

D'UNE ÉCONOMIE SOCIALE MILITANTE VERS UNE ÉCONOMIE SOCIALE GESTIONNAIRE ?



analyse

Août 2008

Marie-Caroline Collard
Directrice SAW-B

Véronique Huens
Coordinatrice éducation permanente SAW-B

Le succès des associations les confronte à la froide logique du management et certaines évoluent vers une gestion du type de l'entreprise privée. D'autres deviennent des prestataires de services des collectivités locales. Dans les deux cas que devient l'esprit militant des origines ?

François Rousseau¹

La question est posée. Quels sont encore les dirigeants (et travailleurs) des entreprises d'économie sociale qui trouvent encore le temps de sortir de leur quotidien pour se mobiliser face aux enjeux du secteur ou en défendre les valeurs ? Le constat est dur : très peu.

Pourtant ces enjeux sont particulièrement nombreux et tous ont des répercussions directes sur les pratiques de ces mêmes acteurs. Qu'il s'agisse d'enjeux européens (attaque des coopératives pour concurrence déloyale, non reconnaissance de l'ES comme services sociaux d'intérêt généraux, de minimis, etc), de mesures prises par l'Etat social actif comme le plan d'accompagnement des chômeurs et la libéralisation de ce même accompagnement, ou du manque de nouveaux porteurs de projets ou de la trop faible notoriété dont jouit le secteur auprès du grand public.

Les dirigeants des entreprises d'économie sociale ont-ils plus le nez sur le guidon aujourd'hui qu'hier ? Il semble en tout cas qu'ils ne se déplacent plus que lorsqu'ils sont certains de trouver une information qui pourra être directement appliquée dans leur entreprise et les aider à résoudre leurs différents problèmes de gestion. La professionnalisation de l'économie sociale, exigée et instaurée par les acteurs eux-mêmes mais également par les pouvoirs subsidiaires, a largement contribué à modifier le profil des dirigeants du secteur. Elle a développé le pouvoir des techniciens et des experts parfois aux dépens des militants de la première heure. Ce n'est d'ailleurs pas innocent que le terme d'« entrepreneur social » ait fait son apparition ces dernières années.

¹ Membre du Conseil scientifique de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale et président du Conseil scientifique de l'Observatoire Régional de l'économie sociale et solidaire en PACA, François Rousseau a écrit de nombreux articles et a mené plusieurs recherches sur la gestion des entreprises d'économie sociale.

Une professionnalisation accrue

Que ce soit en Belgique ou ailleurs en Europe le constat est le même, les entreprises d'économie sociale ont, depuis trente ans, vu le contexte dans lequel elles évoluent changer de manière drastique. Les réglementations sont devenues plus contraignantes et plus complexes, les partenaires et les sources de financements se sont multipliés, les pouvoirs subsidiaires (pour celles qui bénéficient d'aides publiques) ont largement augmenté leurs exigences en terme de rapport et de suivi. Diriger une entreprise d'économie sociale demande dès lors de plus en plus de compétences gestionnaires et la maîtrise de nombreux outils (tableaux de bords, outils financiers et comptables, etc).

Face à ces nouvelles données, le secteur tout entier (et particulièrement les structures fédératives) se sont battues pour développer des outils de professionnalisation : agence-conseils, formations, structures de financement, etc. Parallèlement, le directeur (ou équipe de dirigeants) qui dans le passé gérait aussi bien l'administration, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, etc. a cédé la place dans les structures qui pouvaient se le permettre à une spécialisation des tâches : un comptable, un gestionnaire des ressources humaine, etc. Une étude réalisée par François Rousseau entre 1983 et 1991 auprès de 1000 associations, démontre cette tendance et le changement de profil des dirigeants des associations et entreprises d'économie sociale. *Selon nos observations, le développement de l'association et l'obligation de rendre compte à des tiers de plus en plus nombreux et exigeants pèsent sur la structure des emplois et conduisent à l'inflation de profils gestionnaires et techniciens issus de l'entreprise privée et des cabinets comptables et mieux payés que leurs collègues de la production. Par exemple, notre étude montrait en quatre années déjà un fort accroissement du nombre de comptables (+50%), le doublement du nombre de responsables identifiés comme des « cadres administratifs » et le recul très sensible des responsables ou directeurs de centres issus de formations à dominante pédagogique de type animation ou travail social.*²

