



# C'est quoi la gestion en économie sociale ?

Véritable casse-tête ou force de création ?



Créer et revendiquer une autre gestion définitivement au service d'une économie sociale et solidaire. Voilà ce à quoi nous aspirions en débutant notre recherche participative fin 2021<sup>1</sup> avec des entreprises et associations d'économie sociale. Deux ans plus tard, nous présentions les conclusions et des résultats de ce long processus lors d'un événement rassemblant une trentaine de personnes.

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

Si l'économie sociale soutient qu'une autre économie est possible, encore faut-il que les moyens de gestion pour y parvenir soient à la hauteur des finalités sociales qu'elle se donne. Ce sont précisément ces moyens que nous avons interrogés dans le cadre de la recherche participative. Qui s'occupe de la gestion, quel pouvoir ont ces personnes, et comment communiquent-elles avec le reste de l'organisation ? Où, comment, en quoi s'incarne la gestion ? Comment la rendre connue de toutes et tous et commune ? Comment passer de valeurs proclamées à des valeurs incarnées voire incorporées par les gestionnaires et l'organisation dans son ensemble ? Comment la gestion d'une entreprise évolue-t-elle et s'adapte-t-elle lorsque des changements surviennent ? Toutes ces questions ont été travaillées et partagées avec le public lors de l'événement de clôture de la recherche participative. Notre intention était d'aller un cran plus loin en inscrivant nos observations dans un plaidoyer<sup>2</sup> rédigé sur base d'une discussion collective construite en quatre points. (1) « En matière de gestion, nous affirmons », (2) « En matière de gestion, nous dénonçons », (3) « En matière de gestion, nous espérons » et (4) « En matière de gestion, nous exigeons ». Ces quatre points participent à la nécessité de la critique d'une gestion au service de l'économie dominante pour entrevoir une gestion résolument en faveur de l'économie sociale.

Cette analyse reprend ces quatre points nourris par les réflexions des personnes présentes lors de la présentation des résultats de la recherche participative sur la gestion. Pour les deux premiers points, nous présentons deux cas concrets issus de la recherche participative qui s'est davantage concentrée sur ce que recouvre la gestion en économie sociale et moins sur ce qu'elle devrait être. Ces cas sont à lire plus longuement et précisément dans la restitution de la recherche participative. Si les deux autres points ont aussi traversé par moment la recherche participative, ils ont été plus discutés lors de l'événement de présentation de la recherche participative.

Cet ensemble participe au fait que nous croyons que réenchanter la critique de la gestion permet de construire et de mettre en œuvre d'autres manières de réaliser et de pratiquer la gestion au sein des entreprises et des associations d'économie sociale qui sont à la croisée des chemins, oscillant entre les impératifs financiers et leur finalité sociale. Une dualité encore trop souvent perçue comme difficilement conciliable<sup>3</sup> alors qu'elle constitue la force de l'économie sociale.



## En matière de gestion, nous affirmons

De quoi sommes-nous fiers, acteurs et actrices d'économie sociale, en matière de gestion ? Les entreprises d'économie sociale sont trop souvent étiquetées comme pourvoyeuses d'emploi participant à la réparation d'un système économique enlisé dans le tout au marché. Si leur participation au tissu économique et à la cohésion sociale est clairement à souligner, il ne faut pas y voir une simple réponse utilitaire aux dérives du capitalisme. Dans cet angle mort d'une réponse utilitaire et réparatrice se loge en effet une conception d'une gestion dite classique visant la quantité (ex. : la remise à l'emploi coûte que coûte) plutôt que la qualité (ex. : donner du travail qui fait sens).

Porter des valeurs appelle donc à une prise en compte des besoins sociaux et surtout à une manière d'y répondre qui soit cohérente avec ces valeurs et besoins. La gestion en entreprise d'économie sociale dépasse l'unique organisation optimale et raisonnée du travail. De fait, la mission intrinsèque de service à la société des entreprises et associations d'économie sociale demande que leur fonctionnement, au-delà de ce qu'elles rendent comme biens et services à la population, soit aussi au bénéfice des travailleurs et travailleuses. Ce fonctionnement dépend d'une gestion empreinte de qualité, de sens et de complexité due à ce qu'elle recouvre.

L'engagement des entreprises d'économie sociale dépasse de loin des considérations comptables et de management en intégrant un respect de principes et de valeurs qui en premier lieu n'est de jamais prioriser la finalité de profit sur la finalité sociale. Répétons-le et affirmons-le, la gestion au sein des entreprises et des associations d'économie sociale ne doit pas être une fin en soi ou un outil de manipulation mais bien un moyen.

