne handicapée est à modifier et Nos Pilifs tente de contribuer à ce changement social. Le public cible est très large : clients, public de passage sur le site, autres entreprises, écoles, pouvoirs publics, etc. Vis-à-vis de ces derniers l'entreprise Nos Pilifs joue un rôle actif au sein de la fédération bruxelloise des ETA. Elle espère probablement aussi attirer d'autres ETA dans son sillage.

En creux, l'entreprise interpelle aussi toute entreprise sur base de sa pratique d'adaptation du travail à la personne et non l'inverse.

CO-CONSTRUCTION DU SENS

Nos Pilifs est une ASBL qui se présente comme une entreprise. La finalité, à laquelle adhèrent fortement les moniteurs, pourrait être décrite comme l'encadrement de personnes handicapées en leur offrant un travail adapté. L'ETA est née en cherchant à prolonger les services qui ont été rendus au départ à des enfants et adolescents handicapés. C'est quand ces jeunes ont grandi et sont devenus adultes que la question de leur accès au travail s'est posée. Et que l'association a cherché à y répondre. C'est chemin faisant que l'idée d'émancipation de ces personnes surgit de manière originale, quand on s'aperçoit que placer les personnes dans certaines conditions de travail peut aussi produire une certaine forme d'émancipation.

Le terreau, le moteur de l'engagement des moniteurs, est l'amour du métier, plus que l'altruisme. C'est le plaisir qu'on prend à s'engager, à travailler là, avec ces personnes. Les travailleurs ne sont pas dans l'éthique sacrificielle. Ni

particulièrement habités par l'idée de constituer une alternative. Tant mieux s'il y a des changements sociaux mais ce n'est pas ce qu'on vise avant tout, pourrait-on dire à Nos Pilifs. On retrouve, dans le récit, peu de conscience de contribuer à la construction d'une alternative.

DIMENSION CRITIQUE

Pourquoi le groupe était constitué uniquement de moniteurs ? Ce fait est le résultat d'une décision de la direction. Celle-ci a eu la volonté de reconnaître (et peut-être aussi par la même occasion de connaître) le travail et la pensée des moniteurs. Le fait de se retrouver entre soi a provoqué une certaine liberté de parole.

Le récit a ainsi permis aux moniteurs de s'exprimer de manière critique. Ils se sont sentis libres de le faire. Ainsi, la croissance de l'entreprise a amené une tendance à la hiérarchisation et à la centralisation. Ce phénomène est questionné et critiqué.

Les décisions viennent d'en haut probablement à cause de la taille de l'entreprise et du public visé. Mais cela suscite quand même une plainte des moniteurs. Ceux-ci ne se sentent pas suffisamment impliqués par la direction dans les décisions qui les concernent, ce qui rend leur métier plus difficile. La question est posée de savoir si c'est le turn over des moniteurs qui explique le processus de centralisation ou la hiérarchisation des décisions ou si c'est l'inverse.

Ces éléments de critique interne ne doivent pas nous faire perdre de vue d'autres qui visent davantage la société. À commencer par la critique de la « normalité » et du « handicap ». Le sens du travail qui est à l'œuvre en général est lui aussi questionné et critiqué par les pratiques de Nos Pilifs.

3.4. Les ressources pour un changement identifiées au sein des trois récits

L'analyse de chaque récit ainsi faite, nous pouvons tenter de répondre à la question des éléments qui peuvent être vus comme des ressources pour un changement sociétal.

Les trois entreprises sociales ont en commun de **fabriquer de la dignité**, des gens dignes : des personnes handicapées, des femmes immigrées, des

travailleurs non stressés, contents, heureux dans leur travail, valorisés personnellement pour leur métier, leur apport à la société. Sans doute cela est-il dû au fait de **mettre l'humain et le collectif en leur centre**. Ce qui passe par la formation, la reconnaissance, l'auto-estime, le soutien mutuel, l'échange de savoirs, la construction de collectifs. Et cela à l'heure où le discours libéral dominant tente de nous convaincre que l'individualisme est intrinsèque à la nature humaine.

Un facteur original de changement a été souligné : **la joie, le plaisir, l'humour**, sont vus comme des ressources essentielles pour faire bouger les choses et les idées. Et pour fortifier les liens et la coopération interne.

Le changement nécessite aussi du **temps**. Rien ne change véritablement du jour au lendemain. Les **échecs** et leur analyse peuvent aussi jouer un rôle, même s'ils donnent une première impression de perte de temps.

Le **conflit** est lui aussi une source de changement, s'il est bien exploité, c'est-à-dire si les tensions et ruptures qu'il charrie sont retravaillées, tant individuellement que collectivement.

Un élément clé pour produire du changement semble être le travail de **prise de conscience**. Conscience à la fois des cadres tels qu'ils semblent s'imposer mais aussi « des possibles » qu'ils rendent soudainement visibles. Conscience aussi, surtout même, du rôle, éventuellement nouveau, voire inattendu, que l'on peut jouer soi-même dans les situations de sa vie professionnelle et au-delà.

Si on sort de la logique de changer le monde par le « grand soir », on admet que, chaque jour, ces entreprises **changent le monde, un peu, fût-ce au moins autour d'elles**. Elles produisent de la solidarité, un environnement plus sain, du bien-être, de la justice, etc. Et elles le font par la pratique, par l'expérimentation. Elles deviennent à la fois acteurs et véhicules de transformations, parfois à la marge, mais souvent accessibles et porteuses de sens, tant pour ceux et celles qui sont « dedans » que pour les autres tout « autour ».

Les récits montrent comment ces pratiques contribuent à **revaloriser des valeurs habituellement niées dans la société ou à en relativiser d'autres** qui y sont trop omniprésentes : par exemple mettre le bien-être avant la recherche du profit. Néanmoins, au sein des entreprises à finalités sociales, il faut négocier, faire des arbitrages entre différentes finalités éventuellement contradictoires (ainsi qu'entre fins et moyens). Les récits présentent comment sont initiées d'autres formes d'entreprises et démontrent donc qu'il est possible d'entreprendre autrement, c'est-à-dire poussés par d'autres fins et avec d'autres valeurs en ligne de mire.

Parmi les valeurs retravaillées par ces entreprises sociales se trouve particulièrement celle du travail. Ces entreprises illustrent diverses manières d'adapter le travail à la personne et pas l'inverse. Ou encore diverses manières dont travailler et travail s'adaptent et se nouent mutuellement de sorte que les personnes ne soient ni esclaves ni blessées par leur travail. **Le travail est humain parce qu'il reste avant tout une activité au sens plein du terme, une activité qui a un sens pour celui et celle qui la mène et qui a aussi une finalité au-delà de la personne**. Ce que ces entreprises donnent à voir c'est que le travailleur et son activité font système, et que ce système est harmonieux en même temps que source d'harmonies. Une question surgit alors : pourquoi cela ne pourrait-il être fait partout, quel que soit le genre de métier, dans toute entreprise ? Se désaliéner du travail, désormais si souvent réduit à un emploi (compris comme un droit d'accès au marché et à la consommation) et donc désaliéner le travail de la seule finalité du profit apparaît comme une première étape pour sortir du capitalisme. Tant que l'activité humaine restera prisonnière du profit approprié par quelques-uns comme ultime horizon, le capitalisme règnera en maître absolu⁽⁷⁾.

La question du **pouvoir** est posée différemment dans ces entreprises. On y trouve une construction permanente de ce qui est commun. Les entreprises qui ont co-produit les récits illustrent de nouvelles formes d'organisation du travail collectif. Elles incarnent, chacune à leur façon, le souci de lier la perspective de travailler autrement, pour d'autres valeurs et au service d'autres finalités, avec celle de gérer autrement son organisation.

Envisageant qu'il est probablement nécessaire de réinventer notre société dans tous les domaines, tant dans les sphères privée que publique ou professionnelle, il faut remarquer que certaines des entreprises ont réussi à déployer une **approche assez systémique**, par exemple à Nos Piliers en travaillant à la fois la question du handicap et celle de l'environnement.

Certains facteurs de changement mériteraient d'être améliorés : par exemple **la visibilité** des expériences et l'atteinte d'une masse critique pour faire levier. De la même manière que ces entreprises arrivent parfois à « faire culture » en interne et donc à favoriser des changements de comportement et de vision des personnes qui y entrent, elles devraient viser à « faire culture » en externe, dans la société. C'est-à-dire à développer sous la forme de nouvelles évidences des manières d'être, de faire, de sentir et de ressentir propres à valoriser une autre manière de vivre en société, sinon même de « faire société ». Le point clef, qui reste à travailler, et sans doute à placer en ligne de mire des entreprises qui innoveront « chez elles » est de savoir comment **articuler entre elles ces innovations et expérimentations** pour qu'elles parviennent à infléchir les tendances lourdes qui affectent notre société globalisée aujourd'hui. C'est à ce prix qu'une « masse critique » peut

faire tourner la roue de l'histoire dans un sens nouveau qui n'est pas, en fin de compte, la reproduction ou la perpétuation de l'ordre capitaliste ancien sous de nouveaux attraits. Comment, en développant des alternatives, ne pas contribuer à rajeunir le capitalisme, à le vivifier avec les énergies déployées pour expérimenter les innovations ? Tel est sans doute un des enjeux clefs du moment et qui justifie notre préoccupation pour la question du changement et du mouvement social.

C'est sur base de ce relevé des éléments marquants des récits, qui nous ont permis d'identifier quelques ressources pour un changement sociétal que nous voudrions, dans le chapitre à venir, poser et discuter trois hypothèses.

(1) Avec respectivement : Patrick Navatte du Miroir Vagabond, Vincent Degrelle de Ethiquable, David Gabriel du Groupe Terre, Pierre Santacatterina de Oxfam Magasins du Monde ; Amaury Ghijssels de Quinoa, Chantal Dricot du CESEP, Cécile Imberechts de Iteco, Orlando Sereno Regis de Periferia ; Amélie Daems de Flora.

(2) L'auteur est connu pour avoir formulé et vérifié l'hypothèse selon laquelle entre les années 60 et aujourd'hui, dans les sociétés industrielles avancées, une mutation sociétale s'est produite. Cette mutation est parallèle à la mise en place du mode de production néolibéral. Voir BAJOTT, Guy, *Le changement socioculturel*, Paris : Armand Colin, 2014.

(3) Sociétés coopératives et participatives, à propos desquelles consulter : www.les-scop.coop.

(4) Suivant en cela les réflexions de Michel Adam sur les liens entre emploi et travail. Voir notamment *Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?*, Paris : L'Harmattan, 2008.

(5) Sur ce sujet, lire : « Aide-ménagère à domicile – un vrai métier ! », analyse, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(6) Sur ce sujet, lire : « La voix des adultes en formation... ou l'énergie discrète des lucioles », analyse, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(7) A ce sujet, le lecteur intéressé lira avec profit DE LEENER, Philippe, *Combattre le capitalisme en soi*, Louvain-la-Neuve : Inter-Mondes Belgique, Collection « Clefs en Economie Politique », n° 7, 2014.

Si c'était un moment historique

« La naissance d'un enfant qui peut faire basculer complètement les priorités de deux adultes. »



Si c'était un animal

« Un amphibien pour sa métamorphose au cours de sa vie. »



Si c'était un moment historique

« Plus qu'un moment historique, le changement est à chercher dans le moment présent car il est seul à exister et donc le seul auquel peut avoir lieu le changement. Même si cela n'empêche pas de s'inspirer du passé et d'avoir une vision à long terme. C'est maintenant que "ça" se passe et c'est maintenant que se crée le monde. »



Si c'était une personne

« Nelson Mandela pour sa lutte contre l'apartheid et les inégalités économiques. »



Si c'était un lieu

« Le monde, la Terre. »

Si c'était un lieu

« Notre esprit. C'est le seul sur lequel on a tous la possibilité d'agir individuellement. »





TROIS HYPOTHÈSES
COMPLÉMENTAIRES À PROPOS
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE COMME
SOURCE DE CHANGEMENT

TROIS HYPOTHÈSES

COMPLÉMENTAIRES À PROPOS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE COMME SOURCE DE CHANGEMENT

L' économie sociale est source de changements, cela est indéniable. Les récits et leur analyse en attestent. Mais de quels changements parlons-nous ? Quelles formes ceux-ci peuvent-ils prendre, dès à présent et à l'avenir ? Pour répondre à ces questions, il peut être intéressant de constater, avec Corinne Gendron et Christiane Gagnon, deux professeures d'université québécoises, que la définition de l'économie sociale est elle-même sujette à controverses. Et surtout que celles-ci traduisent non seulement un débat théorique mais également un débat politique.

Selon ces auteures, « la définition de l'économie sociale peut être déclinée en trois dimensions :

- l'économie sociale comme secteur d'activité et organisations particulières ;
- l'économie sociale comme renouvellement des pratiques économiques ;
- l'économie sociale comme mouvement social et comme projet de société »⁽¹⁾.

Cette présentation en trois temps nous a paru éclairante. Nous l'utilisons donc en vue de poser trois hypothèses quant aux liens entre économie sociale et changement social ou sociétal. Car chacune des définitions proposées contient une vision particulière de ce type de changement. Nous présentons d'abord brièvement les trois définitions. Nous tenterons ensuite de discuter les hypothèses qu'elles soutiennent en matière de changement, en nous inspirant parfois du contenu des différents récits.

La **première définition** envisage l'économie sociale comme un secteur d'activité et organisations particulières. Cette vision est celle qui a été adoptée par les pouvoirs publics en Wallonie et à Bruxelles à partir de 2008⁽²⁾. On peut en donner la formulation suivante : « *Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entreprenariat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants : l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ; elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ; elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usa-*

gères et usagers, travailleuses et travailleurs ; elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ; elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. »⁽³⁾

La **deuxième définition** insiste quant à elle sur la transformation des pratiques économiques qui peut être observée dans la société et dont l'origine peut être trouvée dans les pratiques de l'économie sociale. Les pratiques économiques de certains acteurs économiques, *a priori* exclus du champ de l'économie sociale, évoluent dans une direction, parfois inaugurée par l'économie sociale. Dans certains cas, les pratiques de l'économie sociale et leur reconnaissance par les pouvoirs publics sont à l'origine de ces changements. En s'institutionnalisant, l'économie sociale transforme l'économie et la société.

La **troisième définition** est celle de l'économie sociale comme mouvement social porteur d'un projet de société. Cette définition permet de distinguer l'économie sociale de l'économie capitaliste mais aussi de certaines initiatives visant à aménager celle-ci (il en va ainsi de l'« entrepreneuriat social », sous certaines de ses formes⁽⁴⁾). Dans une telle perspective, un ensemble d'acteurs se rejoignent dans le fait de considérer l'économie comme un outil, un instrument à mettre au service de fins sociales et tendent à s'organiser en mouvement.

Discutons chacune de ces définitions, vues comme autant d'hypothèses sur le lien entre économie sociale et changement social. Ce faisant, nous adopterons, dans la suite de notre raisonnement, un point de vue systémique, en soulignant notamment les relations qu'entretiennent entre elles ces trois visions de l'économie sociale.

1. L'ES comme secteur d'activité et organisations particulières

Si on considère l'économie sociale comme un secteur d'activité et d'organisations particulières, un des défis est de faire exister un autre modèle économique. C'est dans l'existence d'un tel modèle qu'on pourra voir une source de changements. A la question de savoir en quoi l'économie sociale pourrait être vue comme une alternative au capitalisme, le sociologue Guy Bajoit a apporté une réponse reposant précisément sur l'idée de mode de produc-

tion⁽⁵⁾. A certaines conditions, l'économie sociale pourrait être vue comme un des modes de production alternatif au mode capitaliste et au mode néo-libéral vers lequel le premier a évolué.

1.1. Qu'est-ce qu'un mode de production ?

L'auteur part du constat qu'il n'existe pas de « société sans classes sociales ». Puisant dans les analyses de Marx et Touraine⁽⁶⁾, il avance que toute société est composée d'une classe P (pour producteurs) et d'une classe G (pour gestionnaires). La première produit un surplus de richesse, qui est géré par la seconde. Autrement dit, les producteurs produisent plus de richesse qu'ils n'en consomment. Pour qu'ils acceptent un tel sacrifice, l'auteur explique que les producteurs doivent y être contraints mais d'une manière qui leur paraisse légitime. Parallèlement, ce sont donc les gestionnaires qui organisent cette contrainte et instituent sa légitimité.

Prendre l'exemple du mode de production capitaliste permettra probablement de mieux comprendre la théorie qui précède. Il s'agit du mode de production qui s'est mis en place pendant la seconde moitié du XIX^e siècle et s'est poursuivi durant au moins les deux tiers du XX^e siècle. Celui-ci a été analysé par Marx et a inspiré d'importantes luttes sociales (du mouvement ouvrier) et politiques (des partis communistes et socialistes).

À la question des finalités communes de la relation entre les classes sociales, l'auteur répond que producteurs et gestionnaires, prolétaires et bourgeois, croient tous deux au Progrès, défini comme « *la capacité d'améliorer les conditions de vie des collectivités humaines par la maîtrise de la nature, grâce au travail, à la science et à la technologie* »⁽⁷⁾.

À la question de la contribution obligée des producteurs à la création de surplus, l'auteur répond que c'est le système du salariat qui est en cause. Par celui-ci, la force de travail de l'une des classes devient une marchandise achetée par l'autre à un prix (le salaire) fixé par le marché selon la loi de l'offre et de la demande.

À la question de l'emprise sociale des gestionnaires sur les surplus, l'auteur répond que les gestionnaires arrivent à enlever tout contrôle de ceux-ci aux producteurs par une double contrainte : celle de l'échange marchand et celle de la propriété privée, garantie par l'État. C'est l'idée que le prolétaire n'a que sa force de travail à vendre sur le marché du travail, à un prix fixé par le marché. Le bourgeois, quant à lui, propriétaire des usines, devient proprié-

taire des objets manufacturés, produits du travail, et réalise la plus-value ou le surplus en les revendant. A la base du système se trouve donc la propriété privée, garantie par la loi, la justice et, autant que de besoin, la violence répressive de l'État.

À la question des moyens trouvés par la classe G pour reproduire un tel système de relations de classes, l'auteur répond que quatre méthodes sont utilisées : (i) la répression du mouvement ouvrier, (ii) l'endoctrinement et la diffusion de son idéologie, (iii) la réduction de la concurrence par l'introduction de barrières douanières protectrices⁽⁸⁾ et (iv) l'augmentation de l'intensité et de la productivité du travail par le progrès technique. Ce faisant, des progrès sociaux ont été rendus possibles. D'une part, par la possibilité de prélèvement d'impôts par les États et, d'autre part, par la mise en place progressive de l'Etat Providence et les « pactes sociaux » conclus entre classes.