En même temps, loin de nous l'idée de décrier cette professionnalisation que SAW-B a accompagné et encouragé. En effet, sans rigueur, sans compétences fortes, généralistes ou techniques dans la gestion de leurs entreprises, les alternatives économiques courent le risque de ne pas être à même de porter un quelconque engagement ou de questionner tel ou tel absurdité ou injustice de notre système économique et sociale. Comment l'entrepreneur peut-il s'investir, se mobiliser sur des questions macros si il n'a pas l'assurance que l'alternative qu'il porte est crédible et viable ? De plus, c'est à partir de ses pratiques, des impasses rencontrées dans l'exercice de son métier que l'entrepreneur social et ses travailleurs sont confrontés aux inégalités et failles du système capitaliste qu'ils entendent transformer ? Le responsable d'une EFT active dans les métiers de l'HORECA abordera la question de l'alimentation saine et durable avec ses travailleurs et ses stagiaires seulement s'il maîtrise d'abord le fonctionnement « convenu » de ce secteur. C'est seulement après qu'une critique plus ou moins radicale de la malbouffe, de la cherté des produits bios ou des enjeux du slow-food se présenteront à lui.

C'est essentiel, l'alternative économique et la pertinence du modèle de transformation économique et sociale qu'elle propose se légitime dans la pratique, dans l'action. Pour construire cette légitimité, les entreprises sociales doivent être bien organisées et bien gérées.

Une institutionnalisation des structures

Que ce soit à Bruxelles, en Flandres ou en Wallonie, 80% (voire plus) des entreprises d'économie sociale poursuivent un but d'insertion socioprofessionnelle de personnes handicapées ou très éloignées du marchés de l'emploi. Le renforcement de ce type d'entreprises au sein du secteur provient notamment d'un appui fort des différents pouvoirs politiques à ces structures, qui y trouvent une des solutions au problème du chômage. Le revers de cet appui et de l'institutionnalisation qui l'a accompagné est une perte relativement importante d'autonomie et de capacité de réaction de la part des structures d'économie sociale. Surchargé par les rapports administratifs qu'ils doivent sans cesse

2 ROUSSEAU François, « Le militant-gestionnaire : Genèse de l'entrepreneur social », intervention lors de la Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? » le 12 Janvier 2006 à l'IAE de Tours.

remplir (sans toujours une grande utilité), les responsables des structures d'économie sociale n'ont plus le temps de participer à des dynamiques de réflexion et de contestation. Et/ou plus l'envie ?

Nombre d'entre eux se concentrent uniquement sur leur tâche d'insertion (qui en soit est déjà exemplaire). Ils ne sont donc qu'une minorité à prendre le temps de se questionner sur le sens de leur travail : L'économie sociale peut-elle se contenter de répondre à la demande de l'Etat ? Quel sera l'avenir de ces personnes formées qui une fois sur le marché du travail se retrouveront dans des entreprises qui n'auront aucun complexe à délocaliser et à licencier si la recherche de profit l'impose ? L'économie sociale peut-elle se contenter de leur procurer que des emplois précaires (art 60, PTP, etc) ? Quel rôle l'entreprise d'économie sociale doit-elle jouer dans la transformation de nos sociétés ?

La très grande majorité des travailleurs des entreprises d'insertion ne savent absolument pas qu'ils « appartiennent » au secteur de l'économie sociale. Ils y viennent avant tout pour trouver un emploi et des revenus mais pas spécifiquement pour le projet de l'entreprise. Les dirigeants préfèrent d'ailleurs parfois ne pas mentionner à leurs travailleurs ou à leurs clients leur appartenance à l'économie sociale et les valeurs qui y sont liées. L'unique objectif de leur travail : remettre au travail des personnes fortement éloignées du marché de l'emploi. Mais après ?

Si la participation des travailleurs est inscrite dans les statuts de l'entreprise, qu'en est-il réellement ? Ni toujours souhaitée par les dirigeants (car demandeuse de temps et d'énergie), ni demandée par les travailleurs, elle se réduit parfois à une peau de chagrin.

De nouveaux types de militants ?

Ces constats sont durs et doivent faire réfléchir le secteur. Il serait toutefois trop facile de se contenter de pleurer sur un passé soit disant glorieux et de penser que le militantisme est en train de mourir. Il est au contraire urgent de comprendre les changements (et non de les juger) et de voir comment aujourd'hui de nouvelles pistes s'ouvrent pour la transformation sociale de demain.