### **Ce que les participants à la recherche participative vivent et en disent**

On pourrait lire ce que nous affirmons comme un tableau uniforme. Ce serait mal comprendre la diversité et les nuances des entreprises et associations d'économie sociale. Précisément, c'est dans ces nuances et différences que se constituent des manières d'organiser, disons des « gestions », multiples et diverses car chaque structure vit une réalité spécifique. Si les acteurs et actrices de l'économie partagent des valeurs communes, ils les discutent et les font vivre de manière plurielle au sein des équipes parce qu'elles les ressentent au quotidien dans leurs actions et avec toute leur singularité.

Prenons l'exemple de la Fédération des Maisons Médicales (FMM) pour imaginer ce point.

Dans l'organisation du travail et de ses équipes, la FMM fait appel à des emplois temporaires, pour des postes d'accueil-secretariat et de nettoyage via des mécanismes publics le permettant et qui soulagent par ailleurs ses finances. Par essence, les personnes engagées sous ces types de contrat ne restent que peu de temps au sein de la Fédération. Que vont-elles devenir une fois leur contrat terminé ? La FMM participe-t-elle indirectement à une politique de l'emploi qu'elle ne cautionne pas et qui ne rejoint pas ses valeurs d'émancipation au travail et de réduction d'inégalité sociale ?

Pourtant, sans ces aides publiques à l'emploi, la FMM devrait rogner sur ses activités ou leur qualité. Que faire alors ? Ce dilemme témoigne de la spécificité de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale tant elle est complexe au regard de l'équilibre à trouver entre les valeurs (la finalité sociale) et la pérennité financière.

## En matière de gestion, nous dénonçons

Alors, qu'est-ce qui ne va pas en matière de gestion pour les acteurs de l'économie sociale ? Les exemples cités dans la recherche participative font état d'une forte influence des politiques publiques, notamment sur le plan financier au travers des subventions, sur la gestion des entreprises et associations d'économie sociale. Leur autonomie risque d'être mise à mal.

La complexité et les contraintes administratives les obligent à se conformer à des demandes parfois dénuées de sens. Précisons que le problème central n'est pas le contrôle mais plutôt la qualité de celui-ci et l'intention qui lui est donnée. A titre d'exemple, les enveloppes budgétaires et les appels à projets ne tiennent souvent pas compte des fonctions de soutien essentielles à leur élaboration. Pour le dire autrement, le temps de travail pour répondre et gérer ces appels à projets n'est pas reconnu et rémunéré. Comme si dans un hôpital, on ne donnait des moyens que pour le personnel soignant mais pas pour la direction, la gestion des ressources humaines, le personnel d'entretien... Ou qu'on ne finançait que les parlementaires et les conseillers politiques mais qu'on ne donnait aucun moyen financier pour toutes les autres fonctions assumées dans un parti.

Comment ne pas y voir une perte d'autonomie lorsque la gestion répond plus aux exigences des financeurs sans tenir compte de la finalité sociale du projet ?

Notons aussi le saucissonnage des financements qui tendent à être davantage ponctuels, sans continuité, que structurels et qui participe à la dispersion des moyens alloués. Cette dispersion oblige alors les acteurs et actrices d'économie sociale à dépendre de plusieurs types de financement. Ce multi subventionnement demande une gestion rigoureuse, chaque financeur contrôlant avec des indicateurs et des méthodes différentes, qui entrave parfois la qualité du travail que ce soit en matière de bien-être, de sens au travail ou que de dispense de biens et services. Cette gestion demande d'engager des personnes, parfois en nombre, ce qui favorise beaucoup plus les grosses structures face aux plus petites qui ne disposent pas des fonds et du personnel suffisant. Nous dénonçons cette mise en concurrence indirecte au service d'une logique qui privilégie trop souvent la quantité sur la qualité et entrave notre capacité à mener à bien nos finalités sociales.

### **Ce que les participants à la recherche participative vivent et en disent**

A nouveau, chaque entreprise ou association d'économie sociale ne vit pas la même chose et relève des difficultés particulières en matière de gestion. Le multi subventionnement vécu par l'asbl Cannelle, reconnue comme entreprise d'économie sociale d'insertion, est un bel exemple d'une gestion spécifique.