Au final, le tableau de départ peut être complété de la sorte, dans le cas du mode de production capitaliste⁽⁹⁾:

MODE DE PRODUCTION CAPITALISTE	MODE DE LÉGITIMATION CULTURELLE	MODE DE DOMINATION SOCIALE
PRINCIPE DE COOPÉRATION	Sur quels principes culturels communs les classes P et G fondent-elles leur nécessaire coopération pour produire un surplus ? La croyance au Progrès.	De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à fournir un « sur-travail » qui engendre un surplus ? Le système du salariat.
PRINCIPE D'INÉGALITÉ	Par quelles méthodes la classe G répond-elle aux menaces qui pèsent sur la reproduction de sa position sociale ? L'endoctrinement, la répression, le protectionnisme et l'innovation technologique.	De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à lui céder le surplus de richesse qu'elle produit ? L'échange marchand et la propriété privée.

1.2. Quels sont les autres modes de production ?

C'est doté de cet outil théorique que Guy Bajoit identifie à travers l'histoire d'autres modes de production que le mode capitaliste, né pendant la seconde moitié du XIX^e siècle. Il analyse, de la sorte, successivement le mode de production communiste, autogestionnaire, féodal, esclavagiste, artisanal-marchand et enfin néolibéral. A propos de ce dernier, le tableau récapitulatif suivant peut en être donné :

MODE DE PRODUCTION NÉOLIBÉRAL	MODE DE LÉGITIMATION CULTURELLE	MODE DE DOMINATION SOCIALE
PRINCIPE DE COOPÉRATION	<p>Sur quels principes culturels communs les classes P et G fondent-elles leur nécessaire coopération pour produire un surplus ?</p> <p>La valorisation de l'individu, invité à être sujet et acteur de son existence personnelle.</p>	<p>De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à fournir un « sur-travail » qui engendre un surplus ?</p> <p>La séduction culturelle: le renouvellement constant des biens et des services vendus et du désir de les posséder.</p>
PRINCIPE D'INÉGALITÉ	<p>Par quelles méthodes la classe G répond-elle aux menaces qui pèsent sur la reproduction de sa position sociale ?</p> <p>Répression, endoctrinement mais aussi, dans certains cas, des concessions aux exigences des mouvements sociaux et de certains Etats nationaux.</p>	<p>De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à lui céder le surplus de richesse qu'elle produit ?</p> <p>Conquête de marchés commerciaux et financiers : savoir vendre, endetter, spéculer et investir.</p>

Une des particularités de ce mode de production est la force de manipulation de la classe dominante. Celle-ci « diffuse, à grand renfort de médias, son idéologie, qui consiste à convaincre la plupart des gens que, pour se réaliser

pleinement comme individu-sujet-acteur de leur existence personnelle, il faut qu'ils soient des consommateurs insatiables, des compétiteurs impitoyables⁽¹⁰⁾ et des communicateurs connectés entre eux en permanence par leurs écrans »⁽¹¹⁾. Guy Bajoit les appelle des « individus CCC ».

L'auteur fait aussi remarquer qu'en vue de conserver sa légitimité, la classe dirigeante est obligée de nuancer son idéologie pour tenir compte des exigences des mouvements sociaux et de certains États nationaux (quand leurs gouvernants ne sont pas libéraux). Quelques exemples sont ainsi donnés : certaines régulations des marchés financiers, un certain contrôle des marchés des drogues et des armes, l'interdiction de commercialiser le génome humain, certaines revendications des mouvements de consommateurs, etc. L'auteur conclut en conséquence que « si les mouvements sociaux étaient plus forts, plus unis, plus exigeants, ils pourraient arracher bien d'autres concessions à la culturocratie financière et que cela finirait par donner "un visage humain" au néolibéralisme (comme le mouvement ouvrier a su le faire – après un siècle de lutte- pour le capitalisme industriel) »⁽¹²⁾. La question de savoir si cette piste – donner un visage humain au néolibéralisme – est souhaitable et suffisante mérite d'être posée. Elle le sera dans la conclusion de cette étude.

1.3. A quelles conditions l'économie sociale peut-elle être vue comme un mode de production alternatif ?

Dès ses débuts, le capitalisme industriel a engendré des dégâts sociaux qui ont été jugés intolérables par les travailleurs et qui ont suscité diverses formes de résistance ou de projets alternatifs. Le mouvement ouvrier a toujours été partagé et divisé entre plusieurs stratégies. La première peut être qualifiée de défensive (ou réformiste). Elle est illustrée par le syndicalisme revendicatif (faire pression et négocier) ou participatif (co-gérer)⁽¹³⁾. La seconde stratégie est offensive (ou révolutionnaire). Elle vise à supprimer la classe gestionnaire ou bourgeoisie, soit par la suppression de la propriété privée des moyens de production et son remplacement par la propriété de l'Etat, soit par la gestion des entreprises par les travailleurs eux-mêmes (historiquement appelée « autogestion »).

EN THÉORIE

Guy Bajoit nous invite à ne pas tomber dans le panneau selon lequel le mode « autogestionnaire » reviendrait à créer une « société sans classes ». Même dans ce mode de production, des relations de classes existent bien entre gestionnaires et producteurs, même s'ils sont tous également travailleurs. Le même tableau des relations entre elles peut donc être complété pour caractériser ce mode de production particulier :

MODE DE PRODUCTION « AUTOGESTIONNAIRE »	MODE DE LÉGITIMATION CULTURELLE	MODE DE DOMINATION SOCIALE
PRINCIPE DE COOPÉRATION	Sur quels principes culturels communs les classes P et G fondent-elles leur nécessaire coopération pour produire un surplus ? La croyance en la solidarité sociale et la démocratie économique.	De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à fournir un « sur-travail » qui engendre un surplus ? La fixation des salaires et l'affectation des bénéfices par une négociation démocratique entre travailleurs et délégués à la gestion.
PRINCIPE D'INÉGALITÉ	Par quelles méthodes la classe G répond-elle aux menaces qui pèsent sur la reproduction de sa position sociale ? La vigilance des travailleurs, la démocratie interne.	De quelle manière la classe G oblige-t-elle la classe P à lui céder le surplus de richesse qu'elle produit ? La « loi d'airain de l'oligarchie ».

Par « loi d'airain de l'oligarchie », il faut entendre que « *les dirigeants d'une organisation échappent toujours, plus ou moins, au contrôle de leurs membres parce que les exigences techniques et bureaucratiques de leur gestion, forcément très complexe, leur laissent accumuler des informations et des connaissances que les membres ne maîtrisent pas* ». Il existe donc toujours un risque que les délégués à la gestion « *invoquent de telles exigences pour dissimuler la transformation progressive en une oligarchie capable de manipuler les assemblées* »⁽¹⁴⁾. En matière d'accès aux informations utiles au

« gouvernement » et à la gestion d'une entreprise, deux niveaux doivent en effet être distingués et si possible satisfaits : d'une part avoir accès aux informations et d'autre part les comprendre, les assimiler.

Inversement, le risque existe aussi que la vigilance des travailleurs envers les dirigeants s'affaiblisse, qu'ils limitent de plus en plus leur implication aux activités décrites dans leur contrat de travail au détriment de leur implication dans la démocratie interne de l'entreprise, ce qui a un coût pour eux⁽¹⁵⁾. D'après Bajoit, ces deux critères doivent être entretenus et un équilibre trouvé pour que le contrôle des délégués élus ne paralyse pas tout le système.

Entre un tel mode de production, présenté de manière idéal-typique, et sa mise en œuvre, une multitude de problèmes concrets se posent. Autant de possibles pièges qui, si on ne sait les éviter, peuvent dénaturer complètement le projet autogestionnaire⁽¹⁶⁾. Certaines de ces difficultés sont présentes dans les différents récits, même si les trois entreprises ne se revendiquent pas toutes de l'autogestion (difficulté de rendre son fonctionnement démocratique, difficulté d'attirer des jeunes avec des salaires peu attractifs, difficulté à établir la bonne autorité, etc.).

EN PRATIQUE

Comme l'a pointé Guy Bajoit, les récits montrent que les difficultés rencontrées par les entreprises concernées proviennent de deux sources au moins, dans le cadre néolibéral où nous nous trouvons actuellement :

- d'une part les exigences du marché. Elles mettent en compétition les entreprises capitalistes qui poursuivent le profit avec les entreprises sociales dont la finalité n'est précisément pas le profit. Une telle compétition peut avoir pour effet de rendre plus difficile la concrétisation des valeurs collectives et sociales des entreprises sociales ;
- d'autre part les exigences croissantes de l'État lorsqu'il intervient sous forme de subvention ou de paiement de prestations faites par les entreprises sociales, ce qui se traduit par des pressions sur la productivité, l'efficacité et l'impact de ces entreprises.

Au final, la grille d'analyse apportée par Guy Bajoit a permis d'identifier des points communs entre les trois entreprises impliquées dans la démarche mais aussi une différence fondamentale.

Les points communs sont à trouver dans une finalité alternative à la recherche du profit ainsi que dans les difficultés pratiques rencontrées quotidiennement, qui viennent d'être rappelées et dont les récits rendent compte.

La différence fondamentale introduite par le chercheur entre les trois entreprises est liée à leur dépendance éventuelle aux aides de l'État. C'est que, sur base de l'analyse brièvement résumée plus haut, l'Etat est contrôlé par la classe gestionnaire, responsable de la pérennisation du néolibéralisme. L'Entreprise de Formation par le Travail et l'Entreprise de Travail Adapté sont fortement dépendantes des pouvoirs publics, même si elles ont par ailleurs d'autres recettes provenant de leur activité économique. Seule la coopérative est largement indépendante.

En conclusion, pour répondre à la question de savoir si l'économie sociale est une alternative au capitalisme, Guy Bajoit nous incite à définir ce qu'est le mode de production capitaliste ainsi que ses évolutions ultérieures et ses alternatives. Parmi les modes de production alternatifs, il identifie le mode autogestionnaire dont une partie de l'économie sociale contemporaine relève bien. Moyennant la focalisation sur une seule partie de l'économie sociale (les entreprises autogérées), l'auteur relève qu'elle constitue bien « *un projet spécifique, original* », une alternative au capitalisme. Mais, ajoute-t-il, « *aussi longtemps qu'elle reste limitée, comme c'est généralement le cas, à des secteurs qui n'intéressent pas ou plus les patrons capitalistes, tant qu'elle ne s'occupe que des activités que l'État libéral lui délègue par sous-traitance, tant qu'elle ne produit que des services à l'intention des exclus, tant qu'elle se cantonne dans le "non-marchand", non seulement elle ne met pas le capitalisme en danger, mais elle peut même lui être très utile, tout en restant marginale : elle est la "troisième" roue de la bicyclette ! Mais, si elle se met à vouloir gérer des activités productives de richesses, à produire des biens ou des services rentables, à innover dans la technologie et dans l'organisation du travail, alors, elle devient pour le patronat une mise en cause extrêmement radicale, parce qu'elle lui prend des marchés, tout en traitant plus dignement, à la fois les travailleurs, les consommateurs et l'environnement* »⁽¹⁷⁾.

En d'autres termes, pour Guy Bajoit, pour constituer une alternative au capitalisme, il faut qu'une initiative (ou un ensemble d'initiatives) réunisse les conditions suivantes : d'une part, avoir une autre finalité que le profit, inventer un autre mode d'organisation du travail et atteindre une autonomie financière ou encore une absence de dépendance à l'État et d'autre part, s'attaquer à des marchés cruciaux aux yeux des capitalistes.

1.4. Réactions critiques

La théorisation de Guy Bajoit n'est pas sans susciter des questionnements. Nous les synthétisons ici en deux points. D'une part un questionnement sur certains de ces critères, d'autre part, la recherche d'autres critères ou de critères supplémentaires permettant d'affirmer que l'économie sociale pourrait être un mode de production alternatif. Comme nous le verrons, ces réactions à la proposition théorique de Guy Bajoit sur les modes de production alternatifs nous amènera à entamer la réflexion sur l'économie sociale vue comme mouvement social (cf. troisième hypothèse).

LE RAPPORT À L'ÉTAT

Dire que l'économie sociale est soutenue par l'État et ne constitue donc pas une alternative crédible amène une réaction. D'une part, parce que le prix payé par le consommateur auprès d'une entreprise capitaliste ne couvre parfois pas le coût des « externalités »⁽¹⁸⁾ qui doivent finalement bien être prises en compte par l'État. D'autre part, parce que de grandes entreprises capitalistes sont elles aussi soutenues par l'État sous forme d'aides directes, indirectes ou d'exonération d'impôts. Plutôt que de voir l'octroi de subvention comme critère réhibitoire à une forme d'alternative au capitalisme, ne faut-il pas plutôt viser la manière dont les entreprises ou associations d'économie sociale arrivent ou non à résister aux injonctions que l'État néolibéral ajoute de plus en plus à ses subventions, sous la pression des entreprises privées qui entendent elles aussi être financées pour ce type de services ? Par exemple, l'octroi d'une subvention aux entreprises de formation par le travail est de plus en plus lié à l'impact de celles-ci, mesuré uniquement en termes de nombre de mises à l'emploi. Bref, la résistance au capitalisme (ou au néolibéralisme) passe aussi par l'augmentation de notre capacité d'influence sur l'État et de ses divers organes. Et cette influence grandit, d'une part, en apportant aux interlocuteurs publics la preuve en actes de notre discours, en partageant et communiquant nos expérimentations et, d'autre part, en se fédérant et faisant collectivement pression (pour ou contre certaines mesures). Celle-ci peut prendre des formes très variées, depuis les memoranda qui précèdent chaque élection⁽¹⁹⁾ jusqu'à un dialogue direct et régulier tout au long de chaque législature en passant par un front social large (réunissant syndicats et associations)⁽²⁰⁾. Plus globalement, ce qui est en jeu dans ce dialogue entre Etat et économie sociale, c'est entre autres la définition de l'intérêt général (et la façon dont les expérimentations menées par l'économie sociale nourrissent cette notion) et la transformation de la démocratie représentative

actuelle, bien trop inféodée au capitalisme ambiant (en remettant à l'honneur la capacité d'agir de la politique, notamment dans la mise en place d'un cadre favorisant ce qui pourrait être appelé une « transition économique »⁽²¹⁾).

Il faut aussi faire remarquer, pour poursuivre la comparaison entre entreprises d'économie sociale et entreprises capitalistes, que ces dernières s'embarrassent de moins en moins d'être uniquement actives sur des marchés solvables, au sens de non financés par l'État. Qu'au contraire, de plus en plus d'acteurs à finalité de lucre investissent des marchés de services pour lesquels le rôle de l'État est indispensable (par exemple les titres-services, le recyclage des déchets d'emballage, les énergies renouvelables, etc.). Souvent, ces marchés ont été explorés tout d'abord par les acteurs de l'économie sociale et sont devenus solvables avec l'intervention de l'État (pensons par exemple à la collecte et au tri des papiers et cartons ou d'autres matériaux recyclables). Un processus de privatisation et de libéralisation des services est en cours qui ne peut être laissé sans réactions à la fois politiques (on ne peut accepter que certaines activités soient privatisées) et économiques (l'économie sociale, qui n'a pas de finalité de profit, doit préférentiellement jouer un rôle dans la fourniture de services sociaux d'intérêt général)⁽²²⁾.

D'AUTRES CRITÈRES

Parmi les critères alternatifs ou supplémentaires auxquels l'économie sociale pourrait devoir répondre pour être qualifiée de mode de production alternatif au capitalisme, on peut citer : la production de valeur d'usage plutôt que de valeur d'échange, l'importance reconnue à l'activité et au travail, plutôt qu'au seul emploi ou encore, l'autolimitation. Illustrons ces trois critères qui constituent autant de pistes de réflexion.

La pratique de certaines coopératives, comme Terre-en-vue par exemple, vise à sortir certains biens et services du cycle du capital et de sa valeur pour la valeur en privilégiant plutôt la distribution de droits d'usage (droit d'usage accordé à des agriculteurs sur des terres acquises par la coopérative, dans le respect des principes agroécologiques). L'économie dite collaborative s'appuie elle aussi parfois davantage sur la valeur d'usage que la valeur d'échange. Le concept de « biens communs » ou des « communs » est lié à cette vision⁽²³⁾. L'historien Jérôme Baschet voit dans ce passage de la valeur d'échange à la valeur d'usage une condition pour en finir avec le capitalisme et développer le « bien vivre » à la manière de certains peuples indiens d'Amérique⁽²⁴⁾.

L'économie sociale procure, en certains cas, une expérience originale de travail pour ceux qui s'y engagent. Celle-ci-ci n'est pas limitée à la seule

dimension de l'emploi mais s'appuie aussi sur le cœur de toute expérience de travail à savoir l'activité de « *transformation de la matière, des êtres vivants ou de l'information* », pour reprendre la définition du travail apportée par M. Adam⁽²⁵⁾. Dans une étude comparative sur la satisfaction au travail, plusieurs psychologues du travail relèvent qu'une des sources de satisfaction exprimée par les membres d'une SCOP est l'activité de travail elle-même, son intérêt, son utilité, sa diversité⁽²⁶⁾. L'expérience de travail au sein de Cherbai est emblématique d'une telle vision, mais aussi celle d'autres entreprises d'économie sociale (en particulier les autres coopératives de travailleurs associés). Au final, c'est le sens du travail qui peut être modifié par une telle expérience⁽²⁷⁾. Nous reviendrons sur cette distinction entre emploi et travail dans la conclusion.

Le modèle porté par l'économie sociale peut aussi être vu comme particulier en ce qu'il met en œuvre les finalités qu'il promeut, et qu'il espère les voir appliquées à des échelles plus grandes. Avec l'économie sociale, il nous semble qu'une continuité est recherchée entre les moyens et les fins⁽²⁸⁾. Nous ne sommes pas devant des acteurs qui visent avant tout le profit puis acceptent de le redistribuer mais face à des entreprises qui ne sont satisfaites que lorsque la qualité de vie des travailleurs est améliorée, lorsque la démocratie est mise en œuvre au sein de l'entreprise, lorsqu'une diversité est vécue dans l'entreprise, etc. Le modèle déployé par l'économie sociale ne peut-il être présenté comme celui de l'autolimitation⁽²⁹⁾? Autolimitation des profits, de la fourchette des salaires, des coûts sur l'environnement, etc. Toutes les coopératives agréées par le Conseil National de la Coopération acceptent que le taux d'intérêt octroyé aux parts du capital ne peut dépasser 6 % net par an (alors que la plupart des entreprises ordinaires visent un taux à deux chiffres, quelles qu'en soient les conséquences). Autant de formes d'une autre manière de produire, expérimentées par les acteurs de l'économie.

