



## POURQUOI ET COMMENT CHANGER D'ÉCHELLE ?

« Il n'y aura pas de changement d'échelle si [...] l'ESS ne devient pas [...] un objet de premier plan des décideurs économiques ou politiques. »<sup>1</sup>

Violaine Wathelet  
Chargée de projets  
Etudes & Animations



Analyse 2016

Le projet COOPCITY est un projet bruxellois qui regroupe plusieurs partenaires et qui s'est notamment donné comme mission celle de soutenir et de promouvoir des projets d'entrepreneuriat social, coopératif et collaboratif<sup>2</sup>. Outre le fait qu'il y aura un programme de formation et d'accompagnement visant le changement d'échelle des entreprises sociales existantes, le projet en tant que tel vise à augmenter le nombre d'initiatives et à améliorer leur écosystème.

Cette analyse fait suite à une journée d'étude organisée dans le cadre du projet COOPCITY par l'AVISE à Paris et consacrée au changement d'échelle des entreprises d'économie sociale<sup>3</sup>. C'est donc dans la perspective de s'inspirer de ce qu'il se fait, de ce qu'il se pense ailleurs en termes de changement d'échelle que cette rencontre avec l'AVISE a été organisée. Nous nous proposons de revenir sur quelques fondamentaux soulignés lors de cette journée et de poursuivre certaines réflexions nées au creux des discussions.

### CROISSANCE VERSUS CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?

Les termes changement d'échelle et croissance et/ou développement d'une entreprise sont très souvent associés. Pourtant, ils ne peuvent être considérés comme des synonymes dans le sens où nous entendons le changement d'échelle appliqué à l'économie sociale. Ainsi, croissance et développement de l'entreprise renvoient généralement à une dimension quantitative, d'évolution de la taille et du chiffre d'affaires. Ils « évoquent la manière dont une entreprise augmente ses gains et sa rentabilité »<sup>4</sup>. Une distinction est à faire entre croissance extensive, lorsqu'il y a une augmentation des facteurs de production, et croissance intensive<sup>5</sup>, lorsqu'il y a une augmentation du volume de production à facteurs de production identiques.

Or, le changement d'échelle tel qu'il est envisagé pour l'économie sociale recouvre et une dimension micro, dans le chef de l'entreprise, et une dimension macro, en dehors de l'entreprise. Deux dimensions qui ne peuvent être isolées l'une de l'autre puisque c'est bien dans leur convergence que pourra se réaliser un véritable changement d'échelle.

Au premier niveau, le changement d'échelle d'une entreprise sociale est « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant ou

<sup>1</sup> SIBILLE Hugues, « Changement d'échelle de l'ESS : pourquoi et comment ? » in *Alternatives économiques*, 7 août 2013.

<sup>2</sup> SAW-B, Febecoop, Bruxelles Emergences, Impulse, Innoviris, Solvay Entrepreneurs et ICHEC PME.

<sup>3</sup> L'AVISE est un organisme français qui se présente comme Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement. Voir [www.avise.org](http://www.avise.org)

<sup>4</sup> AVISE, « Stratégies pour changer d'échelle. Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer », in *avise.org*, p. 11.

<sup>5</sup> Voir à ce sujet la définition de « croissance » dans : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Croissance.htm>

en s'appuyant sur son écosystème »<sup>6</sup>. Nous verrons ci-après les différentes formes que peut prendre ce changement d'échelle.

Au niveau macro, l'AVISE conçoit le changement d'échelle de l'économie sociale comme un « développement global du secteur »<sup>7</sup> qui doit passer par « [l'augmentation] du poids de l'ESS en termes d'emplois, et la [réponse massive] aux besoins sociaux »<sup>8</sup> en ayant comme objectif de « proposer des solutions robustes et crédibles aux dysfonctionnements du système économique et social actuel »<sup>9</sup>. Il nous semble toutefois que le changement d'échelle de l'économie sociale ne peut s'envisager uniquement comme une solution aux dysfonctionnements actuels. Ce serait la cantonner dans son rôle d'ambulancier dont elle a l'ambition de s'extraire. Le changement d'échelle de l'économie sociale doit donc s'envisager également et surtout comme une opportunité de questionnement et d'évitement des logiques économiques capitalistes.