Dans le cadre de ses activités horeca, Cannelle bénéficie de deux types d'aide à l'emploi liés sa finalité d'insertion. Problème, les candidats pour les postes se présentent moins ces dernières années, comme dans tout le secteur. Un écueil relevé est la quantité de critères à l'embauche qui empêche les personnes visées par ces politiques publiques de tenter leur chance. Les conséquences pour Cannelle sont importantes puisque l'asbl a de plus en plus de mal à prester ses services horeca auprès de ses clients. Si les causes et facteurs du manque de personnel sont probablement plus nombreux, Cannelle reproche que les deux types d'aide à l'emploi, relevant de deux pouvoirs subsidiant différents, sont trop cadencés contenant trop de critères à l'embauche alors que ces mécanismes sont censés permettre de donner du travail à des personnes.

Cannelle fait donc face à une incertitude constante, ce qui demande une anticipation perpétuelle en matière de gestion. Pourtant, l'asbl en tant qu'entreprise d'insertion sociale doit bien continuer à poursuivre sa mission d'insertion en partenariat avec l'Etat et les administrations publiques. Comment alors faire vivre une entreprise lorsque les conditions prescrites par les politiques publiques mettent à mal la pérennité d'une structure ?

## En matière de gestion, nous espérons

Que souhaitons-nous ? Nos espoirs reposent sur un changement radical, un électrochoc qui transformerait nos pratiques et nos politiques. Nous aspirons à une simplification administrative, à un retour de la confiance et à une légitimation de notre professionnalisme et de notre rôle économique. Ceci passe par une reconnaissance des besoins réels des structures d'économie sociale.

Nous espérons valoriser les métiers à haute portée sociale afin de démontrer la qualité du travail réalisé par les entreprises et associations d'économie sociale. Cette valorisation de la qualité du travail permettrait aussi d'éviter une posture de suspicion des politiques envers l'associatif. Des contrôles justes et équitables sont par conséquent à appliquer. Il s'agit d'un véritable changement de paradigme à opérer visant une gestion cohérente et efficiente basée sur la confiance a priori. Entendons une gestion qui puisse répondre à une vision long terme et non à court terme.

Nous espérons pouvoir nous reconcentrer sur nos missions sociales par un réel soutien des politiques dont l'expertise en matière d'économie sociale doit évoluer afin d'évaluer au mieux les dossiers. Plus que des discours, nous espérons des actes concrets qui soutiennent et renforcent l'économie sociale dans sa mission sociale et économique.

## En matière de gestion, nous exigeons

Que faudrait-il faire pour atteindre nos espoirs ? Afin de plus encore reconnaître l'économie sociale et ses acteurs, l'intégration de cours dans les cursus scolaires sur l'économie sociale doit être plus systématisée. L'économie sociale mérite une place de choix dans le paysage éducatif, afin que les générations futures comprennent pleinement son rôle essentiel dans la construction d'une société plus juste et plus solidaire, mais aussi qu'ils comprennent le fonctionnement d'un modèle économique qui occupe un emploi sur huit en Belgique. Nous exigeons aussi des mesures plus précises comme le contrôle par les pairs en lien avec une coordination des politiques cohérente prenant en compte les spécificités du terrain.

L'évaluation par les pairs, dans un souci de transparence et d'amélioration continue, participe aussi à l'exemplarité des entreprises et associations d'économie sociale tout en développant les liens de confiance entre l'Etat et les acteurs de l'économie sociale.

Ensemble, engageons-nous pour un changement profond, pour une gestion au service d'une économie qui place les personnes et leur bien-être au cœur des préoccupations. Plus que des discours, des actes. L'économie sociale est une force vive de notre société, et il est temps de lui accorder la place et le soutien qu'elle mérite.

---

<sup>1</sup>Le texte sera tout prochainement publié. Brolis, O. de Foy, M. de Halleux, O. De Leener, P. Desrumaux, P. de Tonnac, J. Dutrieux, A. Grisar, C. Keris, B. Mordant, S. Mortier, Q. (2023). La gestion en économie sociale : Entre tradition et création dans ses spécificités Echos d'une recherche participative pas au goût du jour. SAW-B

<sup>2</sup>Ce texte de plaidoyer est à lire en annexe de la recherche participative citée. Son contenu a également été intégré dans notre mémorandum en vue des élections européennes, fédérales et régionales de 2024 [MEMORANDUM - Nos propositions concrètes pour le déploiement de l'économie sociale et solidaire. - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

<sup>3</sup>de Halleux, O. (2023). « 60 secondes pour l'avenir » La minute de trop qui vous invite à investir durablement votre argent. SAW-B, [en ligne] [«60 secondes pour l'avenir» - La minute de trop qui vous invite à investir durablement votre argent... - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)





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

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

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

*À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.*

**Rédaction :** Olivier de Halleux

**Relecture :** Joanne Clotuche

**Illustration :** IA - Bing-Creator – Inspiré de l'œuvre de Jim Bachor