2.

L'ES comme renouvellement des pratiques économiques



Un enjeu qui dépasse l'économie sociale (mais auquel elle contribue bien évidemment) peut être présenté comme suit : « *il est indispensable aujourd'hui de reconquérir le contrôle (que nous avons perdu) de l'activité économique, sachant que le rôle d'acteur économique ne se limite pas à celui de producteur mais peut inclure ceux d'épargnant, d'emprunteur, de défenseur*

des biens communs, d'usager des services publics, de citoyen, d'habitant de la planète, d'utilisateur de réseaux, de consommateur de biens et de services»⁽³⁰⁾. Sur base de cette formulation d'un enjeu qui pourrait devenir commun et rapprocher une variété d'acteurs sociaux, Guy Bajoit invite à renouveler les méthodes de lutte. Notamment, faire en sorte que les formes alternatives de production, distribution, consommation de biens et services existants et à venir ne restent pas des îlots marginaux ou un secteur à part. Qu'ils ne constituent pas une « réserve d'indiens » mais construisent « des pratiques qui alimentent la réflexion sur les exigences sociales et environnementales que les citoyens peuvent faire valoir auprès des entreprises, œuvrant ainsi pour de nouvelles régulations publiques et pour des discriminations positives à l'égard des firmes respectant diverses clauses »⁽³¹⁾.

Cette réflexion pose la question suivante : comment l'économie sociale peut-elle influencer sur les autres acteurs économiques ? Nous pensons qu'elle peut le faire par un double processus répété d'innovation sociale et d'institutionnalisation. Par institutionnalisation, nous entendons le processus de formalisation, de pérennisation et d'acceptation politique et sociale de certaines pratiques et relations sociales⁽³²⁾. Il arrive en effet que les pratiques novatrices mises en œuvre par des acteurs de l'économie sociale soient reconstruites par les pouvoirs publics et deviennent ainsi des normes qui tendent à être appliquées par un ensemble d'acteurs plus large que ses initiateurs. Une réelle reconnaissance passe normalement par la définition d'un cadre légal et réglementaire et s'assortit de mesures de soutien et de contrôle. Ce processus peut être vu comme un constat de ce qui a existé historiquement (l'exemple emblématique est la mise sur pied de la Sécurité Sociale sur le terrain du mouvement ouvrier) et existe toujours occasionnellement mais peut aussi devenir un véritable combat (pour renforcer et élargir un tel processus). Comme le fait remarquer Philippe Frémeaux⁽³³⁾, il faut plutôt se réjouir de cette « récupération » par l'Etat ou les acteurs privés des innovations et initiatives de l'économie sociale, sauf si celle-ci les dénature, ce qui arrive souvent.

Porteur d'un regard original, Yves Citton propose une réflexion qui s'inscrit dans cette veine mais en renouvelle la terminologie. Il propose en effet de « renverser l'insoutenable » (produit par le capitalisme) en articulant une « politique des pressions » et une « politique des gestes ».

2.1. Politique des pressions et politique des gestes

L'insoutenable prend pour lui cinq formes indissociables (écologique, psychique, politique, éthique, médiatique). L'insoutenable écologique n'est plus à démontrer. La recherche effrénée de croissance économique se paie par des pressions psychiques insupportables, « imposées au nom d'une productivité qui condamne les employés à l'alternative entre le burn out et le chômage »⁽³⁴⁾. Les soi-disant solutions comme l'austérité sont proprement indéfendables politiquement. Alors qu'il est prouvé que la société est de plus en plus riche, nous sommes persuadés d'être en situation de crise, d'urgence économique et d'exception politique, et sommes apparemment prêts à nous serrer la ceinture. L'inacceptable éthique est à trouver dans la croissance inouïe des inégalités entre les pays, ainsi qu'à l'intérieur de chaque entreprise. Enfin, l'intenable médiatique provient de la circulation médiatique d'images et de récits insupportables car traversés par des clichés « qui font miroiter des envies (de consommation) et des idéaux (de comportements) qui se trouvent être au-dessus de nos moyens »⁽³⁵⁾.

Selon cet auteur, la politique des pressions consiste à « modifier les pressions qui s'exercent au sein d'un système de façon à en modifier durablement le fonctionnement »⁽³⁶⁾. Il donne quelques exemples de telles modalités de contre-pressions : l'objection de conscience ou la désobéissance civile, le boycott de certains produits, le soutien de commerces alternatifs, le végétarisme et le labelling, les critical mass de vélorutionnaires⁽³⁷⁾, etc. Quelles sont les pressions conscientes que les entreprises sociales peuvent proposer de mettre en œuvre, à leur niveau, à leurs travailleurs, clients, membres, etc. ? Des exemples existent çà et là, au sein d'entreprises particulières (pensons à la promotion de modes de production et de consommation soutenables). Mais c'est aussi collectivement, au sein de groupes, unions, fédérations et mouvements qu'une politique des pressions peut réellement être définie et menée avec efficacité. Certaines initiatives existent déjà (comme par exemple le plaidoyer entamé par certaines entreprises pour faire reconnaître leur mode démocratique de gouvernement) mais un travail important est encore à accomplir pour les susciter et les porter.

Quant à la politique des gestes, l'auteur part du constat que le capitalisme tardif nous fait jouer des rôles de plus en plus insoutenables. Une politique des gestes est une politique qui, pour renverser cet insoutenable, expérimente la « reconfiguration collective des rôles qu'on est amené à jouer »⁽³⁸⁾. L'économie sociale ne cherche-t-elle pas précisément à reconfigurer collectivement les rôles économiques qu'on est amené à jouer ? Au centre des récits sont placés de tels gestes. Travailler au sein d'une entreprise sociale



peut amener à poser des gestes inédits, nouveaux, à contre-courant de ce qui nous est demandé par ailleurs. Par exemple le fait d'être invité à contribuer à la gestion de l'entreprise en recevant certaines informations et en donnant son avis ou en attribuant sa voix en faveur ou contre certaines décisions. Ou encore le fait d'organiser le travail d'une petite équipe de telle manière que chacun de ses membres (même désavantagé) soit considéré comme un égal contributeur (en fonction de ses capacités).

L'économie sociale peut être analysée tout d'abord comme une reconfiguration des gestes économiques. Développer, travailler ou consommer au sein d'une entreprise sociale peut être vu comme une sorte de « performance » (dans un sens proche de la performance artistique⁽³⁹⁾). L'économie sociale peut aussi être vue comme source de pressions nouvelles au sein du système économique (par exemple des pressions pour plus de démocratie dans l'entreprise). Reste à transformer l'existence parfois involontaire de ces pressions en une véritable politique volontariste. De plus, les gestes posés par les acteurs de l'économie sociale doivent aussi réussir à en susciter d'autres, auprès d'autres acteurs, bref à se diffuser et se reproduire le plus largement possible (ce que l'auteur appelle des « hypergestes »). En conclusion, sur base de cette conception de la vie sociopolitique, l'enjeu se déplace de l'identification d'un acteur ou d'une cause qui sera à même de déclencher une (r)évolution majeure à une autre conception où il s'agit de « *se demander comment chacun a pu ou pourra, à partir de sa position propre dans le champ des forces en présence, opérer une variation de pression qui, associée à des multitudes d'autres, fera basculer un système dans un nouvel état, ou le rendra moins insupportable* »⁽⁴⁰⁾.

3. L'ES comme mouvement social ou projet de société

Nous l'avons vu, le mouvement ouvrier a joué un rôle majeur dans la résistance au mode de production capitaliste et a largement contribué à lui donner ce qui a été décrit comme un « visage humain ». Or, depuis près de 50 ans, nous assistons à des changements fondamentaux au sein de notre société. Le capitalisme s'est mué en néolibéralisme. Le mouvement ouvrier n'est plus ce qu'il était et semble même parfois « avoir perdu la partie », pour paraphraser le sociologue Robert Castel⁽⁴¹⁾. D'autres mouvements sociaux ont émergé depuis mais apparaissent de prime abord comme très dispersés. Qu'en est-il de l'économie sociale comme mouvement social ?

3.1. De la recherche d'un mouvement...

Classiquement, l'analyse des mouvements sociaux renvoie à Alain Touraine. À partir de 1970 et durant de nombreuses années, ce sociologue français a étudié les nouveaux mouvements sociaux (comme le mouvement féministe ou écologiste), qui sont apparus alors que l'importance du mouvement ouvrier déclinait. Pour et par cette analyse, il a forgé trois principes utiles à rappeler parce qu'ils définissent, selon, lui, tout mouvement social :

- un principe d'identité selon lequel le mouvement social, constitué et organisé par le conflit, se définit, de manière consciente⁽⁴²⁾;
- un principe d'opposition selon lequel le mouvement social nomme son adversaire ;
- un principe de totalité selon lequel le mouvement social peut « *avancer un contre-projet ou proposer la construction d'une autre société* »⁽⁴³⁾.

D'aucuns ont déjà posé le constat que l'économie sociale telle qu'elle existe aujourd'hui ne constitue pas un mouvement social. Selon Philippe Frémeaux, bon observateur de l'économie sociale et solidaire française, celle-ci peine à être un mouvement social, porteur d'un projet de transformation de la société. « *Être un mouvement social, une force politique, supposerait de constituer un ensemble unifié soit par des raisons objectives – mais les organisations qu'elle rassemble sont trop hétérogènes, soit par une conscience collective qui puisse transcender ces différences – mais seule une minorité parmi ses adhérents, associés, sociétaires ou salariés veut croire qu'elle constitue un ensemble qui fait sens, porteur d'une vision commune de l'intérêt général* »⁽⁴⁴⁾.

Le constat est dur. Mais pourquoi ne pas considérer l'économie sociale comme un mouvement social en puissance et donc œuvrer à sa constitution ? Ce mouvement pourrait soit être centré sur l'économie sociale, soit sur un ensemble plus vaste d'acteurs et dont l'économie sociale ne serait alors qu'une composante⁽⁴⁵⁾.

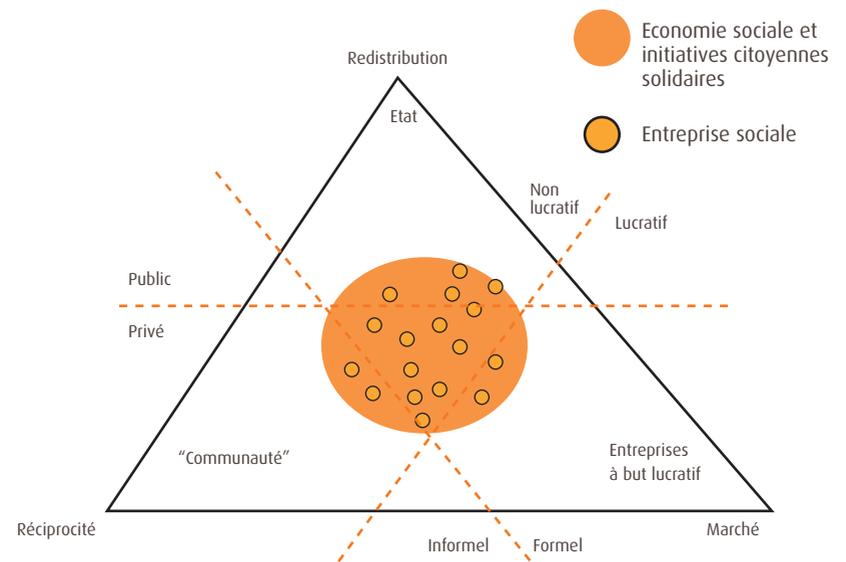
3.2. ... à la constitution d'un mouvement

Suite à sa participation aux deux premiers ateliers, le sociologue Guy Bajoit nous a fait part de sa vision et d'une proposition de travail. Il nous livre ainsi ce qu'il pense nécessaire de faire pour (re)construire un mouvement social large au sein duquel l'économie sociale aurait une place à prendre et un rôle à jouer.

Premièrement, « la diversité des mouvements sociaux, aujourd'hui dispersés, est à la fois une richesse (car elle permet à tous les groupes dominés de s'exprimer) et une faiblesse (car ils sont tous repliés sur des enjeux catégoriels et trop faibles pour obtenir autre chose que de petites réformes sectorielles, qui, certes, améliorent un peu ou beaucoup leur situation particulière, mais ne constituent nullement une alternative crédible au modèle néolibéral régnant) ». Deuxièmement, « un des facteurs importants de cette dispersion est l'incapacité de ces mouvements à formuler une analyse, susceptible de mettre en évidence ce que ces mouvements sociaux ont en commun : ce qui les jette tous dans la rue ! Dès lors, nos sociétés sont remplies de milliers de "petits feux" qui couvent, mais qui ne parviennent pas à allumer une "grande flamme". Bien sûr, l'absence d'une telle analyse n'est pas le seul facteur explicatif de la dispersion, mais il en est un, et il est très important ». Par conséquent, conclut Guy Bajoit, « la priorité absolue, que devrait poursuivre chacun de ces mouvements, et notamment celui de l'économie sociale, est de contribuer à la formulation d'une telle analyse, à partir des propositions (nombreuses) élaborées par des observateurs et analystes de la société d'aujourd'hui »⁽⁴⁶⁾.

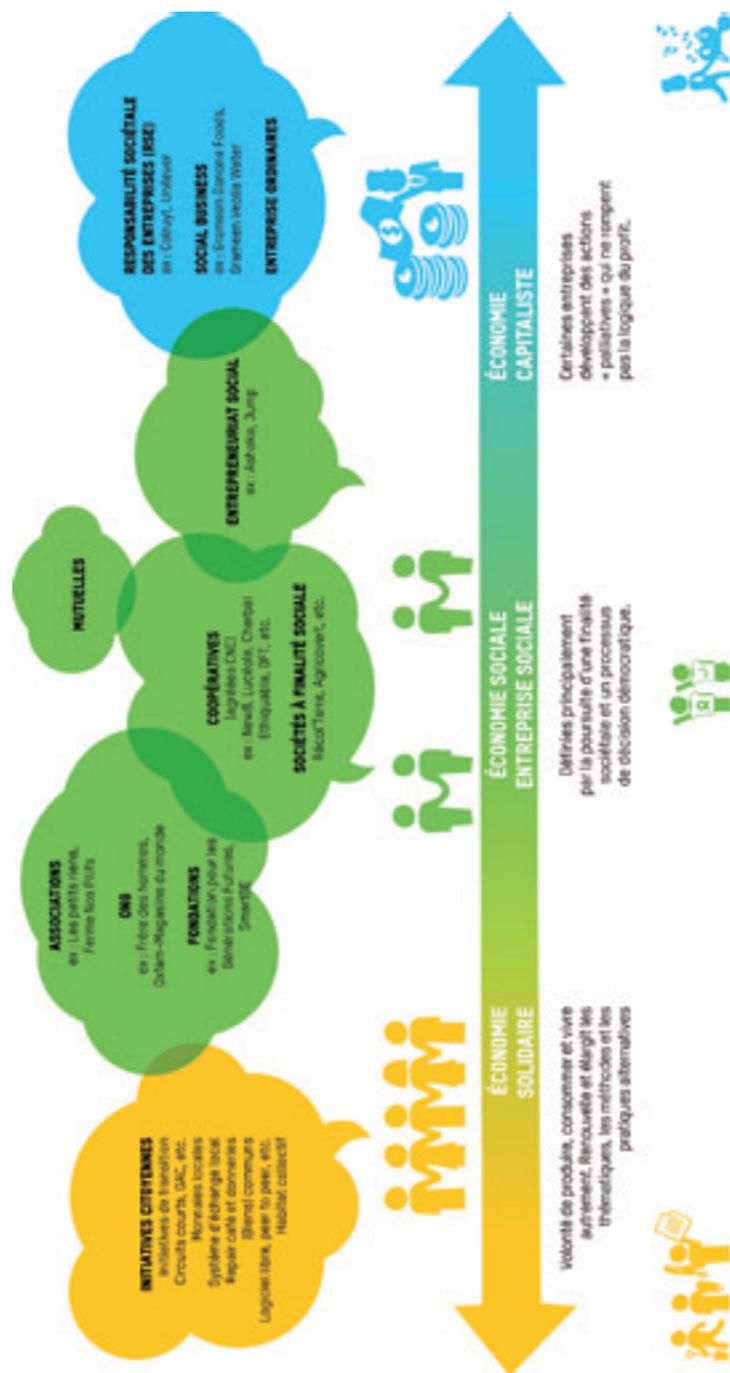
En ce qui concerne l'économie sociale, une telle analyse a déjà été proposée par certains auteurs. Dans la lignée des travaux de l'économiste hongrois Karl Polanyi⁽⁴⁷⁾ et du sociologue Jean-Louis Laville⁽⁴⁸⁾, Jacques Defourny et Marthe Nyssens proposent une représentation de l'économie en triangle, au centre duquel se trouvent les entreprises d'économie sociale dans toute leur diversité⁽⁴⁹⁾. Chaque angle représente un type d'acteurs économiques : l'État, les entreprises privées à but lucratif et les « communautés ». À chacun

de ces types d'acteurs correspond une logique d'action et des ressources à savoir, respectivement, la redistribution (prélèvement et allocation de taxes), l'échange marchand (rencontre de l'offre et de la demande autour d'un prix, exprimée en monnaie) et enfin la réciprocité (complémentarité et interdépendance volontaire entre acteurs, comme dans une famille, entre voisins ou membres de réseaux plus ou moins informels). Les entreprises d'économie sociale se situant au centre du triangle, elles sont traversées par de multiples tensions : entre activités lucratives et non lucratives, entre proximité avec des programmes publics et initiatives exclusivement privées, entre organisation formelle et organisation plus informelle.



Au final, un tel cadre théorique montre que de nombreuses entreprises d'économie sociale ont recours à une diversité de ressources qu'elles hybrident. Il permet également de souligner l'importance croissante d'entreprises sociales lancées par des collectifs de citoyens et s'appuyant sur le principe de réciprocité (par exemple les nombreuses « coopératives citoyennes » mais aussi de très diverses associations ayant une activité économique)⁽⁵⁰⁾.