## CHANGEMENT D'ECHELLE DANS L'ENTREPRISE

Ayant comme objectif le renforcement ou la maximisation de son impact social - encore faudra-t-il s'entendre sur ces termes<sup>10</sup> - le changement d'échelle peut prendre plusieurs formes. L'AVISE en propose cinq : la diversification, la duplication, la fertilisation, la coopération et la fusion. A noter que les frontières entre ces catégories ne sont pas rigides. Les réalités des entreprises ne coïncident pas toujours exactement avec les formes exposées ci-dessous. Elles s'entremêlent, se juxtaposent, s'en inspirent sans toujours y correspondre parfaitement. L'objectif, ici, n'est donc pas de ranger des pratiques dans des cases, mais de baliser pour mieux comprendre.

Quoiqu'il en soit, ces formes distinctes visent nécessairement l'amplification de l'impact social de l'entreprise en dehors de celle-ci et à l'intérieur de celle-ci. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, en France, définit l'impact social comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties **prenantes externes** (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes, et **internes** (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général »<sup>11</sup>.

Un risque doit ici être souligné. Maximiser son impact social peut se traduire par une augmentation des effets positifs sur les parties prenantes externes et sur la société en général. Il ne faudrait pas oublier les acteurs se situant à l'intérieur de l'entreprise, en particulier les travailleurs. Changer d'échelle peut signifier pour eux des difficultés supplémentaires, en particulier en termes de démocratie interne. Or, si la finalité sociale représente le fer de lance de l'économie sociale, reste qu'elle ne peut s'écarter de sa jumelle : la participation démocratique, la répartition équitable du pouvoir. Viser un changement d'échelle peut se justifier en termes d'impact social maximisé pour la société mais doit aussi comprendre une réflexion sur l'adaptation du fonctionnement et en particulier du gouvernement de l'entreprise à ce même changement. Le b.a.-ba de la participation en entreprise nous apprend en effet que le critère du nombre est déterminant en matière de démocratie effective. Certaines coopératives historiques ont effectivement pu changer d'échelle. Ce faisant, elles ont été touchées par un isomorphisme fort, les poussant à se rapprocher du fonctionnement d'entreprises capitalistes. Pourtant, récemment, plusieurs d'entre elles semblent en revenir et développent des formations internes sur les valeurs coopératives. De là à mettre celles-ci à nouveau en œuvre, il n'y a

<sup>6</sup> AVISE, *op cit.*, p.11.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p.10.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Voir notre analyse sur le sujet, disponible sur notre site : « Evaluation de l'impact social : de quelques clarifications et craintes », 2014.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 14 (nous avons souligné).

plus qu'un pas. D'autres ont veillé à ne pas passer par la case isomorphisme et à adapter la structure interne au changement d'échelle commandé par leur environnement externe. Cela nous semble être le cas de Enercoop en France<sup>12</sup>.

### Diversification

La diversification consiste à développer une ou plusieurs nouvelles activités dans le but d'augmenter l'impact social de l'entreprise ou de lui permettre de le soutenir économiquement. Ainsi, Cortigroupe a diversifié son activité afin de proposer des solutions cohérentes aux problèmes que rencontrait son public en insertion professionnelle et couvrir ainsi, en partie, leur parcours. A l'origine, il y avait Le Cortil : une entreprise de formation par le travail qui proposait et propose toujours des formations en espaces verts, bâtiment, nettoyage et métiers du secteur alimentaire. « *L'expérience de départ, qui se voulait une réponse au décrochage scolaire de certains jeunes, n'avait de sens que si une réelle opportunité d'emploi était offerte au terme de la formation* »<sup>13</sup>.