Certains chercheurs montrent que le militantisme n'est certainement pas en déclin puisqu'il n'y a jamais eu autant d'engagement qu'aujourd'hui³. La façon de militer est par contre très différente. Elle se fait de manière plus parcellaire, plus locale et plus personnelle. Aux Etats-Unis, un sociologue et un psychologue ont mené à la fin des années 90 une enquête colossale (auprès de 100.000 personnes) sur plusieurs années afin de « scanner » la population américaine et de déceler parmi celle-ci qui étaient les personnes porteuses de changement⁴. Cette enquête, passée pratiquement inaperçue, a permis de démontrer l'existence d'une groupe très important d'individus (24% de la population) qui partagent les mêmes valeurs et que les auteurs ont nommé « cultural creatives ». Ce terme a été traduit en français par « créatifs culturels » mais la plus juste traduction serait « créateurs de culture ». Les valeurs ou caractéristiques que partagent toutes ces personnes sont au nombre de quatre : l'ouverture aux valeurs féminines (parité homme femme mais aussi à la non-violence, à l'empathie, etc), l'intégration des valeurs écologiques (qui va de la santé de la planète à la santé du corps), nécessité de comprendre qu'il faut être solidaire des autres et conscience qu'on ne peut pas faire grand-chose dans le monde si on ne se connaît pas soi-même (ou valeur de l'introspection). Les auteurs de l'enquête ont remarqué que la majorité de ces « créatifs culturels » sont issus ou en lien avec d'anciens mouvements de militants (lutte féministe, lutte antiraciste, etc) qui ont disparus des médias mais qui existent encore et/ou qui ont pris de nouvelles formes. Un autre trait marquant de ce groupe est l'absence, à l'heure actuelle, de conscience de sa propre existence. La plupart des personnes entrant dans la catégorie des « Créatifs culturels » est persuadée d'être une infime minorité (maximum 10%). Enfin, leur manière de vivre ces valeurs est largement individualiste (petites actions locales et personnelles : alimentation biologique, mobilité douce, etc. mais pas d'appartenance à des grands collectifs) et ils ne sont absolument pas fédérés.

3 M. Barthelemy souligne dans un article que le nombre d'associations qui agissent pour la solidarité a très fortement augmenté. Le nombre d'associations en France était de 10.000 en 1960 et serait de 1.000.000 aujourd'hui. Economie et Statistiques, n°372, 2004.

4 Paul RAY et Sherry ANDERSON, L'émergence des créatifs culturels. Enquête sur les acteurs d'un changement de société, Edition Yves Michel ; MICHEL Yves, Les créatifs culturels en France, Edition Yves Michel, mars 2007.

Une enquête similaire a été menée en France en 2006. De moins large ampleur, elle a permis de mettre en évidence un phénomène similaire. Deux critères ont été rajoutés aux 4 des chercheurs américains : l'être plus important que le paraître et l'ouverture culturelle. Le pourcentage de français qui ont répondu simultanément aux 6 critères est de 17. Il s'agit donc également d'un groupe très important. D'autant plus que 21% des français (en plus des 17%) répondaient à tous les critères à l'exception de celui sur l'introspection. Ce dernier groupe a été nommé « alter créatifs » et sont selon les auteurs de l'étude tout aussi à la pointe du changement sociétal. Cela veut dire que 38% des français sont donc potentiellement créateurs de changement. Ici, comme aux Etats-Unis, ils ont l'impression pourtant de n'être qu'une très petite minorité et ne sont pas fédérés. Ils sont également très individualistes et, s'ils participent à toute sorte d'associations, ont du mal à rejoindre des grands courants (syndicats, partis politiques, etc.) par peur d'être manipulés, de ne plus être maîtres de leurs actions⁵. Cette tendance forte amène les associations à connaître des situations paradoxales, comme l'expliquent B. Havard Duclos et S. Nicourd⁶ : « Pour être attractives, [les associations] reprennent ce discours d'un engagement « moderne ». Elles se prévalent de l'apolitisme, de la neutralité, du consensus. Elles valorisent l'action autonome et pragmatique. Et ce, alors même que la transmission de l'histoire des engagements et le positionnement dans le champ politique restent des cadres indispensables aux actions ». Comme le dit Patrice van Eersel⁷, ce type de mouvement, terreau d'acteurs de transformation sociale, devra dès lors, s'il veut atteindre un stade adulte et devenir un mouvement politique (au sens large du terme), connaître une métamorphose dont la forme est encore à déterminer.