Le schéma ci-après⁽⁵¹⁾ donne un aperçu de la diversité mais aussi des potentiels points communs entre plusieurs types d'initiatives (et leurs appellations) :



Selon Corinne Gendron, certains acteurs de l'économie sociale participeraient à une troisième génération de mouvements sociaux (la première étant constituée du mouvement ouvrier historique, la deuxième du mouvement écologiste et féministe entre autres) qui aurait pour caractéristique principale de chercher à instrumentaliser l'économie à des fins sociales, de « réencaster » l'économie dans la société. Elle explique ainsi que le commerce équitable, la finance solidaire, les investissements éthiques et plus largement l'économie sociale annoncent une nouvelle génération de mouvements sociaux qui peuvent être appelés « mouvements sociaux économiques ». Elle ajoute : « Non contents de s'insérer, puis de transformer les processus politiques institutionnels, ces mouvements s'approprient un champ qui leur était autrefois étranger, l'économie, pour l'instrumentaliser et le redéfinir en fonction de leurs valeurs, de leur éthique, et de leurs objectifs de transformation sociale. »⁽⁵²⁾ On pourrait aussi présenter ce mouvement comme celui de la démocratisation de l'économie, portés par des acteurs qui visent à « réintroduire du débat public et des régulations démocratiques sur les normes dominantes de production, de consommation et d'épargne »⁽⁵³⁾.

3.3. Comment faire mouvement : travailler les écarts

Une des difficultés pour faire mouvement est constituée par les écarts importants qui peuvent exister entre des acteurs variés de ces mouvements sociaux économiques. Ceux-ci sont apparemment beaucoup plus variés et donc dispersés que ne l'étaient les différents composants du mouvement ouvrier.

Avec les acteurs réunis à l'occasion du deuxième atelier, nous avons voulu partager les expériences sur la manière de faire mouvement⁽⁵⁴⁾. Le point de départ de la réflexion a été le constat établi par SAW-B d'un écart entre sa vision du changement et celle des entreprises sociales (plus précisément de chacun des collectifs mobilisés au sein de celles-ci). Cet écart peut être vu comme celui qui existe entre une vision de l'économie sociale comme potentiel mouvement social d'une part et vision de l'économie sociale comme ensemble hétéroclite d'acteurs n'ayant d'autre prétention que d'atteindre leurs finalités propres, n'ayant pas de visée politique d'autre part.

L'écart entre la vision des personnes et la vision des structures de type réseau, fédération, mouvement est dû à la perception différente des enjeux et des normes entre les unes et les autres. De tels écarts ne doivent pas forcément être perçus comme négatifs. La question la plus intéressante est de savoir ce qu'on en fait, si et comment on les reconnaît et on les travaille.



Par exemple, les femmes étrangères précarisées développent bien souvent des questions éminemment politiques (rapport au bien public, à l'espace public, au vivre ensemble) mais les institutions ne savent pas toujours les entendre⁽⁵⁵⁾. Plutôt que de voir ces écarts comme des obstacles insurmontables, ne faut-il pas plutôt les travailler, les faire bouger, évoluer ?

Entre structures constituant un mouvement, des écarts et des conflits peuvent évidemment aussi voir le jour, en raison notamment de la diversité des expériences (type de ressources, vision politique, etc.). Sans doute même de tels conflits sont-ils nécessaires pour garantir la créativité de tout mouvement social. « *Comment ne pas être d'accord (sans cesser de rester) ensemble ?* » se demande Yves Citton. À cette question, il propose d'appliquer une politique qualifiée de « dissensus convivial » à savoir « *accueillir les désaccords avec bienveillance pour leurs effets dynamisants de pluralisme, sans laisser des divergences secondaires faire perdre de vue les directions générales vers lesquelles on tend ensemble* »⁽⁵⁶⁾. Voilà un principe qui mériterait d'être rappelé au cœur de l'action et des tensions qui traversent toute tentative de faire mouvement.

Deux autres difficultés (qui peuvent être vues comme des écarts particuliers) peuvent exister pour faire mouvement. Une tension essentielle existe aussi entre l'État et tout mouvement en constitution. Cette question est particulièrement prégnante dans un pays comme le nôtre dans lequel les associations ou institutions membres d'un mouvement social sont aussi très souvent subventionnées par l'État. Or celui-ci a parfois tendance à instrumentaliser les structures qu'il subventionne⁽⁵⁷⁾. Comment arriver à influencer sur l'État alors même qu'il est pour certains acteurs une source de financement importante ? Ce n'est pas une mission impossible mais au moins délicate.

La construction d'un mouvement prend du temps et de l'énergie. Or, il y a des combats (comme par exemple celui à mener contre le Traité transatlantique) qui nécessitent des actions rapides et par nature complexes. Et qui, de surcroît, sont parfois éloignés des préoccupations du citoyen ou du travailleur derrière son outil de travail. L'art de faire mouvement revient ici à relier, à faire réseau, à construire ou négocier des alliances pour arriver à influencer rapidement et efficacement.

Pour conclure sur cette hypothèse selon laquelle l'économie sociale peut être vue comme un mouvement social en constitution, pointons un écart de plus et une invitation à le travailler. Certains pourraient être tentés d'opposer les mouvements syndicaux historiques et les nouveaux mouvements sociaux économiques tels que décrits plus hauts. Plutôt que de les opposer, il est aussi possible de voir que les uns et les autres puisent en fait à la même source : l'action de « mutualiser, coopérer et s'associer »⁽⁵⁸⁾.

4. Tableau synthétique

Un tableau synthétique des hypothèses discutées plus haut peut être établi comme suit⁽⁵⁹⁾ :

	L'économie sociale comme secteur d'activité et organisations particulières	L'économie sociale comme renouvellement des pratiques économiques	L'économie sociale comme mouvement social ou projet de société
Portée	Activités et organisations	Transformation des pratiques économiques par les acteurs sociaux	Projet de société contre hégémonique
Perspectives théoriques	Analyse historique des modes de production selon Guy Bajoit	« Politique des pressions » et « politique des gestes » selon Yves Citton	Analyse des mouvements sociaux selon Alain Touraine Socioéconomie de Karl Polanyi
Menaces	L'économie sociale comme secteur de seconde zone, « troisième roue de la bicyclette »	L'économie sociale comme « réserve d'indiens »	La récupération et la dénaturation par les acteurs dominants
Défis	Faire exister un modèle économique, un mode de production alternatif au mode capitaliste	L'institutionnalisation des principes et pratiques de l'économie sociale Passer de l'existence parfois involontaire de pressions à une véritable politique volontariste des acteurs sociaux	Travailler les désaccords et écarts entre acteurs faisant mouvement

(1) GENDRON, Corinne & GAGNON, Christiane, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », dans *Les cahiers de la CRSDD*, Collection de recherche, n° 02, Montréal, 2011.

(2) C'est la définition la plus couramment utilisée en Wallonie et à Bruxelles. Proposée par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale, elle a été reprise dans le décret wallon du 20 novembre 2008 et l'ordonnance bruxelloise du 26 avril 2012.

(3) Cité par GENDRON, Corinne & GAGNON, Christiane, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », *op. cit.*, p. 19.

(4) Sur ce sujet, lire l'analyse de SAW-B, « Économie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(5) Nous nous appuyons sur les textes suivants de l'auteur : BAJOIT, Guy, *L'économie solidaire, un mode de production alternatif au capitalisme*, novembre 2003 et *Relations de classes et modes de production : théorie et analyse*, mars 2014. Ces textes nous ont été communiqués par l'auteur et ne sont pas publiés à notre connaissance. Nous les résumons de manière assez radicale, en espérant ne pas les trahir.

(6) Alain Touraine est un sociologue français connu pour son analyse des nouveaux mouvements sociaux.

(7) BAJOIT, Guy, *Relations de classes et modes de production : théorie et analyse*, *op. cit.*, p. 6.

(8) Avant les années 1840, le protectionnisme est la règle, le libre-échange l'exception. Après 1940, ce sera progressivement l'inverse.

(9) Adapté d'un tableau de l'auteur extrait de BAJOIT, Guy, *Relations de classes et modes de production : théorie et analyse*, *op. cit.*, p. 9. De même que les tableaux suivants, tirés de la page 17 et 37 du même document.

(10) Voir à ce sujet la fable cinématographique réalisée par les frères Dardenne, « Deux jours, une nuit ».

(11) BAJOIT, Guy, *Relations de classes et modes de production : théorie et analyse*, *op. cit.*, p. 35.

(12) *Idem*, p. 37.

(13) Sur cette distinction, nous renvoyons à Isabelle Ferreras, qui retrace l'histoire des institutions syndicales qui encadrent le travail dans la troisième partie de son livre, intitulée « De la gestion du travail au gouvernement de l'entreprise », dans *Gouverner le capitalisme ? Pour un bicamérisme économique*, Paris : PUF, 2012, p. 155 et sq.

(14) *Idem*, p. 15.

(15) Sur ce sujet, voir CHARLES, Julien, « La participation : quelle place pour les participants? », entretien avec Chantal Dricot, dans *Secouez-vous les idées*, n° 94, juin-juillet-août 2013 [disponible en ligne sur www.cesep.be, consulté le 1^{er} décembre 2014] et ce que nous en avons dit dans l'étude de SAW-B, « Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopie », *op. cit.*

(16) Nous renvoyons pour l'analyse plus détaillée de ces défis à relever par le mode de production solidaire au texte de Guy Bajoit déjà cité : *L'économie solidaire, un mode de production alternatif au capitalisme*.

(17) BAJOIT, Guy, *op. cit.*, p. 4.

(18) Une externalité désigne, selon le Wiktionnaire, « une situation économique dans laquelle l'acte d'un agent influe positivement ou négativement sur la situation d'un autre agent non impliqué dans l'action, sans que ce dernier ne soit totalement compensé ou n'ait à payer pour les dommages ou bénéfiques engendrés » [en ligne : <http://fr.wiktionary.org/wiki/externalité>, consulté le 1^{er} décembre 2014]. Les contacts permis entre entreprises situées sur un même zoning industriel est une externalité positive. La pollution atmosphérique générée par une entreprise est une externalité négative.

(19) La dernière déclaration de politique régionale wallonne contient par exemple un élément qui se trouvait au cœur du mémorandum porté par SAW-B (mais aussi probablement d'autres acteurs) : « promouvoir et soutenir les sociétés coopératives à finalité sociale sur le modèle des sociétés coopératives et participatives (SCOP) ».

(20) Comme le proposent Christine Mahy et Jean Blairon, respectivement secrétaire du Réseau Wallon de lutte contre la pauvreté et directeur de l'asbl RTA dans leur texte : « Vers un front social beaucoup plus large ? », 30 septembre 2014, disponible sur www.rwlp.be [consulté le 1^{er} décembre 2014].

(21) Un exemple de transition économique/écologique peut en être donné. Le cadre de référence éolien adopté récemment par le Gouvernement wallon prévoit que les développeurs privés doivent ouvrir le capital de leurs projets à hauteur de 24,99% pour les citoyens organisés en coopératives et 24,99% pour les communes. Sur le thème de la transition, lire ARNSPERGER, Christian, *Transition écologique et transition économique : Quels fondements pour la pensée ? Quelles tâches pour l'action ?*, Louvain-la-Neuve, 2010, disponible en ligne sur http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/Arnsperger_TRANSITION.12.02.2010.pdf [consulté le 1^{er} décembre 2014].

(22) Sur ce sujet, voir entre autres l'analyse de SAW-B, « Directive "Services" et SSIG : rétroactes et enjeux », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, mai 2011.

(23) Sur ces sujets, lire les analyses de SAW-B « Le pouvoir des mots : les (biens) communs », parue en 2013 et deux autres analyses sur l'économie collaborative, parues en 2014, dont le titre générique est « Cinquante nuances de partage ». Lire aussi DE LEENER, Philippe, « Leçons et défis de l'économie collaborative », Namur : Etopia, mars 2014.

(24) BASCHET, Jérôme, *Adieu au capitalisme. Autonomie, société du bien vivre et multiplicité des mondes*, Paris : La Découverte, 2014.

(25) ADAM, Michel, « Sens du travail et travail du sens, atouts d'une économie vivable », intervention lors des XI^e Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire, Poitiers, 2011, disponible sur <http://base.socioeco.org/docs/adam11.pdf> [consulté le 1^{er} décembre 2014].

(26) CASTEL, Davy, LEMOINE, Claude et DURAND-DELVIGNE, Annick, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 13-2, 2011 [disponible en ligne : <http://pistes.revues.org/1788>, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(27) Sur l'évolution du sens donné à l'expérience du travail, lire FERRERAS, Isabelle, *Gouverner le capitalisme ? Pour un bicamérisme économique*, op. cit. Voir aussi l'analyse de SAW-B, « Les coopératives de travailleurs associés : un modèle entrepreneurial a-typique », op. cit.

(28) Cette approche est qualifiée par certains de « nouvel esprit pragmatique ». Voir PEREIRA, Irène, *Peut-on être radical et pragmatique ?*, Paris : Textuel, 2009.

(29) Sur ce sujet, lire LATOUCHE, Serge, *L'âge des limites*, Paris : Mille et une nuits, 2012.

(30) BAJOIT, Guy, « Message à la gauche d'hier et d'aujourd'hui », non publié, janvier 2013, p. 7.

(31) *Idem*, pp. 9-10.

(31) Pour prendre un exemple, se référer à l'analyse de SAW-B sur le métier de garde à domicile et son institutionnalisation en cours : SAW-B, « L'institutionnalisation inachevée des services de proximité. Autour du métier de garde à domicile », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2012.

(33) FREMEAUX, Philippe, *La nouvelle alternative. Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris : Les Petits matins/Alternatives Economiques, 2011, p. 29.

(34) CITTON, Yves, *Renverser l'insoutenable*, Paris : Seuil, 2012.

(35) *Idem*.

(36) *Idem*, p. 73.

(37) Selon Wikipedia, « la *Vélorution* (mot-valise mêlant vélo et révolution) est un mouvement dont l'un des buts est de promouvoir l'utilisation des moyens de transports personnels non polluants (bicyclette, patin à roulettes, planche à roulettes). Il dénonce en même temps la société de l'automobile. Le terme Vélorution est utilisé pour désigner un concept ; mais en France il peut également désigner une association ou une manifestation de cyclistes (également dénommée masse critique) » [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Vélorution>, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(38) CITTON, Yves, *Renverser l'insoutenable*, op. cit., p. 171.

(39) Selon le dictionnaire Larousse en ligne, une performance est un « mode d'expression artistique contemporain qui consiste à produire des gestes, des actes, un événement dont le déroulement temporel constitue l'œuvre » [<http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/performance/78385>, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(40) CITTON, Yves, *Renverser l'insoutenable*, op. cit., pp. 64-65. Quelques illustrations peuvent en être données de cette manière de voir le changement : les livres de Bénédicte MANIER, *Un million de révolutions tranquilles, Comment les citoyens changent le monde*, Paris : Les liens qui libèrent, 2012 et de Eric DUPIN, *Les défricheurs*, Paris : La Découverte, 2014, ainsi que le documentaire *L'urgence de ralentir*, réalisé par Philippe BORREL, sur une idée originale de Noël Mamère, et diffusé sur Arte en 2014.

(41) CASTEL, Robert, « Pourquoi la classe ouvrière a perdu la partie », dans *La montée des incertitudes. Travail. Protections. Statut de l'individu*, Paris : Seuil, 2009, pp. 361 et sq.

(42) Sur la difficulté actuelle de se nommer, lire CARLE Zoé, CASANOVA Vincent, DUCHÊNE Laurence, WAHNICH Sophie & ZAOUÏ Pierre, « Come ti chiami ? », dans *Vacarme*, n° 68, été 2014 [disponible en ligne : www.vacarme.org/article2642.html, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(43) DURAND Jean-Pierre et WEIL Robert, *Sociologie contemporaine*, Paris : Vigot, 1993, p. 157.

(44) FREMEAUX, Philippe, *La nouvelle alternative. Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 111. Nous renvoyons aussi sur le sujet aux analyses suivantes : SAW-B, « Les entreprises sociales, une réelle alternative ? », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2012 et « Le pouvoir des mots : les (biens) communs », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013.

(45) Voir par exemple la tentative intéressante d'Alain Caillé de fédérer un vaste ensemble d'initiatives autour du projet de « déclaration d'interdépendance » que constitue le « Manifeste convivialiste ». Sur le sujet, consulter : <http://lesconvivialistes.fr/>. Ou encore le mouvement qui s'est appelé « Collectif pour une transition citoyenne » et qui réunit une diversité intéressante de structures économiques, sociales et politiques. Voir : www.transitioncitoyenne.org [tous deux consultés le 1^{er} décembre 2014].

(46) Extraits d'un message que nous a adressé Guy Bajoit le 20 juin 2014, à la suite de sa participation aux deux ateliers.

(47) Cet auteur est connu pour avoir étudié les conditions de possibilité d'un « ré-encastrement » de l'économie de marché dans le rapport social et les régulations démocratiques.

(48) Voir e.a. HILLENKAMP, Isabelle et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse : ERES, 2013.

(49) DEFOURNY, Jacques et NYSENS, Marthe, *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*, SOCENT Working Paper, 2013 [disponible en ligne : <http://www.iap-socent.be/sites/default/files/SOCENT%20Pub%202013-01%20new.pdf>, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(50) Voir sur le sujet l'étude de SAW-B intitulée *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, étude, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2010.

(51) Ce schéma a été conçu par SAW-B et Oxfam-Magasins du Monde, sur base d'un modèle français, et publié une première fois dans la revue Déclics et des claques n° 19.

(52) Citée dans GENDRON, Corinne & GAGNON, Christiane, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », op. cit., pp. 21-22.

(53) FRAISSE, Laurent, « Changement social », dans LAVILLE Jean-Louis, CATTANI, Antonio David (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris : Gallimard, 2006, p. 96. Sur la démocratisation de l'économie, voire l'étude SAW-B, *Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopies*, étude, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013.

(54) Interpellés à la lecture des récits par l'écart qui peut exister entre la vision du changement d'une fédération et celles des entreprises sociales qui la composent, nous avons organisé un deuxième atelier intitulé : « Pourquoi et comment faire mouvement ? ». Les participants à ce deuxième atelier ont été les personnes suivantes : Bruno Poncelet du CEPAG, Marie Cors et Véronique Hollander de Inter-Environnement Wallonie, Sylvie Pinchart de Lire et Ecrire, Fred Mawet du CIRE, Sandrine Grosjean de Changements pour l'égalité, Jérôme Van Ruychevelt du Festival Esperanzah ; ainsi que quelques personnes ayant participé au premier atelier, à savoir Chantal Dricot du CESEP, Cécile Imberechts de Iteco, Amélie Daems de Flora, le sociologue Guy Bajoit.