C'est dans cette optique que sont créées différentes entreprises d'insertion : Bip Express (2000), Neupré Net Services (2004), Haute Meuse Net Services (2006) et Haute Meuse Net Services 2 (2008). Par ailleurs, « *est fait le constat que pour les plus précarisés, il n'est pas possible d'entamer un parcours d'insertion sans un logement décent* »<sup>14</sup>. L'asbl La Maison voit donc le jour. Cette dernière propose des logements transitoires et d'insertion, assortis d'un accompagnement social. On le voit, l'entreprise initiale s'est diversifiée au point de pouvoir se présenter désormais comme un groupe. Comme c'est souvent le cas en économie sociale, elle a choisi ses nouvelles activités de manière à mieux répondre aux besoins sociaux qu'elle avait identifiés au point de départ (formation, emploi, logement).

### Duplication

On entend par duplication le fait de reproduire le modèle d'une entreprise sur de nouveaux territoires en constituant des nouvelles entités juridiquement autonomes ou non. Cette duplication peut se réaliser selon trois modalités que les structures articulent souvent ensemble<sup>15</sup> : la « *duplication souple* », la « *duplication franchisée* », la « *duplication centralisée* ».

La première consiste en l'accompagnement d'une entité fondatrice à la création d'autres structures juridiquement autonomes qui ont la volonté de suivre les mêmes missions, valeurs, principes... La duplication franchisée formalise quelque peu les relations entre l'entité fondatrice et les autres. En effet, après l'institutionnalisation d'une « marque », les porteurs de projets signent un contrat avec l'entité fondatrice. Ils sont donc engagés juridiquement envers cette dernière. La troisième forme de duplication lie les nouvelles structures à l'entité fondatrice au niveau patrimonial puisque cette dernière crée des antennes dont elle est propriétaire. Que ces antennes soient juridiquement autonomes ou non.

L'exemple de la coopérative Agricover est à ce titre éclairant. Ayant « *atteint une taille critique et ne souhaitant plus s'agrandir* »<sup>16</sup>, la structure a voulu « *essaimer* » en collaborant à la création de la coopérative Lait'Gumes. Concrètement, cette duplication prend la forme d'une duplication souple, il n'est pas question de reproduire le modèle Agricover mais bien de s'en inspirer et de l'adapter aux réalités locales. L'accompagnement se réalise à travers des animations d'Agricover, des conseils sur le business plan, sur les statuts juridiques mais aussi à travers des visites de la structure déjà existante. Lait'Gumes n'est pas le seul projet

<sup>12</sup> Voir : [www.enercoop.fr](http://www.enercoop.fr)

<sup>13</sup> Extrait de : [www.cortigroupe.be/gui-sommes-nous/](http://www.cortigroupe.be/gui-sommes-nous/)

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> AVISE, *op. cit.*, p.27.

<sup>16</sup> Extrait de : [www.lesgumes.be](http://www.lesgumes.be)

qu'accompagne Agricovert qui voit dans ce processus de duplication la naissance d'un plus large circuit de distribution respectueux des producteurs.

### **SMart : plus grande coopérative européenne ?**

Depuis dix ans, SMart Belgique fait naître des nouvelles structures à travers toute l'Europe. A ce jour, le modèle SMart est présent en France, Espagne, Suède, Pays-Bas, Allemagne, Autriche, Hongrie et Italie. Une implantation en République Tchèque est prévue pour cet automne... Cet essaimage s'explique d'abord par la volonté d'améliorer le service aux membres résidant dans un pays et travaillant sous contrat étranger dans un autre. Ensuite par le fait qu'un réseau de correspondants maîtrisant les spécificités locales facilite grandement la gestion d'activités transnationales. Enfin parce que la taille détermine, selon Julek Jurowicz, l'un des fondateurs de l'entreprise sociale en charge entre autres de ces développements européens, la capacité à mettre en place des systèmes de solidarité efficaces capables de sortir la plupart des affiliés de la précarité .

Une fois constitué, le réseau poursuit deux objectifs politiques : d'une part celui d'unifier par la pratique - malgré la diversité des systèmes nationaux de sécurité sociale - le statut des membres du groupe (qui est par ailleurs en pleine transformation en coopérative européenne), et d'autre part celui de doter le secteur de l'économie sociale d'une entreprise de grande taille capable de devenir un acteur significatif dans le devenir des politiques de l'emploi salarié<sup>17</sup>.