Le phénomène des forums sociaux est un exemple marquant de ce manque de « maturité » de ces mouvements. Si la volonté de rassembler toutes les initiatives qui existent ou émergent autour de la transformation sociale fut d'abord une magnifique réussite, le mouvement s'essouffle aujourd'hui largement. Les différents acteurs n'ont pas réussi à dépasser leurs logiques d'actions propres pour se fédérer durablement et donner de la cohérence à leur mouvement.

A ce constat d'un éparpillement d'actions militantes très personnelles, nous avons envie de poser la question suivante : Est-ce que l'alternative économique ne pourrait ou ne devrait pas apporter cette cohérence ? D'autant que l'aspect très concret et pragmatique des alternatives qu'elle offre répond aux exigences de nombreux acteurs lassés des discours globalisants qui prétendent faire sens pour tous. Ne pourrait-elle pas s'assigner un rôle de facilitatrice, devenir une sorte de laboratoire de changement ? Pour y parvenir, ne serait-il pas temps que le secteur aille chercher ces acteurs nouveaux et les rassemble : les Groupes d'achats communs, les systèmes d'échange locaux, les collectifs de chômeurs, les collectifs culturels, les habitats groupés, etc. ? Sortir des cercles connus, tisser des alliances, pour d'une part fédérer tous ces « petits acteurs et initiatives » et d'autre part nous donner un éclairage nouveau et nous faire réagir sur nos modes de fonctionnement. En d'autres mots, donner un bon coup de pied dans la fourmilière.

Les maisons médicales par exemple, nouvellement membres de SAW-B, peuvent apporter une réflexion importante en terme de participation des travailleurs et d'autogestion. Les groupes d'achats solidaires, qui se rassemblent pour promouvoir une alimentation saine et durable, dans leur radicalisme et leur décroissance assumée peuvent utilement se rapprocher de réseaux tels celui des jardins solidaires, membres de SAW-B. Les acteurs du commerce équitable qui vivent les difficultés rencontrées par les acteurs de l'insertion il y a quelques vingt années ne gagneraient-ils pas à ménager leurs efforts en s'appuyant sur l'expérience des premiers ? Les collectifs et organisations culturelles qui optent résolument pour un positionnement dans l'économie sociale n'ont-elles pas beaucoup à nous apporter en terme de pratiques d'expression particulières, de modalités

5 B. Havard Duclos et S. Nicourd viennent confirmer cette tendance par ces propos « les bénévoles et militants témoignent massivement vouloir agir localement avec un souci d'efficacité et de pragmatisme, plus qu'au service d'une organisation ou au nom d'une idéologie. Les associations sont alors dans une situation paradoxale : pour être attractives, elles reprennent ce discours d'un engagement « moderne ». Elles se prévalent de l'apolitisme, de la neutralité, du consensus. Elles valorisent l'action autonome et pragmatique. Et ce, alors même que la transmission de l'histoire des engagements et le positionnement dans le champ politique restent des cadres indispensables aux actions ». B. Havard Duclos et S. Nicourd, *Associations de solidarités. Les motifs de l'engagement in L'individu contemporain. Regards sociologiques*, Editions Sciences humaines, 2006.

6 Ibidem

7 Interview qui peut être écoutée sur le blog des Editions Yves Michel : <http://www.yvesmichel.org/editions/etes-vous-creatif-culturel>

d'organisation et de gestion nouvelles ? Les tenants du droit au logement qui bataillent depuis tant d'années se rapprochent d'ores et déjà des initiatives qui promeuvent l'habitat groupé ou l'auto construction.

Aujourd'hui, cette démarche a déjà été commencée au travers des Guildes de commerçants pour un développement durable et solidaire ou à travers de la création d'une fédération des acteurs de commerce équitable. C'est aussi un travail commencé à l'occasion des 25 ans de SAW-B qui a permis de mettre en évidence cette nécessité de rassembler et de développer des alliances et l'a placé comme l'axe d'action central de SAW-B pour les années à venir. Loin du fatalisme et des donneurs de leçons, nous nous devons, ensemble et avec d'autres de construire ces alternatives économiques qui, et les faillites systémiques du capitalisme le prouvent, offrent un modèle crédible pour transformer nos sociétés.