(55) Le réseau Flora développe une recherche-action qui touche à cette question (son thème est « Parents solo et expériences collectives d'entraide ») et s'appuie sur une méthodologie basée sur le récit. Nous y sommes associés sous la forme d'une participation à un comité de suivi. Lire DAEMS, Amélie et VANDEMOORTELE, Isolde, « Prendre soin de ce qui soutient : pour une permaculture politique », à paraître dans le *Rapport sur l'état de la pauvreté en Région de Bruxelles-Capitale*, Bruxelles : Observatoire de la santé et du social, 2014.

(56) CITTON, Yves, *Pour une écologie de l'attention*, Paris : Seuil, 2014, p. 174.

(57) Des exemples d'une telle dérive sont analysés dans les textes suivants : MORTIER Q., « Dialogue entre Etat et organisation non gouvernementale : une étude de cas », dans *Intermag*, octobre 2010 [en ligne : www.intermag.be, consulté le 1^{er} décembre 2014] et l'analyse de SAW-B, « Une autre manière de "faire politique". Co-construction, co-évaluation et co-expertise », Monceau-Sur-Sambre : SAW-B, février 2012.

(58) Pour paraphraser Jean-François DRAPERI, auteur de *Godin, inventeur de l'économie sociale ? Mutualiser, coopérer, s'associer*, Valence : Editions Repas, 2010. Voir aussi l'analyse de SAW-B, « Les mutuelles de santé, actrices de l'économie sociale », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(59) Adapté de GENDRON, Corinne & GAGNON, Christiane, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », *op. cit.*, p. 24.

Si c'était un moment historique

« Woodstock 1969. La prise de conscience d'être nombreux et le fait de "vivre" son monde rêvé. »



Si c'était un animal

« Une pieuvre. Pour être en équilibre, elle a besoin de prendre appui de tous les côtés. »

Si c'était un lieu

« Un village indien. Organisation concentrique voire organique ajustant efficacité et résilience. »



Si c'était un slogan

« PLUS JAMAIS DE SLOGANS. »

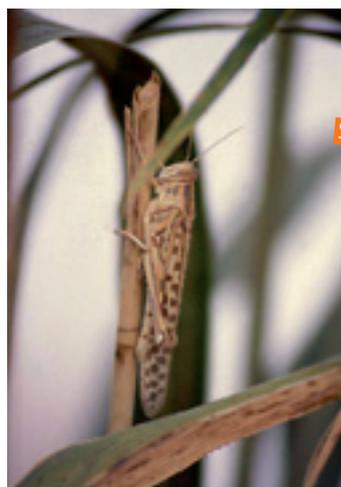
Si c'était un animal

« Un chat. Souplesse, vigilance et élégance. »



Si c'était un animal

« Le criquet pèlerin. Ses épisodes grégaires produisent un sacré changement ! »



Si c'était un moment historique

« Le front populaire. Parce qu'il a réussi, pour un temps au moins, à unir des forces différentes et à gagner des batailles. »



4

PERSPECTIVES OUVERTES

POUR QUE NOS ALTERNATIVES
ET NOS LUTTES NE SOIENT PLUS
LES « COMPAGNONS »
DU CAPITALISME

PERSPECTIVES OUVERTES :

POUR QUE NOS ALTERNATIVES ET NOS LUTTES NE SOIENT PLUS LES « COMPAGNONS » DU CAPITALISME

Le processus de co-production de récit, et en particulier les ateliers de partage des résultats, a progressivement conduit à un certain nombre de questions de fond qui débordent largement les attentes initiales du travail⁽¹⁾. Ces questions proviennent du constat fondamental forgé au cours de ce processus. A savoir que si les entreprises d'économie sociale génèrent en leur sein et dans leur environnement immédiat des changements intéressants et marquants, elles peinent quand même à assembler leurs expériences diverses au sein d'un « mouvement » plus large ou à induire des changements auprès des autres acteurs économiques. Voire, parfois, ne poursuivent même pas de telles finalités. De sorte que les attentes généralement portées par ces entreprises en termes de rupture par rapport au capitalisme et au néolibéralisme⁽²⁾ peuvent, à première vue, paraître plutôt faibles, sinon même marginales. Nous tentons ci-dessous d'affronter ces aspects tout en nous appuyant sur les constats issus des récits menés dans les trois entreprises. Notre intention est ainsi de montrer combien le processus de mise en récit (considéré comme un élément au sein d'une démarche plus large d'éducation permanente) est en lui-même porteur de promesses importantes, sans doute encore à défricher et à valoriser dans la mesure où nous n'avons sans doute qu'effleuré tout le potentiel.

En partant des trois hypothèses que nous avons discutée plus haut, deux directions nous semblent pouvoir être poursuivies : d'une part un approfondissement (que nous lions à la première hypothèse) et d'autre part une articulation (que nous lions aux deux autres hypothèses). L'hypothèse selon laquelle l'économie sociale est un mode de production alternatif au capitalisme nous paraît devoir être approfondie avec les acteurs concernés. Et la démarche des récits nous semble particulièrement utile à cette fin. Quant aux hypothèses d'institutionnalisation des pratiques de l'économie sociale ou de constitution d'un mouvement social, elles nous semblent relever toutes deux d'une démarche d'articulation entre différents types d'acteurs (de nature

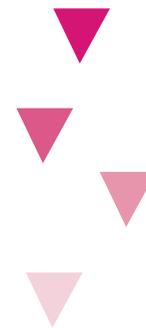
plutôt centrifuge dans le cas de la recherche d'institutionnalisation, centripète dans le cas de la constitution d'un mouvement social).

Préalablement à ces deux types de pistes, nous voudrions partager une réflexion générale sur les rapports qu'entretiennent le capitalisme et ses critiques.

1. La dérision, une vraie menace pour nos luttes

La question doit être posée : nos luttes sociales et citoyennes sont-elles dérisoires⁽³⁾ ? Et si la démocratie participative, les appels à la citoyenneté, nos alternatives, nos expérimentations, nos innovations, tout ce qui nous mobilise et nous engage corps et âme n'était finalement qu'une aimable diversion ? Non pas que l'hégémonie néolibérale actuelle soit à ce point écrasante que l'idée même de lutter serait devenue vaine. Pas du tout. Aussi immense que celle-ci soit, active jusque dans les arrière-plans de notre conscience, colonisant les derniers recoins de la planète, la dérision vient d'ailleurs et tient en une autre question : dans quelle mesure nos luttes, nos expérimentations et alternatives, même les plus avancées, n'aident-elles pas la bête à renaître de ses cendres, tel le Phénix de la mythologie grecque ? Dans quelle mesure ne sont-elles pas systématiquement récupérées et mises au service de la marchandisation en renouvelant au fil des générations, avec un succès chaque fois plus retentissant, les préférences et les désirs ?

De nombreux auteurs, cités précédemment, soulignent avec raison la vitalité des alternatives qui surgissent de partout et qui finissent par « faire masse » en se croisant, en se fertilisant mutuellement. Des milliers de petits renversements, dit Citton, plutôt que le « Grand Soir », désormais révolu puisque les grandes utopies se sont épuisées en même temps que l'idée même de Révolution. Et si tous ces petits renversements n'aboutissaient finalement qu'à sauver le capitalisme en lui offrant, à chaque fois, une nouvelle chance, en lui permettant de se renouveler ? Les gestes et pressions convergeraient alors, à l'insu de leurs auteurs, vers un nouvel horizon qui pourrait être pire encore que l'actuel. Les dissidences qui surgissent aux marges du système et en colonisent le cœur même, en fait, n'affecteraient ni sa marche ni sa rationalité. Alors, toute cette diversité des luttes, la plupart de grande valeur humaniste et porteuses d'espoir en même temps que nourricières de lignes de force véritablement soutenables, tout cela ne serait-il en fin de compte



qu'un gigantesque « think tank » au service du renouveau du système qui nous écrase et qui ne cesse de le faire depuis deux siècles ?

Nos alternatives, luttes et transitions risquent de rester dérisoires si elles ne s'attaquent qu'aux symptômes des impasses dans lesquelles nos sociétés se sont enfermées. Pour nous, ce n'est que si les luttes et alternatives s'en prennent, peu ou prou, aux mécanismes fondamentaux qui produisent la multiplicité des maux dont nous souffrons qu'elles peuvent échapper à la dérision.

Depuis deux siècles, les sociétés occidentales ont radicalement changé au niveau de leurs formes, les matérialités, les technologies, les cadres et rythmes de vie, les outils de toute nature..., bref tout ce qui relève des « choses » et de la manière de faire ces « choses ». Mais si on observe ces mêmes sociétés à la lumière des mécanismes fondamentaux qui les « font tourner », les transformations sont moins nettes, parfois même difficiles à appréhender. Aucun des mouvements sociaux qui se sont développés n'a réussi à inverser la dynamique du capitalisme, malgré de nombreux acquis partiels. La raison n'est-elle pas à chercher dans le fait qu'aucun de ces mouvements ne s'est radicalement attaqué aux mécanismes qui donnent sa puissance au capitalisme ? Au mieux, ils ont investi leur créativité pour inventer de nouvelles formes sociales, plus confortables, plus conviviales, plus pacifiques, des formes qui ont donné un visage humain au capitalisme, pour un temps au moins (les fameuses « Trente glorieuses » et la mise en place de l'« État Providence »), mais au prix d'un gaspillage environnemental sans précédent dans l'histoire de l'humanité. C'est ce drame, car c'est véritablement un drame si on prend la mesure des espoirs qui ont donné leur vigueur et ampleur à de tels mouvements, que nous appelons « dérision ».

2. Pour une rupture culturelle radicale

Pour nous éviter de répéter ce drame, c'est à une rupture culturelle radicale que ces expériences et mouvements doivent travailler⁽⁴⁾. En rendant anormaux, sinon scandaleux, les fondements culturels et existentiels du capitalisme. Par exemple la propriété privée et toutes les formes d'appropriation privative des « communs », la compétition et tous les jeux sociaux ou économiques à somme nulle (ce que tu gagnes, je le perds et inversement). Ou encore en refusant le profit et l'accumulation inégalitaire, la généralisation marchande (c'est-à-dire la marchandisation de tout ce qui fait la vie en société). Mais aussi en rompant avec la liberté réduite à la capacité individuelle

à consommer, la production de sujets narcissiques et la généralisation de la solitude comme idéal d'être au monde, la centralité de l'argent et des manœuvres financières... La liste est longue.

En réalité, heureusement, beaucoup d'initiatives (en particulier celles visitées ici à travers les récits), parfois sans y penser elles-mêmes, souvent dans la discrétion, sont déjà à l'ouvrage sur le terrain des alternatives culturelles au capitalisme. Par exemple toutes celles qui prônent et pratiquent la simplicité volontaire et la frugalité comme alternative à la fuite en avant consumériste, celles qui travaillent à la (re)construction de communs et surtout à (re)mettre au goût du jour la « culture du commun », celles qui pratiquent et promeuvent la coopération comme alternative à la compétition, celles qui expérimentent de nouvelles dynamiques collectives qui concurrencent à réinventer du Collectif (au singulier)⁽⁵⁾, celles qui s'attaquent aux mécanismes qui rendent la domination de quelques-uns sur la multitude des autres si naturelle à nos corps et à nos esprits⁽⁶⁾, etc.

3. La piste d'un approfondissement

Sur base de notre expérience de co-production des récits et de l'analyse collective qui en a été faite, nous avons identifié six clés au moyen desquelles nous pensons que les entreprises d'économie sociale peuvent se garder de travailler à la reproduction du capitalisme de masse dans sa version néolibérale. La construction de récits, aussi sous une forme différente de celle mise en œuvre à ce jour, nous apparaît comme un moyen privilégié pour mettre concrètement au travail dans son entreprise chacune de ces pistes.

3.1. La prise de conscience de soi dans son environnement

La réflexivité, c'est-à-dire la conscience de soi, de ce qu'on fait, des choix qu'on pose et de ce qu'on provoque, s'impose comme une première piste nécessaire pour donner une puissance de rupture à une alternative concrète. Pour que la réflexivité ne s'enferme pas sur son action et ses effets limités à soi, il faut ajouter un ingrédient fondamental : le contexte, l'environnement,

ce qui se trouve « autour de soi ». Or celui-ci ne se donne jamais de lui-même, il exige une démarche propre. Réflexivité et analyse du contexte – son contexte et les dynamiques proches et lointaines qui le configurent – marchent nécessairement ensemble, s'éclairent mutuellement.

Ce travail reste actuellement peu effectué dans les principales entreprises visitées. Non pas qu'il y ait un manque de capacité réflexive, mais les contraintes de l'activité et des ressources ne créent pas forcément les conditions pour un retour réflexif sur sa propre expérience. Il faut du temps, des moyens, et partiellement aussi le regard extérieur. D'où la valeur d'un tel processus de mise en récit.

Le récit est par nature une sorte de miroir : il déclenche de la réflexivité, à hauteur des individus comme des collectifs d'entreprise. En parlant d'eux-mêmes, ils se prennent comme objet de leur réflexion, à travers le regard et parfois la surprise des collègues. Ce retour sur soi, qui n'est jamais un repli, ni *a fortiori* un enfermement, déclenche des transformations. Telle, par exemple, cette monitrice de Nos Pilifs qui, à la faveur des échanges, s'est repositionnée dans son activité, la découvrant sous une lumière nouvelle. En même temps, du moins de la manière dont nous l'avons pratiquée, la construction du récit pousse à investir le contexte, le « autour de soi ». Et de fait, l'élaboration du récit contribue à la reconstruction du contexte dans lequel se déploie son activité. Parfois même, plus radicalement, à rétablir un contexte qui avait été perdu de vue en cours de route, qui avait basculé dans les impensés de l'activité quotidienne. C'est par exemple par le récit que les moniteurs de Nos Pilifs se sont rappelés tous les efforts qui ont été faits par l'entreprise pour faire connaître et reconnaître ses pratiques à l'extérieur (notamment par l'investissement dans une fédération régionale des ETA).

3.2. L'expérimentation

L'expérimentation au service d'une action fondatrice d'alternatives est promue par un grand nombre de ceux qui visent la sortie du capitalisme. **Les réponses n'existent jamais à l'avance, il faut les inventer et les mettre à l'épreuve, les mettre en réseau et ainsi les confronter à ce que d'autres tentent de leur côté.** La validation par les pairs n'est jamais définitive et renouvelle les possibilités d'expérimenter. Pour beaucoup, l'expérimentation est émancipatrice en ce sens qu'elle conduit les acteurs à se libérer des héritages, des mots d'ordre, des idées reçues.

Présentée de cette manière, l'expérimentation évoque sans mal les valeurs d'innovation et de créativité qui sont sans cesse mises en avant par les héritiers du capitalisme (dans leur langage, expérimentation et innovation sont d'ailleurs devenus les nouveaux mots pour dire progrès et croissance). Aussi faut-il aussitôt préciser que l'expérimentation dont nous parlons ici est celle qui explore la quête de nouvelles finalités, et non pas celle qui porte sur les formes sans cesse renouvelées pour continuer à faire pareil, c'est-à-dire en bref pour poursuivre la soumission de la majorité des populations de la planète à la logique du profit et de la guerre économique. Bien sûr, en pratique, l'expérimentation porte toujours sur des « choses » concrètes, des manières de s'organiser ou de décider, des façons d'imaginer ou de s'imaginer, des arrangements pour vivre ensemble... Toute la différence tient cependant au souci d'ajouter à l'expérimentation concrète l'expérimentation sur les finalités. En somme, l'enjeu consiste à dédoubler l'expérimentation : expérimentation concrète sur les formes (le « quoi », le « avec quoi, avec qui », le « comment »...) et, en même temps, expérimentation sur les orientations, les finalités et le sens (le « pourquoi » et surtout le « pour quoi » et le « vers quoi »). Ainsi conçue, l'expérimentation contient une dimension politique⁽⁷⁾.

Les récits ont bien mis en lumière la richesse de cette dimension. Ainsi à Cherbai, par exemple, différentes modalités d'organisation du travail, de décision, de valorisation des travailleurs, ont été testées progressivement avant d'être instituées pour construire l'esprit coopératif. Cela ne s'est pas fait à partir d'un modèle idéologique précis mais au départ des contraintes et des dilemmes de l'activité. Mais ces innovations particulières sont encore peu investies d'un savoir réflexif permettant de préciser d'où elles viennent, comment elles se sont cristallisées et comment en faire bénéficier éventuellement d'autres collectifs d'acteurs. Bien entendu, ce n'est pas la mission première de Cherbai de construire d'autres entreprises coopératives ou d'aider d'autres menuiseries ailleurs... En même temps, il s'agit d'un des membres fondateurs de SAW-B et il s'est inscrit récemment au sein de l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles que nous avons initiée⁽⁸⁾. C'est donc aussi le rôle d'une fédération qui est à souligner dans la mise en réseau des alternatives et le développement de leurs visées transformatrices.

Les liens entre l'élaboration des récits et l'expérimentation sont multiples. Le récit, ou plus précisément le processus d'élaboration d'un récit, est un incubateur d'expérimentations, comme le suggère l'expérience de ce moniteur de Nos Pilifs ou de cette technicienne de Forma découvrant de nouvelles « choses à essayer » dans le creuset des échanges qui ont construit le récit. C'est aussi un révélateur d'expérimentations en cours, ces tentatives qu'on essaie de faire tenir debout, ces solutions incertaines qu'on bricole ici ou là et qui soudainement, à la faveur des discussions, montent en puissance : en

parler avec les collègues permet de les identifier, de les délimiter mais aussi d'en préciser les possibles et de les positionner comme une véritable expérimentation (on essaie et on verra ce que ça va donner). Ainsi en va-t-il pour ce débat autour des statuts et des rémunérations à Cherbai : en en parlant il est apparu subitement évident à tous qu'au fil du temps c'est une véritable expérimentation de diverses modalités qui a été menée. On voit aussi à Cherbai comment l'expérimentation qui dure, qui prend son temps pour se déployer, finit par charpenter des changements d'ampleur dans la vie de l'entreprise et dans l'esprit des travailleurs. Le récit sert aussi à faire le point de ses expérimentations, à prendre de la distance et dès lors à les enrichir, éventuellement à les recadrer autrement. Enfin, le récit, à la fois son élaboration et le produit qui en résulte, met potentiellement l'expérimentation à la portée de tous.