Afin de réaliser ces objectifs, SMart Belgique a mis en place des partenariats avec des structures intéressées par la démarche dans chaque nouveau pays. L'idée n'était pas de reproduire exactement le modèle SMart mais bien de créer une entité semblable qui s'adapte aux contextes et réalités locales. Dans cette perspective, SMart Belgique accompagne la création des entités locales, participe directement à leurs organes de gestion et les soutient financièrement jusqu'à ce qu'elles parviennent à l'équilibre. SMart dote les nouvelles entités du réseau d'un accès à une plateforme informatique unique au niveau européen, permettant aux entités de se développer autour de cet outil en ayant une base commune. Quand on l'interroge sur les risques que pourrait comporter ce changement d'échelle, Julek pointe essentiellement l'investissement financier de la structure belge dans le processus. Cet investissement passe par du temps de travail consacré à mener à bien le projet mais également par un soutien financier apporté aux nouvelles structures, même si ces dernières doivent rembourser les sommes prêtées par SMart Belgique lorsqu'elles ont atteint l'équilibre. Sachant qu'il est arrivé que des nouvelles structures qui ont bénéficié de ce soutien financier ne survivent pas, comme cela a été le cas en Angleterre.

### **Fertilisation**

Diffuser un savoir-faire ou un métier, tel est l'objectif de la fertilisation. Celle-ci ne consiste donc pas en la création de nouvelles structures mais s'envisage plutôt comme la transmission de pratiques à d'autres acteurs de sorte qu'ils se les approprient et les reproduisent. Les fondateurs du supermarché en construction BEES coop s'inscrivent parfaitement dans cette dynamique puisqu'ils mettent déjà à disposition leurs savoir-faire relatifs aussi bien à la dimension participative que, de manière plus terre à terre, le référencement des produits, l'usage de tel ou tel software de gestion, etc. Une même dynamique existe par exemple entre les coopératives citoyennes énergétiques.

<sup>17</sup> Sur ce sujet, voir notre analyse, disponible sur notre site : « Et si chacun arrêta de créer sa (petite) entreprise ? », SAW-B, 2015.

## Coopération

Coopérer est également un moyen de changer d'échelle. L'AVISE pointe trois formes de coopération : la coopération simple, stratégique et renforcée. La première vise à mettre en commun, à mutualiser des ressources : locaux, logiciels, informations, connaissances... La coopération stratégique repose sur une collaboration plus intense puisqu'il s'agit pour des acteurs qui ont des métiers différents de s'organiser et de proposer une offre coordonnée sur un territoire donné. C'est ce que proposent les acteurs du Réseau Solidaire. Des producteurs, des épicerie, des restaurants et des GAC s'organisent ensemble « pour faire circuler les produits du terroir des producteurs vers les acheteurs »<sup>18</sup>. Concrètement, le fonctionnement quotidien du réseau est géré par un comité de pilotage composé d'un noyau de producteurs et épiciers. Les grandes décisions sont, quant à elles, « proposées et votées en réunion générale en présence de l'ensemble des producteurs, épiciers, restaurateurs, GACs »<sup>19</sup>. Enfin, le degré d'intensité le plus élevé de la coopération est celui de la coopération renforcée à travers laquelle plusieurs acteurs décident de co-créer, de faire ensemble. Les projets de « Pôles territoriaux de coopération économique », développés en France, sont certainement de cet ordre<sup>20</sup>.

## Fusion

« La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs organisations aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle »<sup>21</sup>. La fusion peut prendre la forme d'une absorption – une structure absorbe le patrimoine de plusieurs entités – ou d'une création – réunion de plusieurs structures par la création d'une nouvelle entité en général plus importante que les précédentes.