3.3. La reprise en main de son activité

Prendre soin de la société, des hommes et des femmes qui y vivent et qui la font vivre, jeunes et plus anciens, signifie concrètement prendre soin de leur activité. L'activité est le premier moteur du changement, moteur étant à prendre ici au sens littéral. L'activité distribue la vie autant que la vie la conditionne. Que ce soit à hauteur de l'individu, du collectif ou de la société, quand l'activité va, le reste suit, que ce soit le bien-être, le bonheur, le sens, la paix... À notre avis, dans l'impasse sociétale actuelle, la reprise en main – dans sa main – de son activité délimite une vraie alternative à la fuite en avant narcissique (en laquelle consiste le consumérisme). **C'est pourquoi il faut s'inquiéter particulièrement de la réduction de l'activité de travail à un simple emploi (en particulier à la seule dimension de la rémunération et du « pouvoir d'achat » qu'elle permet).**

Cette piste nous ramène immédiatement au cœur de ce qui préoccupe les tenants de l'économie sociale. Le souci porté aux travailleurs, par exemple les personnes handicapées chez Nos Pilifs, le souci de la dimension humaine centrale à Forma, le soin apporté aux conditions concrètes du travail artisanal à Cherbai, depuis les outils jusqu'à la répartition des tâches, sont autant d'indices qui révèlent qu'on met l'activité au cœur de l'action de changement. À Cherbai tout spécialement, c'est la vie de l'activité qui déclenche les changements, tant chez les artisans qu'au niveau de l'entreprise elle-même, son « gouvernement » et sa gestion, mais aussi son inscription dans le marché régional de la menuiserie. Ainsi, dans ces trois entreprises, le changement passe par la transformation de l'activité : pas seulement son cadre opératoire,

mais sa conduite, sa substance, ses effets et, bien entendu, son sens, c'est-à-dire sa finalité et ses issues, son orientation.

La démarche de production des récits, qui a largement été co-construite, de rencontre en rencontre, a montré que les personnes et collectifs rencontrés avaient à cœur de décrire leur activité, de la raconter, de la discuter, autant de manières de la valoriser *in fine*. L'activité tient une place fondamentale au sein des récits.

3.4. La décolonisation du langage

La manière dont nous parlons, les mots, les phrases, les intonations, les constructions verbales, les jeux de mots, y compris les calembours... sont les boulevards par lesquels l'hégémonie capitaliste ou néolibérale s'installe en nous, souvent à notre insu. Parce que parler du monde revient à le construire. Parler du monde de telle façon, avec tels ou tels mots, aboutit à configurer ce monde de telle ou telle manière. **Parce que penser dans et avec les mots des autres, ceux qui nous dominent, amène à se rallier à ces autres, sinon à les valider.** Voir l'économie à travers les seules lunettes du marché à conquérir conduit inévitablement à l'idée de compétition généralisée, de profitabilité maximale, de croissance infinie...

Il n'existe pas d'alternatives sans langue, ni langage alternatifs. La rupture commence par l'émancipation des mots qui enferment notre capacité à penser et à nous exprimer. L'esclave se libère de son maître lorsqu'il abandonne son langage et qu'il reprend la main sur la désignation des états et sentiments qu'il vit. À défaut, il ne fait que reprendre à son compte la brutalité que lui a enseignée son maître. Le langage figure sans doute parmi les champs d'expérimentation et d'innovation les plus fondamentaux. Le langage indique sans doute aussi le premier domaine où exercer sa réflexivité : pourquoi je nomme ça de ce mot ? D'où me viennent les mots qui m'amènent à parler de moi et de mon activité ? Pourquoi, par exemple, dans mon EFT, je parle d'« emploi », ou de « mise à l'emploi », ou d'« employabilité » alors que par ailleurs, sans doute, je défends la perspective du travail comme valeur, comme droit, comme fondement de la vie en société, alors que, peut-être, je lutte surtout pour que le « travail » ou, mieux, l'« activité de travail » ait du sens pour celui ou celle qui la mène ?

Les récits témoignent en ce sens de différents « mondes » qui ont au fil du temps créé leurs propres langages. Ainsi « économie sociale », « coopérative » ou « travail » ou encore « autogestion », ne veulent manifestement pas dire

la même chose pour Cherbai, Forma ou Nos Pilifs tandis que les valeurs véhiculées dans les concepts varient selon les dispositifs d'acteurs et l'activité elle-même.

Les récits, du fait qu'ils reposent essentiellement sur la parole et les échanges de paroles, offrent une opportunité formidable pour interpeller le sens des mots qu'on utilise pour parler de ce qu'on fait, de ce qu'on vit, sur l'origine aussi des mots qu'on convoque. « *Tiens, au fait, mais pourquoi tu dis ça comme ça ?* », « *Mais, non, ce n'est pas ça que je voulais dire !* », « *Toi, tu appelles ça comment ?* », autant de propos qui suggèrent l'activité de déconstruction potentiellement à l'œuvre lors de la construction des récits. La création des récits aide les acteurs à se déprendre des mots qu'ils utilisent, à se libérer de leur emprise et de l'enfermement qu'ils leur font subir le plus souvent à leur insu. Toutefois, l'expérience conduite avec les trois entreprises témoigne qu'il n'est pas facile de se libérer des mots, en particulier des mots de ceux qui vous dominent. En réalité, on n'a pas facilement conscience que la domination infligée par d'autres passe par les mots qu'ils utilisent et qu'on leur reprend sans y penser. Or, c'est justement notre soumission impensée à leur vocabulaire qui nous empêche d'innover, de sortir du cadre imposé. Ainsi, à Nos Pilifs, il a été question de « gouvernance », enfermant d'emblée la réflexion dans le cercle implicite du management. Pourquoi ne pas plutôt parler de « gouvernement » de l'entreprise pour immédiatement mettre au premier plan les questions de pouvoir et le débat sur les finalités ? À Forma, à chaud, on parle d'emploi et de mise à l'emploi, alors que, pourtant, tout le travail, plein de finesse et de tact des formatrices et techniciennes, consiste à installer les stagiaires, non pas simplement dans un emploi (chez un patron), mais dans une activité de travail (c'est-à-dire dans un métier). Leur insistance à faire du nettoyage de surface un véritable – et digne – métier ne laisse planer aucun doute sur ce point crucial. Pourquoi alors s'enfermer dans la lexicologie de l'emploi qui sied si bien aux patrons et aux institutions mais si mal aux travailleurs ? S'agissant de changement à l'échelle des sociétés, l'avenir appartient aux entreprises qui proposeront – et imposeront – des alternatives linguistiques dans la bouche de ceux qu'ils combattent et qui les dominent. Les mots en tant qu'ils sont les supports de conceptualisation et de représentation du monde et de sa bonne marche sont un véritable champ de bataille pour les tenants de l'économie sociale⁽⁹⁾.

3.5. La réinvention du Collectif

Tout, ou presque, a déjà été dit sur les dérives de l'individualisme ces trente dernières années. Le capitalisme s'est entièrement régénéré – et n'en finit plus de le faire – en supportant la perspective de sociétés composées d'individus autonomes, indépendants les uns des autres, centrés sur eux-mêmes, captivés par leurs sentiments et leurs sensations, mus par des désirs jamais satisfaits, sans cesse redynamisés par la consommation. L'histoire du capitalisme peut d'ailleurs sans mal se résumer à la substitution toujours plus avancée d'activités et services auparavant rendus par des communautés ou des collectivités par des produits et marchandises. Les marchés n'existent – et ne peuvent se développer aujourd'hui – que parce qu'ils sont destinés à des masses constituées par des individus qui se découvrent et se revendiquent singuliers. Singularité qu'ils expriment le mieux à travers ce qu'ils consomment et exhibent (« Je suis ce que je consomme »). L'histoire contemporaine nous donne à contempler comment, sur ce mode consumériste, en dehors de l'Occident, de nouvelles figures de l'individu singulier apparaissent dans des sociétés qui, jusqu'alors, vibraient principalement sur le mode communautaire ou collectif.

En contrepied de cette dynamique mondialisante, c'est un autre lieu commun que de souligner l'affaiblissement du Collectif (avec majuscule). Ce qui se donne à voir de nos jours, c'est la prolifération de collectifs (au pluriel), des groupes, des structures, des associations de toute nature, incarnant une identité forte, en général singulière. Cette dynamique collective se développe aux dépens du Collectif (au singulier) ou, si on préfère, aux dépens d'un grand « Nous ». Or, il nous semble qu'un enjeu fondamental se décline à ce niveau : **comment, sans pour autant renoncer à la diversité des collectifs et des individus qui les animent, refaire Collectif (au singulier) ? Comment, en faisant mouvement, reconstruire du Collectif (au singulier)⁽¹⁰⁾ ?**

Les récits font ressortir une dimension de grande importance : la volonté dans chacune des entreprises de sortir des logiques individualisantes et de reconstituer un collectif par le travail et plus largement, au-delà du travail, avec les acteurs (fournisseurs, clients, partenaires publics ou privés) qui gravitent autour de l'activité. À Cherbai les clients reconnaissent la spécificité du travail accompli et l'on perçoit, bien que cela soit peu développé dans le récit, qu'une relation particulière s'établit entre le client et le professionnel. À Forma les travailleuses et les stagiaires partagent aussi leurs situations de famille et ne se reliant donc pas exclusivement en tant qu'individus. La question de « faire famille » est au cœur du récit : on sent le travail d'une équipe qui veut créer un collectif mais justement pas une famille. À Nos Pilifs les

personnes, qu'elles soient en situation de handicap ou non, sont conviées à reconstruire des groupes, des équipes de travail. En même temps, en posant la question du « gouvernement » de l'entreprise, les moniteurs révèlent leur souci du collectif de travail... Dans ces différents cas de figure, on perçoit l'amorce d'une reconstruction d'une culture de collectif, étape nécessaire pour développer du Collectif (au singulier). Reste donc à préciser par quelles voies faire ce lien entre petit(s) collectif(s) et grand Collectif.

La reconstruction d'une dimension collective (au sens de Collectif, au singulier) ne se donne pas immédiatement à voir dans les récits. Pour autant, les récits offrent bien des occasions d'en parler et d'y travailler, indirectement certes, mais sensiblement. Parfois dans les détails, comme cette discussion sur le recyclage des déchets à Forma, apparemment une simple disposition technique. Mais en discuter amène à aborder des questions périphériques, celle de l'espace public, celle de la responsabilité personnelle... autant d'éléments qui, chemin faisant, font des autres (ceux qu'on ne connaît pas) un objet de discussion et de fil en aiguille une catégorie pertinente. Les récits permettent d'aborder aussi, cette fois-ci directement, la question des règles et des normes. Une autre question fondamentale. En effet, à nos yeux, vivre ensemble, transformer l'économie, changer les entreprises, tant leur fonctionnement que leur structure et finalités, transformer le gouvernement des hommes et des sociétés qu'ils forment,... tout cela passe par des transformations, éventuellement même radicales. Non seulement des règles et normes qui organisent les interactions entre les individus en société, entre les individus et les institutions, mais aussi des cadres et processus où ces règles et normes sont (re)créées.

3.6. Le soin à notre Terre commune

À notre avis, tout ce qui précède n'a que peu de sens si on fait fi de la dimension matérielle de notre existence humaine. Celle-ci n'a qu'un seul et unique support, la planète. Or, déjà au siècle dernier, la sonnette d'alarme avait été tirée. Une première fois dans les années 1970, régulièrement depuis lors. Que ce soit les menaces de l'atmosphère, de désertification ou déforestation, de déclin de la biodiversité, de pollution des terres et des océans, de leur surexploitation, et plus récemment de réchauffement climatique et de dégel des pôles, véritable régulateur du climat et des mers. Ce que nous consommons, la manière même dont nous consommons, et donc nos productions et nos modes de production, sont au cœur de toute préoccupation pour l'avenir. Notre avenir proche. Quelle que soit le genre d'activités menées, quelle que

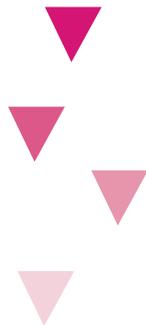
soit l'échelle à laquelle ces activités sont menées, ce que nous faisons et comment nous le faisons déterminent nos chances de durer sur la planète.

Ces éléments sont sans doute bien connus de chacun. Pourtant, cette fois-ci, les récits en font pauvrement ou pas du tout écho. Bien que la découverte, le respect et le soin de son environnement soient la toile de fond des activités de Nos Piliers, le sujet a peu été dans la bouche des moniteurs. Parce qu'on s'en occuperait déjà tant par ailleurs qu'il ne serait plus utile/essentiel d'en parler ? Ou parce qu'on n'y songe pas ? Peut-être aussi parce que les facilitateurs du processus n'ont pas ouvert cette voie ? Ces questions devraient pourtant devenir une préoccupation commune majeure. **À notre avis, si les alternatives, les luttes sociales, les mouvements, quel que soit leur objet premier, ne s'en emparent pas, peu ou prou, d'une manière ou d'une autre, ils risquent vraiment de rester définitivement dérisoires... faute d'être humains pour en parler.**

4. La piste d'une articulation

Qu'il s'agisse d'influer sur celle-ci de l'intérieur (cf. la deuxième hypothèse) ou de proposer un contre-projet de société (c'est la troisième hypothèse évoquée plus haut) ou, les acteurs de l'économie sociale doivent s'articuler soit les uns aux autres (entre entreprises sociales ou avec d'autres acteurs qui pourraient adhérer à une même visée de se réapproprier l'économie), soit avec d'autres acteurs, comme l'État ou les entreprises ordinaires, qu'il s'agit alors de chercher à refaçonner profondément.

A ce sujet, une mise en garde peut être faite. Puisque nous avons évoqué les mouvements sociaux, dans leur version révolutionnaire ou réformiste, la comparaison entre les mouvements historiques et les mouvements contemporains surgit inévitablement. Les mouvements ouvriers qui ont remporté plusieurs victoires mais qui sont aujourd'hui affaiblis doivent-ils, peuvent-ils encore nous inspirer en matière de changements sociaux ? En introduction à un livre collectif consacré à sa pensée, le sociologue Robert Castel rappelle un constat qui désormais fait probablement unanimité. « À partir du début des années 1970 nous sommes entrés dans une "grande transformation", pour parler comme Karl Polanyi (...) ». « Nous sommes sortis du capitalisme industriel (...) et nous sommes entrés dans un nouveau régime de capitalisme, plus sauvage, qui joue la concurrence exacerbée au niveau de la planète – c'est ce qu'on appelle la mondialisation – sous l'hégémonie croissante



du capital financier international. »⁽¹¹⁾ Alors qu'il fait le point sur son travail intellectuel mené durant plusieurs décennies, cet auteur souligne que la lecture du monde social, censée donner une interprétation de tels changements, doit elle-même changer et évoluer. **Si la critique de la société doit être poursuivie, elle doit l'être avec d'autres grilles d'analyses et concepts que ceux de la période précédente.** Si dans les années 60, la référence à la classe ouvrière a fondé la critique sociale, elle n'est plus possible dans les mêmes termes aujourd'hui.

Deux possibilités s'ouvrent alors. La première consiste à retravailler les catégories et concepts déjà anciens pour les actualiser, comme nous y a invité Guy Bajoit⁽¹²⁾. Ce dernier nous invite en effet à savoir contre qui se battre, au nom de quoi lutter, sur quelle solidarité compter et enfin comment mener la lutte pour être efficace, quelles (nouvelles) méthodes de luttes imaginer et mettre en œuvre⁽¹³⁾. Dans cette veine, nous pourrions par exemple animer une série d'ateliers sur le sujet, réunissant divers acteurs du champ de l'économie sociale. La deuxième consiste à renouveler notre manière de voir le changement, comme nous y invitent d'autres auteurs comme Miguel Benasayag et Angélique Del Rey ou encore François Jullien (qui empruntent à des pensées non-occidentales).

Selon Benasayag et Del Rey, le moteur des mouvements historiques peut être vu dans l'« engagement-transcendance » de ses acteurs, c'est-à-dire dans l'espoir, la promesse et la croyance d'un au-delà, un « autre monde » à faire advenir, dans lequel toutes les luttes trouveraient leur fin, toutes les contradictions seraient résolues. A cette dynamique, une autre, appelée « engagement-recherche », peut être proposée et privilégiée. Son moteur est immanent à chaque situation.

L'engagement-transcendance s'appuie sur un programme, c'est-à-dire à la fois « la définition rationnelle du monde qui doit être » et « la détermination des pas à effectuer pour la réalisation de cet objectif ». L'engagement-recherche, quant à lui, part de la situation présente et projette un agir possible, autrement dit un ou des changements dans l'état des choses. Un tel projet « se dessine en même temps que se construit le mouvement effectif qui le porte »⁽¹⁴⁾. Il s'ensuit que la prétention à maîtriser le changement global n'est plus tenable, ni souhaitable. L'engagement-recherche ne permet ni la prévisibilité des résultats de l'action, ni du monde global que l'action permettrait de réaliser. Plutôt que de concevoir l'avenir dans la promesse de lendemains qui chantent, ces auteurs nous invitent à le chercher dans les virtualités présentes, dans les possibles à déployer ici et maintenant.

(1) Le texte qui suit est une adaptation d'un texte proposé par Philippe De Leener et Marc Totté, de Inter-Mondes.

(2) Capitalisme et néo-libéralisme ont été analysés par Guy Bajoit, ce dont nous avons rendu compte dans le chapitre 3.

(3) A ce sujet, se référer à DE LEENER, Philippe, « La démocratie participative... au service de la tyrannie ordinaire ? », dans *PluriCité*, n° 13, mai-juin 2014, pp. 31-36.

(4) Sur ce sujet, voir e.a. ARNSPERGER, Christian, *L'homme économique et le sens de la vie. Petit traité d'alter-économie*, Paris : Textuel, 2011.

(5) Voir le dossier dans la revue *Multitudes*, Mineure 55 : « Nouvelles énonciations collectives », n° 55, printemps 2014, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2013-4.htm> [consulté le 1^{er} décembre 2014], qui tente de répondre à la question « Comment un nous peut-il émerger d'une multiplicité de je ? » au départ de quatre expérimentations : le Forum Social Mondial de Tunis, un collectif de défense des sans-papiers, les praticiens de la démocratie réelle réunis à la Puerta del Sol à Madrid et les membres du mouvement culturel « Furry fandom ».

(6) Lire sur ce sujet l'analyse de SAW-B, « La crise comme laboratoire ? », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(7) Voir à ce sujet, SAW-B, « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties « surprises », analyse, Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013. Voir aussi DE LEENER, Philippe, TOTTÉ, Marc & MAPPA, Sophie, *Développement & Changement*, à paraître en 2015, où les auteurs investissent la distinction radicale qu'ils établissent entre changement de forme et changement dans le fonctionnement sociétal.

(8) Le site de l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles sera en ligne en 2015.

(9) Sur ce sujet, lire les deux analyses publiées par SAW-B sur le « pouvoir des mots » (voir bibliographie).

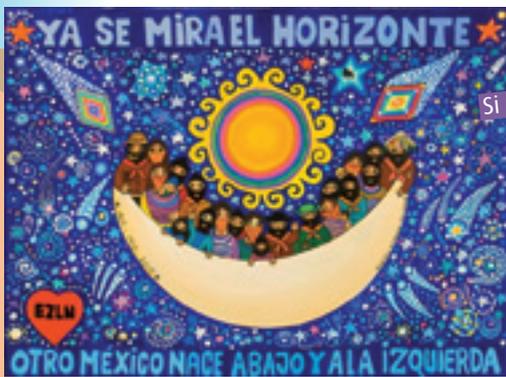
(10) Sur ce sujet, voir les travaux menés par Inter-Mondes Belgique avec le Forum de Delphes dont e.a. : DE LEENER, Philippe, « Gouvernance démocratique, rapports à l'individu, au collectif, aux règles et aux normes », dans MAPPA, Sophia (dir.), *Les impensés de la gouvernance*, Paris : Karthala, 2009.

(11) CASTEL, Robert, « Penser le changement : le parcours des années 1960-2010 », dans CASTEL, Robert, MARTIN, Claude, *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, Paris : La Découverte, 2012, pp. 29-30.

(12) Voir chapitre 3.

(13) Nous pensons en particulier à BAJOIT, Guy, « Quinze conditions pour passer à l'action collective », dans *Antipodes*, n° 192, sd. et « Message à la gauche d'hier et d'aujourd'hui », *op. cit.*

(14) BENASAYAG, Miguel et DEL REY, Angélique, *De l'engagement dans une époque obscure*, Le Pré Saint-Servais : Le Passager clandestin, 2011, pp. 31-32.



Si c'était un moment historique

« 1^{er} janvier 1994, soulèvement zapatiste. Agir ici et maintenant. La révolution n'est pas la prise du pouvoir étatique. »



Si c'était un slogan

« SOYONS RÉALISTES, EXIGEONS L'IMPOSSIBLE. »

Si c'était un animal

« Un escargot. Il va doucement mais il laisse des traces. »



Si c'était une personne

« Moi car si tout le monde répond "moi" (modestement hein !), on serait un "nous", et on serait vraiment sur la bonne route ! »



Si c'était une personne

« Marceline Loridan-Ivens, née Marceline Rosenberg, cinéaste française le 19 mars 1928, notamment connue pour son témoignage sur la déportation et le retour à la vie ordinaire réalisé en 1961, le premier à être filmé. »

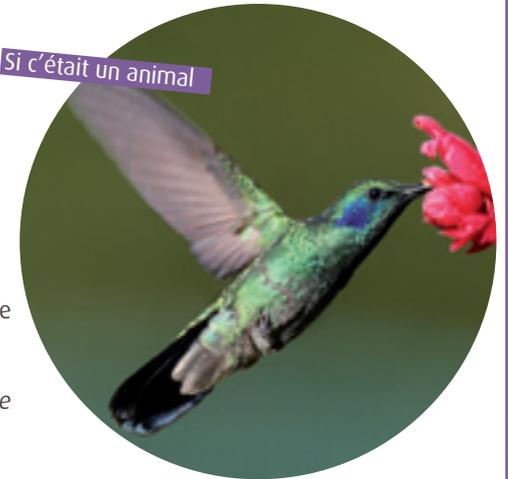
Si c'était un moment historique

« La révolution industrielle. Car elle est à l'origine d'un renversement des valeurs fondamentales. »



Si c'était un animal

« Le colibri. Pour la légende américaine racontée par Pierre Rabhi. "Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu !" Et le colibri lui répondit : "Je le sais, mais je fais ma part." »



5.

**RÉFLEXIONS
STRATÉGIQUES**

RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

A la suite de ces deux pistes (approfondissement et articulation), tirant quelque peu la couverture à nous, nous relèverons aussi les éléments stratégiques que ces réflexions nous apportent en tant que fédération d'entreprises d'économie sociale. Le point de vue est donc, dans cette partie du texte, plus spécifiquement celui de SAW-B.

1. Quels nouveaux récits ?

Qu'est-ce que ce parcours mêlant production de récits, réflexions et rencontres nous apporte en tant que fédération d'entreprises d'économie sociale ? En ce qui concerne le travail d'approfondissement, la démarche récit qui a été testée nous semble particulièrement intéressante. Et ce, à plusieurs titres. Tout bien considéré, elle offre un moyen accessible et même, disons-le, agréable, pour travailler concrètement, chez soi, à partir de ce qu'on fait, les diverses dimensions fondamentales des changements sociaux qui ont été soulignées jusqu'ici. La démarche nous semble donc utile pour analyser et penser le changement. De surcroît, elle est elle-même productrice potentielle de changement individuel et collectif.

L'intuition que nous avons posée préalablement au démarrage de la démarche, selon laquelle ceux qui parlent le mieux de l'entreprise sociale et des changements qu'elle induit sont ceux qui la « font », nous semble plus que jamais vérifiée à la lumière des travaux menés et de l'engagement narratif des acteurs rencontrés. Le fait de placer ces personnes au centre du dispositif a permis de donner un contenu insoupçonné à la question du changement (c'est ce constat qui nous a d'ailleurs incités à nous consacrer notre étude annuelle à ce dispositif). Chemin faisant, nous avons été frappés par la qualité des échanges entre les membres des différents collectifs, notamment sur leur caractère égalitaire (chacun étant effectivement habilité à faire valoir son expérience et son regard sur celle-ci). Nous pourrions aussi parler d'« intelligence collective » pour décrire l'une des propriétés de ce dispositif.

Il y a pourtant un bémol que nous ne pouvons manquer de relever à ce stade. Autant l'association des travailleurs à la démarche de co-production des récits au sein de chaque collectif a été opérante, autant leur participation aux différents ateliers a été plus problématique. Seuls quelques-uns ont participé au premier atelier et aucun au deuxième. Et parmi ceux qui ont participé, certains nous ont avoué avoir été quelque peu perdus face au jargon et aux analyses produites sur leurs propres expériences. Cette dernière partie du dispositif n'a donc pas réussi à être suffisamment égalitaire. Est-ce l'invitation de personnes ayant le statut de lecteur et non plus de co-auteur du récit, est-ce l'invitation de personnes pouvant être vues comme des experts ? Ce qui est en cause dans un tel constat, c'est le risque d'instrumentalisation des récits. Ceux-ci n'ont-ils pas été mis au service d'une réflexion à laquelle les auteurs de ceux-ci n'ont pas pu contribuer jusqu'au bout ? Réflexion qui pré-existait et qui se prolongera au-delà de l'implication des participants à la démarche « récit ». **Étant donné l'inscription de celle-ci dans le cadre de l'éducation permanente mais aussi de la réflexion stratégique relative à « pourquoi et comment faire mouvement », l'implication des acteurs tout au long de la réflexion nous paraît devoir être améliorée.**

Les raisons de cette difficulté proviennent de l'inévitable tension entre l'action concrète, visible, sensible et immédiate, que ce soit de « l'agir contre » (résistance, opposition) ou de « l'agir pour » (construction d'alternatives) d'une part et, d'autre part, la théorie, les concepts, les analyses qui devraient sous-tendre cet agir, que ce soit de l'ordre de la prise de recul sur les situations (analyse des acteurs, du contexte), de leur mise en perspective (d'où ça vient « tout ça » ? pourquoi agir ?) ou de la recherche d'intelligibilité (qu'est-ce que « tout ça » signifie, pourquoi ça se passe comme ça ?). Comment, en pratique, dénouer cette tension ? Nous croyons fermement que la réponse à cette question passe d'abord par le fait de décomplexer les travailleurs par rapport aux questions plus théoriques et conceptuelles. En effet, bien des raisonnements forts et puissants (re)produits dans les récits sont issus de ces travailleurs. Il y a donc, pour notre fédération, un travail de réassurance à réaliser.

Un autre facteur explicatif est celui du langage utilisé. Les récits sont pour l'essentiel constitués des mots échangés entre les participants et pour partie, avec les facilitateurs du processus. Les participants s'y reconnaissent donc assez facilement. C'est moins le cas lorsque les récits deviennent l'objet de réflexion de personnes plus étrangères au processus ou lorsque les facilitateurs changent de rôle et se mettent à écrire sur ce que les récits leur disent à eux (comme nous l'avons fait avec cette étude). Ne devons-nous dès lors pas nous imposer d'imaginer des dispositifs dans lesquels la production des récits, mais aussi leur analyse, se déroulent principalement entre ceux qui les ont produits, avec ceux qui « font » l'économie sociale, comme nous les avons désignés ?

Nous désirons réitérer la démarche récit. A ce stade, nous entrevoyons trois manières de nous y prendre.

1.1. Proposer la démarche récit à d'autres entreprises sociales

La démarche testée auprès de trois entreprises pourrait simplement être proposée à d'autres entreprises sociales. Etant donné notre première expérience, nous pourrions mettre en œuvre les variations suivantes. Sur la forme, une plus grande variété de dispositifs pourrait être utilisée. Par exemple, l'utilisation d'images produites par les membres des groupes pourraient être utiles pour vivifier les discussions et la réflexion et, de surcroît, enrichir la forme du récit final. En ce qui concerne les destinataires, nous pourrions travailler en deux temps. Un premier temps, avec les parties prenantes de l'entreprise, centré sur les actions du groupe sur lui-même et dans son environnement (ce que nous avons fait avec Forma, Cherbai et Nos Piliés). Et un deuxième temps en associant les « parties surprenantes »⁽¹⁾ de l'entreprise, à savoir celles qui sont touchées par elle mais auxquelles on ne pense généralement pas, comme les voisins, les familles des travailleurs ou stagiaires en formation, les travailleurs handicapés, etc., centré celui-là sur les transformations vécues, produites et ainsi observées (dans l'entreprise et autour d'elle).

1.2. Proposer à plusieurs collectifs la lecture croisée de leurs récits

Sollicité pour introduire notre deuxième atelier, le philosophe Guillermo Kozlowski⁽²⁾ nous a mis sur la piste d'une démarche de lecture croisée de plusieurs récits. Selon lui, le récit peut être une manière d'introduire les problèmes, les contradictions, les conflits et alors seulement, une manière de penser et de donner de la puissance à l'expérience. « *Là où le récit devient intéressant, affirme-t-il, c'est quand il parvient à recréer la généalogie de l'ici et maintenant, là où nous sommes actuellement* ». Dans ce cas, ce n'est pas seulement un outil de communication mais surtout une manière de produire un savoir sur ce qu'on fait, une sorte d'aller-retour entre l'expérience elle-même et la manière de la penser. Quels mots utiliser pour décrire l'expérience et quels concepts forger ou emprunter pour la penser ? C'est par

cette dimension-là que le récit peut devenir source de « puissance », c'est-à-dire aider à agir sur une situation.

Voici un exemple de cette manière de voir ou faire les récits. À propos du travail des personnes handicapées, un questionnement intéressant pourrait être le suivant. Le sociologue Robert Castel a écrit un livre intitulé *La gestion des risques*⁽³⁾, dans lequel il interroge l'insertion socioprofessionnelle et la gestion du handicap. Il a montré comment s'est véritablement posée la question du travail des personnes handicapées durant la seconde guerre mondiale en Grande-Bretagne. On a alors cherché à objectiver le taux de handicap de certaines personnes et donc aussi le type de travail qui pouvait leur être confié, ce qui leur manquait et ce qu'ils pouvaient apporter. Or, dans les années 90, cette première réflexion à propos des personnes handicapées va s'étendre à d'autres catégories sociales. C'est le début du discours en termes de compétences. Le travailleur sera progressivement conçu comme un homme modulaire, plus ou moins doté de compétences. On en arrive à l'idée qu'aucun travailleur n'est parfaitement adapté à son poste. Personne n'est suffisamment compétent pour son travail. Le travail devient ainsi la nécessité fondamentale et infinie de s'adapter. Tout le monde a l'obligation de développer son « capital humain » et de soigner son employabilité. Une telle analyse montre le point d'inflexion à partir duquel la gestion du handicap va devenir un outil de management qui va lui-même influencer les politiques sociales et les politiques d'emploi. La mise en place de l'État Social Actif l'illustre de manière frappante⁽⁴⁾.

Le récit permet ainsi de penser, à partir d'un exemple concret, la manière dont le néolibéralisme fonctionne. Si on arrive à penser de manière intensive cette expérience singulière, elle devient intéressante pour tous (et plus seulement pour ceux qui ont produit le récit). Ainsi, la problématique soulignée regarde tout le monde, même si elle est ancrée dans une situation particulière. Le récit représente une des manières de travailler intensément des problématiques qui structurent la société. Arriver à penser ces problématiques permet aussi d'imaginer comment s'y attaquer. Comprendre de quelle manière nous sommes traversés par une problématique qui structure la société, une problématique qui n'est pas personnelle mais bien sociale, commune, amène à dépasser l'individualisme et à se libérer de notre impuissance. Nous retrouvons alors une puissance d'agir.

Ainsi, les trois récits produits pourraient être l'occasion d'approfondir divers thèmes à l'instar de celui de l'« adaptation » apporté par le récit de Nos Piliés. Tels les thèmes de la « coopération » sur base du récit de Cherbai et à celui de la « reconnaissance » ou du « soin » sur base du récit de Forma. En coproduisant préalablement d'autres récits avec d'autres collectifs.

1.3. Proposer la démarche récit à d'autres publics

Notons aussi que l'expérience acquise nous pousse à imaginer d'utiliser la démarche récit avec d'autres publics (comme par exemple des collectifs citoyens plutôt que des entreprises institutionnalisées) et sur d'autres thématiques spécifiques (comme par exemple les différentes formes de gouvernement de l'entreprise). SAW-B co-anime un groupe de travail qui réunit quelques entreprises sociales ayant des pratiques de participation avancées. Elles tentent de mettre en place un gouvernement démocratique en leur sein. C'est-à-dire que les travailleurs sont associés à une délibération et à une forme de négociation sur les finalités et moyens de l'action économique de leur entreprise. Ces entreprises rencontrent certaines difficultés pour être comprises par les organisations syndicales. Comme l'a montré la politologue Isabelle Ferreras⁽⁵⁾, les organisations syndicales jouent, quant à elles, un rôle de négociation des moyens de mise en œuvre d'un projet dont les finalités sont définies par ailleurs, en amont, par les « apporteurs en capital ». Une difficulté existe dès lors que les interlocuteurs, entreprises sociales participatives d'un côté et organisations syndicales de l'autre, ne parlent pas de la même chose quand elles évoquent la gouvernance de l'entreprise. Les premières parlent de gouvernement et les secondes de gestion. Imaginer un dispositif, basé sur la production collective de récit, nous paraît potentiellement intéressant dans un tel contexte. Étant donné que les mêmes mots utilisés par les uns et les autres visent en fait des réalités différentes et que la démarche récit s'appuie précisément sur l'usage de ces mots, il serait intéressant de l'utiliser en vue de permettre un dialogue entre entreprises sociales participatives et syndicats.

2. « Faire mouvement »

Reste donc la question de que faire (et comment le faire) en tant que fédération d'entreprises d'économie sociale en vue d'une plus grande articulation des acteurs entre eux et avec d'autres.

Les actions qui fondent la dynamique d'une fédération sont à poursuivre : expérimenter, développer le pouvoir d'agir des initiatives et de leurs porteurs, faire circuler les innovations et faciliter ainsi les connexions, prévenir les dynamiques insulaires (« *Nous, on se retire dans notre petit paradis* »), pour

suivre un travail critique permanent avec les différents acteurs de l'économie sociale, travailleurs et dirigeants (ce que nous permet notre reconnaissance en éducation permanente), garantir l'utilité et la créativité des alternatives, les faire connaître et enfin les articuler entre elles et éventuellement avec d'autres, moins connues, en vue de contribuer, même un peu, au démantèlement de la culture que le capitalisme a incrusté au plus profond de nos consciences...

Prenons quelques exemples d'initiatives lancées récemment :

- nous avons rejoint les opposants au Traité transatlantique⁽⁶⁾ en produisant et diffusant une analyse sur les perspectives de ce traité international pour l'économie sociale, nous avons animé diverses rencontres sur le sujet et continuons à suivre et soutenir les acteurs se trouvant en première ligne ;
- nous avons initié le regroupement de certaines entreprises sociales, caractérisées par leur gestion participative très avancée, en une Union des SCOP Wallonie-Bruxelles, en nous inspirant de l'expérience française, cette union cherche notamment à faire reconnaître légalement par les pouvoirs publics le modèle d'entreprise qui est déjà mis en œuvre ;
- nous avons également lancé et continuons à animer des clubs et grappes d'entreprises qui réunissent à la fois des entreprises sociales et des entreprises ordinaires qui partagent une même activité dans la construction durable, dans le but de nouer des liens et partenariats entre ces acteurs mais aussi promouvons les clauses sociales dans les marchés publics.

A l'image de ces exemples, plutôt que de se fixer comme objectif de devenir un mouvement, ne pouvons-nous pas plutôt viser à être « en mouvement » et « faire mouvement(s) » ? C'est une position moins absolue, plus mouvante. Être en mouvement, c'est se rendre conscient qu'on n'est pas isolé, c'est se dire que d'autres ailleurs essaient aussi dans la même direction, dans le même champ d'action ou dans un autre, proche. Cela signifie donc délibérément inscrire dans le creuset de son inventivité militante le souci de prendre en compte les autres qui innovent également. « Faire mouvement(s) » découle immédiatement de cette prise de conscience : c'est faire tout ce qu'on peut pour aller vers ces autres et pour se connecter à ces autres, d'une manière ou d'une autre, fût-ce simplement s'informer, mais on peut aussi fonder des alliances, qu'elles soient pragmatiques, politiques ou économiques, façonner des manières à soi de réseauter... et, bien entendu, quand l'occasion se

présente, « sortir du bois » et s'ajouter aux pressions qui finissent par « faire sauter des verrous ».