Ainsi, pour sauver les deux entreprises de travail adapté, Entraide par le travail et Kennedy et Amitié, menacées par l'incessante poursuite de toujours plus de compétitivité, il a été décidé de fusionner les deux entités pour former Axedis. Aujourd'hui, l'entreprise qui est spécialisée dans le conditionnement, le montage électro-mécanique et l'imprimerie, compte 160 travailleurs sur trois sites. L'objectif était de consolider les entreprises afin d'y maintenir l'emploi des personnes présentant un handicap. Démarche bien opposée à la plupart des fusions dont l'objectif est plutôt la réduction des coûts par des économies d'échelle, et donc des réductions d'emploi.

La fusion et la diversification des activités sont sans doute les formes les plus souvent évoquées lorsqu'on parle de changement d'échelle. Or, comme nous venons de le voir, elles sont loin d'être les seules et d'être les plus représentatives. D'autant que la fusion, si elle augmente la taille de l'entreprise et le nombre de travailleurs, questionne fortement la gestion participative et le gouvernement démocratique de la nouvelle entreprise. Comment préserver, consolider, créer la participation ? Gouverner une entreprise à cinq cents représente un tout autre défi que si l'on est vingt-cinq...<sup>22</sup> Dès lors, dans une optique de préservation d'un gouvernement démocratique, la question suivante peut être posée : la fusion est-elle le meilleur moyen pour changer d'échelle ? A quelles conditions réussir une telle opération ?

## L'ÉCHELON DES POLITIQUES

Outre les différents moyens qu'ont les entreprises pour changer leur propre échelle, le changement d'échelle doit également s'envisager à un niveau supérieur : celui de

<sup>18</sup> Extrait de : [www.reseausolidairement.be](http://www.reseausolidairement.be)

<sup>19</sup> AVISE, *op. cit.*, p. 36.

<sup>20</sup> Voir entre autres ce qui en est dit à cette adresse : [www.lelabo-ess.org/-Poles-territoriaux-de-cooperation-36-.html](http://www.lelabo-ess.org/-Poles-territoriaux-de-cooperation-36-.html)

<sup>21</sup> AVISE, *op. cit.*, p. 36..

<sup>22</sup> A ce sujet, lire le dossier consacré à cette question par la revue Silence, n° 444, avril 2016.

l'ensemble de la société. Les entreprises sociales ont, en ce sens, également un rôle à jouer dans la promotion d'un système économique basé sur l'articulation de la gestion démocratique et l'objectif d'une plus-value sociétale. Cette promotion ne peut pas se réaliser uniquement et naïvement par l'augmentation du nombre d'entreprises sociales et de leur taille. Tout simplement parce que celles-ci dépendent fortement de l'écosystème (politique, culturel, sociologique et économique) dans lequel elles s'insèrent. Un écosystème qui ne leur est pas forcément favorable et même parfois hostile. Le changement d'échelle des entreprises d'économie sociale doit s'articuler à la construction avec les pouvoirs publics de cet écosystème non pas pour faire de l'économie sociale un pansement des plaies ouvertes par le modèle capitaliste mais un modèle économique capable de faire évoluer nos structures de pensées, nos institutions, nos entreprises vers plus de démocratie. Car « *la vraie question du capitalisme en général, c'est bien la question du pouvoir* »<sup>23</sup>. Les inégalités de revenus ou de patrimoine dont tout le monde s'offusque, parce qu'elles sont offusquantes, témoignent surtout de l'inégalité politique : « *celle qui fait que certains commandent et d'autres obéissent, inégalité proprement invraisemblable dans une époque si fière de son 'égalité démocratique' (...)* »<sup>24</sup>.