En vue d'agir avec d'autres forces sociales, venant du champ politique, syndical, associatif, il peut être utile de se décentrer et d'identifier une thématique qui ne serait plus l'économie sociale mais une autre à laquelle certaines entreprises sociales contribuent bien. Pensons par exemple à la thématique de la « transition » ou des « communs » qui sont en quelque sorte des chapeaux sous lesquels nous pouvons, nous comme d'autres types d'acteurs sociaux et économiques, nous réunir et commencer à œuvrer à tisser ensemble les éléments d'une politique commune de transformation sociale, écologique et économique, bâtie sur la multiplicité des échelles de changement ainsi que des pratiques alternatives concrètes. Bref, œuvrer à ce qui pourrait être nommé une « solidarité des alternatives ».

(1) Voir l'analyse de SAW-B sur le sujet, intitulée « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties « surprenantes », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2013.

(2) Guillermo Kozlowski est philosophe de formation et chercheur, formateur et animateur au sein de l'ASBL d'éducation permanente et d'insertion socioprofessionnelle « Collectif Formation Société », située à Bruxelles. Il a animé en 2014 un « atelier de pensée collective », entre autres avec Isabelle Stengers, sur le thème « La lutte continue ? La lutte continue ! La lutte continue... » au sein de l'Université populaire de Bruxelles.

(3) CASTEL, Robert, *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris : Minit, 1981.

(4) Sur le sujet, lire KOZLOWSKI, Guillermo, « Généalogie de l'Etat Social Actif », dans CFS – EP, *L'Etat Social Actif*, contribution au débat n° 2, mai 2014 [disponible en ligne : http://ep.cfsasbl.be/sites/cfsasbl.be/ep/site/IMG/pdf/en_ligne_analyse2014_genealogie_etat_social_actif.pdf, consulté le 1^{er} décembre 2014].

(5) FERRERAS, Isabelle, *Gouverner le capitalisme. Pour un bicamérisme économique*, op. cit., p. 180. Et l'analyse de SAW-B sur le sujet : « Le bicamérisme économique pour gouverner le capitalisme. Rencontre avec Isabelle Ferreras », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.

(6) Voir l'analyse de SAW-B, « Contre le Traité transatlantique ! », Monceau-sur-Sambre : SAW-B, 2014.



BIBLIOGRAPHIE
SÉLECTIVE

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Dans cette bibliographie, nous avons opéré une sélection en vue de présenter au lecteur les textes majeurs qui ont été utilisés tout au long de la démarche, qu'ils soient cités ou non dans le corps du texte. Les citations utilisées dans l'étude elle-même sont évidemment mentionnées en bas de page, au fur et à mesure de leur utilisation.

Ouvrages

- ADAM, Michel, *Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?*, Paris : L'Harmattan, 2008.
- ARNSPERGER, Christian, *L'homme économique et le sens de la vie. Petit traité d'alter-économie*, Paris : Textuel, 2011.
- BAJOIT, Guy, *Le changement socioculturel*, Paris : Armand Colin, 2014.
- BASCHET, Jérôme, *Adieux au capitalisme. Autonomie, société du bien vivre et multiplicité des mondes*, Paris : La Découverte, 2014.
- BENASAYAG, Miguel et DEL REY, Angélique, *De l'engagement dans une époque obscure*, Le Pré Saint-Servais : Le Passager clandestin, 2011.
- CASTEL, Robert & MARTIN, Claude, *Changements et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel*, Paris : La Découverte, 2012.
- CITTON, Yves, *Renverser l'insoutenable*, Paris : Seuil, 2012.
- CITTON, Yves, *Pour une écologie de l'attention*, Paris : Seuil, 2014.
- DARDOT, Pierre et LAVAL, Christian, *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris : La Découverte, 2014.
- de GAULEJAC, Vincent et LEGRAND, Michel, *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle*, Toulouse : ERES, 2008.
- DE LEENER, Philippe, NDIONE, Emmanuel Seyni, MBAYES, Moussa, RAYMOND, Candice & MATTHYS, Yves, *Changement politique et social. Eléments pour la pensée et l'action*, Dakar : Enda Graf Sahel, 2005.
- DRAPERI Jean-François, *Godin, inventeur de l'économie sociale ? Mutualiser, coopérer, s'associer*, Valence : Editions Repas, 2010.
- DUPIN, Eric, *Les défricheurs*, Paris : La Découverte, 2014.
- FERRERAS, Isabelle, *Gouverner le capitalisme ? Pour un bicamérisme économique*, Paris : PUF, 2012.
- FREMEAUX, Philippe, *La nouvelle alternative. Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris : Les Petits Matins/ Alternatives Economiques, 2011.

- GORI, Roland, *La dignité de penser*, Paris : Babel, 2013.
- HILLENKAMP, Isabelle et LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse : ERES, 2013.
- JULLIEN, François, *Les transformations silencieuses*, Paris : Grasset, 2009.
- LAVILLE Jean-Louis et CATTANI Antonio David (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris : Gallimard, 2006.
- LATOUCHE, Serge, *L'âge des limites*, Paris : Mille et une nuits, 2012.
- PEREIRA, Irène, *Peut-on être radical et pragmatique ?*, Paris : Textuel, 2009.
- STENGERS, Isabelle, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris : La Découverte, 2009.
- SUR, Jean, *Une alternative au management. La mise en expression*, Paris : La Découverte/Syros, 1997 [disponible sur <http://js.resurgences.pages-perso-orange.fr/>, consulté le 1^{er} décembre 2014].
- TOURAINE, Alain, *Après la crise*, Paris : Seuil, 2010.
- TOURAINE, Alain, *La fin des sociétés*, Paris : Seuil, 2013.

Articles

- ARNSPERGER, Christian, *Transition écologique et transition économique : Quels fondements pour la pensée ? Quelles tâches pour l'action ?*, Louvain-la-Neuve, 2010, disponible en ligne sur <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/Arnsperger.TRANSITION.12.02.2010.pdf> [consulté le 1^{er} décembre 2014].
- BAJOIT, Guy, « L'économie solidaire, un mode de production alternatif au capitalisme », non publié, novembre 2003.
- BAJOIT, Guy, « Quinze conditions pour passer à l'action collective », dans *Antipodes*, n° 192, sd [disponible sur www.iteco.be, consulté le 1^{er} décembre 2014].
- BAJOIT, Guy, « Message à la gauche d'hier et d'aujourd'hui », non publié, janvier 2013.
- BAJOIT, Guy, « Relations de classes et modes de production : théorie et analyse », non publié, mars 2014.
- CARLE, Zoé, CASANOVA, Vincent, DUCHÊNE, Laurence, WAHNICH, Sophie & ZAOUÏ, Pierre, « Come ti chiami ? », dans *Vacarme*, n° 68, été 2014 [disponible en ligne : <http://www.vacarme.org/article2642.html>, consulté le 1^{er} décembre 2014].
- CASTEL, Davy, LEMOINE, Claude et DURAND-DELVIGNE, Annick, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 13-2, 2011 [disponible en ligne : <http://pistes.revues.org/1788>, consulté le 1^{er} décembre 2014].

- CASTEL, Robert, « Pourquoi la classe ouvrière a perdu la partie », dans *La montée des incertitudes. Travail. Protections. Statut de l'individu*, Paris : Seuil, 2009.
- CASTEL, Robert, « Penser le changement : le parcours des années 1960-2010 », dans CASTEL, Robert, MARTIN, Claude, *Changements et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel*, Paris : La Découverte, 2012.
- DEFOURNY, Jacques et NYSSSENS, Marthe, L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative, SOCENT Working Paper, 2013 [disponible en ligne : <http://www.iap-socent.be/sites/default/files/SO-CENT%20Pub%202013-01%20new.pdf>, consulté le 1^{er} décembre 2014].
- GENDRON, Corinne & GAGNON, Christiane, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », dans *Les cahiers de la CRSDD*, Collection de recherche, n° 02, Montréal, 2011.
- KOZLOWSKI, Guillermo, « Généalogie de l'Etat Social Actif », dans CFS – EP, *L'Etat Social Actif*, contribution au débat n° 2, mai 2014 [disponible en ligne : http://ep.cfsasbl.be/sites/cfsasbl.be/ep/site/IMG/pdf/en_ligne_analyse2014_genealogie_etat_social_actif.pdf, consulté le 1^{er} déc. 2014].
- *Multitudes*, Majeure 48 : « Contre-fictions politiques », n° 48, printemps 2012, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2012-1.htm> [consulté le 1^{er} décembre 2014].
- *Multitudes*, Mineure 55 : « Nouvelles énonciations collectives », n° 55, printemps 2014, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2013-4.htm> [consulté le 1^{er} décembre 2014].

Analyses et études SAW-B

Nous renvoyons aux textes suivants, édités par SAW-B et disponibles sur www.saw-b.be :

- « Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ? », étude 2010.
- « Directive "Services" et SSIG : rétroactes et enjeux », analyse 2011.
- « Une autre manière de "faire politique". Co-construction, co-évaluation et co-expertise », analyse 2012.
- « Les entreprises sociales, une réelle alternative ? », analyse 2012.
- « L'institutionnalisation inachevée des services de proximité. Autour du métier de garde à domicile », analyse 2012.
- « Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopie », étude 2013.
- « Le pouvoir des mots : "l'économie sociale" », analyse 2013.
- « Le pouvoir des mots : "les (biens) communs" », analyse 2013.
- « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties "surprenantes" », analyse 2013.

- « Les coopératives de travailleurs associés : un modèle entrepreneurial atypique », analyse 2014.
- « Aide-ménagère à domicile – un vrai métier ! », analyse 2014.
- « Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution », analyse 2014.
- « Le bicaméralisme économique pour gouverner le capitalisme. Rencontre avec Isabelle Ferreras », analyse 2014.
- « Contre le Traité transatlantique ! », analyse 2014.
- « La crise comme laboratoire ? », analyse 2014.
- « Les mutuelles de santé, actrices de l'économie sociale », analyse 2014.
- « Cinquante nuances de partage : le potentiel transformateur de l'économie collaborative », analyse 2014.
- « Cinquante nuances de partage : sept enjeux pour l'économie collaborative de demain », analyse 2014.
- « La voix des adultes en formation... ou l'énergie discrète des lucioles », analyse 2014.

Publications Inter-Mondes

Nous renvoyons aux textes de la collection « Clefs en Economie Politique. Ressources pour se connecter au "réel" de l'économie et pour connecter l'économie au "réel" de notre vécu », édités par Inter-Mondes et disponibles sur www.inter-mondes.org :

- N° 0 DE LEENER, Philippe & TOTTÉ, Marc, *Changement économique*, 2012.
- N° 1 DE LEENER, Philippe & TOTTÉ, Marc, *Fondements impensés de l'économie*, 2014.
- N° 2 DE LEENER, Philippe, *Idées reçues en économie*, 2014.
- N° 3 DE LEENER, Philippe, *Les « Lois » de l'économie*, 2014.
- N° 4 DE LEENER, Philippe, *Economie collaborative. Vers une économie de la bienveillance*, 2014.
- N° 5 DE LEENER, Philippe, *De l'économie à l'œconomie*, à paraître.
- N° 6 DE LEENER, Philippe, *Le défi de la valeur*, à paraître.
- N° 7 DE LEENER, Philippe, *Combattre le capitalisme en soi*, 2014.

CONSTRUIRE UN RECIT COLLECTIF DANS SON ENTREPRISE ? C'EST POSSIBLE...

« Comment des entreprises comme la vôtre, par leurs pratiques, en interne et en externe, contribuent-elles à des changements profonds de société ? » telle est la question que SAW-B et Intermondes ont proposé d'approfondir aux travailleurs de plusieurs entreprises sociales.

Trois d'entre elles ont montré leur intérêt et accepté de produire un récit collectif pour répondre à cette question du changement. En effet, au-delà de sa mesure ou de son évaluation, ce qui fait exister le changement, c'est aussi de mettre des mots sur les pratiques et leurs effets, de les rendre conscients et de (re)construire un récit qui les explique.

La formation du groupe

Pour aborder cette question, nous avons souhaité partir du vécu des travailleurs des entreprises sociales. Car selon nous, ce sont ceux qui vivent au quotidien l'entreprise, ses innovations, ses transformations, qui en parlent le mieux. Notre point de départ est donc le « sens » que mettent ces travailleurs dans leur activité afin d'apprécier le potentiel de changement à l'intérieur de l'entreprise puis, plus largement, dans le secteur d'activité voire la société. Un potentiel de changement mais aussi des difficultés, des contraintes...

Les premières entreprises à avoir accepté sont la coopérative de travailleurs associés Cherbai, l'entreprise de formation par le travail Forma, l'entreprise de travail adapté Nos Pilifs. A chaque fois, un groupe d'une demi-douzaine de travailleurs et une animation adaptée. Dans certains cas (entreprise de plus grande taille que le groupe réuni), le récit a aussi été communiqué et discuté entre le groupe qui a coproduit le récit et le reste de l'entreprise (la direction, les collègues directs ou l'ensemble des autres travailleurs).

La question du changement (économique, social et politique) lié aux pratiques des entreprises d'économie sociale a été le fil conducteur des différents

récits. Ceux-ci ont également été guidés par les centres d'intérêt de chaque groupe. Ainsi, pour Cherbai, le contexte était celui du départ prochain d'un des fondateurs et donc de la transmission de l'histoire et des valeurs de l'entreprise. Pour Forma, l'intérêt a été de se remémorer l'évolution positive qu'a connue l'équipe. Enfin, pour Nos Pilifs, le récit s'est beaucoup intéressé au métier de moniteur, dont la fonction est précisément de concilier les objectifs économiques et la finalité sociale des entreprises de travail adapté.

La méthode utilisée

Cinq à six rencontres de quelques heures sont nécessaires pour produire la parole commune au groupe qui est elle-même à l'origine du récit écrit. Deux personnes extérieures viennent animer chaque rencontre. Au besoin, les débats sont relancés par les animateurs qui peuvent aussi interpellier ou interroger le groupe sur certains points. Après chaque rencontre, ces animateurs produisent un texte qui reprend l'essentiel de ce qui s'est dit. Ce texte est soumis à lecture et approbation des membres du groupe, en début de rencontre suivante. Lorsqu'un ensemble cohérent de thèmes et questions ont été traités, le groupe décide qu'il n'y a plus lieu de se revoir sous cette forme. Une rencontre préparatoire à la production du récit est alors organisée. Un projet de récit est ensuite écrit, sur base des recommandations du groupe, par les animateurs. Cette proposition de texte est ensuite améliorée par les multiples réactions du groupe pour aboutir à une version finale.

Le récit ainsi produit peut alors entamer sa vie propre. Il peut être diffusé, retravaillé, donner lieu à d'autres formes de créations, sur d'autres supports, etc. Tout est possible étant donné que le récit appartient réellement au groupe qui l'a produit collectivement.

Effets et perspectives

De l'avis des participants, le processus génère lui-même des changements individuels et collectifs au sein de l'entreprise. :

- « J'ai appris des choses de mes collègues, ce qu'ils ont pensé, pour le futur proche de l'entreprise. C'est une bonne chose. C'est bien de savoir comment a grandi l'entreprise depuis sa naissance et comment faire pour que ça continue comme ça ».
- « Je ne savais pas tout ce qui s'était passé avant mon arrivée. Ça apprend comment vit l'entreprise, ce qui a été fait et ce qui est encore à faire ».

- *« Il était intéressant de prendre du recul, de réfléchir sur des choses quotidiennes, d'avoir les questions des animateurs, ce qui soulève, ce qui souligne les choses. On n'a pas perdu notre temps. Il y a beaucoup d'acquis dès à présent. On verra les suites, sur base du texte et des suites. Le principal s'est vécu dans les rencontres au cours desquelles le récit s'est forgé ».*
- *« Ce qui est intéressant, c'est de se remettre en question, de revoir notre fonctionnement. On n'a pas assez de réunion, on ne prend pas assez le temps de faire des réunions, d'où l'intérêt de cette démarche-ci. C'est une manière de se recentrer sur notre fonctionnement ».*
- *« Ça pourrait induire des changements, c'est un outil de travail ».*
- *« C'est une sorte de résumé, de carte de visite, c'est un peu la carte de visite type du fonctionnement de l'entreprise ».*

De l'avis d'un lecteur venant d'une des entreprises, n'ayant pas participé à la co-production du récit, *« ce travail relate avec beaucoup de profondeur le point de vue aiguisé des travailleurs sur l'évolution de l'entreprise et sur son avenir. Il met en évidence les particularités de l'entreprise, du métier, il questionne la structure et touche à la mission de l'entreprise ».*

Récemment, nous avons aussi entamé une démarche similaire avec des collectifs citoyens mettant en œuvre une alternative économique.

Si vous êtes, vous aussi, intéressé par cette démarche de co-production de récit, vous pouvez contacter Quentin Mortier (q.mortier@saw-b.be).

...Et qu'est-ce que ça change ?

RÉCITS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

« ...et qu'est-ce que ça change ? » Peut-être avez-vous déjà entendu cette question quand on présente les entreprises sociales et leurs alternatives ? Ou peut-être vous posez-vous vous-même cette question ? Qu'est-ce que l'économie sociale change, en fait ? Nous pensons que les personnes mieux placées pour répondre sont celles qui « font » l'économie sociale, celles qui la vivent au quotidien.

Dans 3 entreprises sociales (la coopérative de travailleurs – Cherbai –, l'entreprise de formation par le travail – Forma – et l'entreprise de travail adapté – la Ferme Nos Pilifs), nous avons proposé aux travailleurs intéressés d'écrire ensemble un récit collectif à propos des changements que leur entreprise vit ou a vécu mais aussi ceux qu'elle produit, ceux auxquels elle contribue.

Les résultats obtenus nous ont interpellés. Nous avons dès lors organisé deux ateliers avec d'autres acteurs du changement social pour discuter, sur base de la lecture des récits, la question du changement et du mouvement social.

Au final, les questions auxquelles nous tentons ainsi de répondre sont au moins les suivantes :

- *En quoi a consisté la méthode de co-production des récits, quels en sont les particularités et l'intérêt ?*
- *Que nous révèlent les récits des changements générés par les entreprises sociales ?*
- *Comment penser l'économie sociale comme source de changements sociaux ou sociétaux ?*
- *Quelles sont les perspectives théoriques et pratiques, intellectuelles et stratégique, que nous ouvre la démarche « récit » ?*

Les dossiers de l'économie sociale

Livret étude +

Récit de Cherbai

Récit de Forma

Récit de la Ferme
Nos Pilifs