Ce lien avec les instances politiques, les Etats généraux de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France ont tenté de le faire en conférant aux entreprises sociales un rôle prépondérant dans une réflexion cruciale. « *Les Etats Généraux de l'ESS avaient pour objectif de rendre visible au niveau national l'ESS, en mettant en lumière les acteurs, les initiatives et les territoires* »<sup>25</sup>. Rendre visible pour qui ? Tant les décideurs que les citoyens. D'où l'importance d'élargir le cercle des acteurs mobilisés pour toucher le plus grand nombre. Très concrètement, les Etats généraux de l'ESS, qui font bien entendu référence aux Etats Généraux de 1789, ont réuni pendant plusieurs mois les acteurs de l'économie sociale autour de la rédaction de 400 « Cahiers d'espérances »<sup>26</sup> qui ont été synthétisés en propositions concrètes adressées, cette fois, aux pouvoirs politiques. Car « *si une initiative part toujours d'un individu et d'un territoire, sa duplication n'est possible qu'au prix d'une volonté des acteurs politiques, institutionnels et économiques* »<sup>27</sup>. Insistons toutefois sur le processus réellement participatif et ascendant que semblent avoir été les Etats généraux de l'économie sociale et solidaire en France ! Même si, au final, la décision doit passer par les acteurs politiques, ceux-ci n'influent pas sur le cœur de la démarche.

Outre l'effet rassembleur qu'ont eu ces Etats Généraux sur les acteurs de l'économie sociale et solidaire, ils ont participé à l'émergence d'un contexte favorable qui a été ponctué par l'adoption de la loi cadre de l'économie sociale et solidaire adoptée le 21 juillet 2014<sup>28</sup>. Concrètement, cette loi est censée favoriser l'émergence de structures de l'économie sociale en créant un écosystème favorable. Pour ce faire, cette loi a institué le Conseil Supérieur de l'économie sociale et solidaire dont les missions sont notamment d'assurer « *le dialogue entre les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics nationaux et européens* », de contribuer « *à la définition, tous les trois ans, d'une stratégie nationale de développement de l'ESS* », de promouvoir l'ESS mais également d'assurer avec d'autres instances « *un suivi de l'accès au financement des entreprises de l'ESS* ». Nous ne jugerons pas ici l'effectivité et l'efficacité de ces instances et de cette loi cadre dans le potentiel changement d'échelle qu'elles auraient pu ou non faire émerger car ce n'est pas l'objet de cette analyse. Nous avons plutôt voulu montrer par cet exemple une façon d'articuler pouvoirs politiques et acteurs de l'économie sociale dans un objectif clair d'amplifier la résonance de l'économie sociale. Il y aura certainement des leçons à tirer de cette expérience mais elle a

<sup>23</sup> Interview de Frédéric Lordon dans : ORTOLI Sven et FERRARATO Coline, « Un traité économique-politique », in *Philosophie magazine*, hors série n°29, printemps 2016, p. 145.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.144

<sup>25</sup> Extrait de : <http://www.llelabo-ess.org/-Les-Etats-generaux-de-l-ESS-.html>.

<sup>26</sup> Si en 1789, les carnets de doléances contenaient les vœux et demandes du Tiers Etat, les cahiers d'espérances ont plutôt voulu rassembler des projets, des initiatives innovantes qui auraient pu être qualifiées comme des utopies à l'origine. L'objectif étant de montrer que par l'action, l'utopie a pu se réaliser...

<sup>27</sup> Le Labo de l'ESS, « Les Etats Généraux de l'économie sociale et solidaire. Panorama 2011 » [en ligne : <http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/bilanegess.pdf>], p.3.

<sup>28</sup> Voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

surtout le mérite d'illustrer le rôle prépondérant qu'ont pris les acteurs de l'économie sociale dans la définition de l'écosystème qu'ils voulaient voir émerger.

Et en ce sens, si les entreprises d'économie sociale doivent jouer un rôle de plaidoyer politique auprès des institutions étatiques, dans quelle mesure, ne doivent-elles pas également s'associer aux autres acteurs (associations, syndicats, ONG, acteurs porteurs de nouveaux modèles économiques...) qui promeuvent une société régie par les mêmes principes, les mêmes valeurs ? Et surtout, comment y arriver ? Comment les entreprises sociales peuvent-elles avoir une place dans cette convergence des luttes ?

## CONCLUSION

Se diversifier, se dupliquer, essayer, coopérer ou fusionner sont toutes des modalités qui permettent à une entreprise de changer d'échelle, dans le but d'amplifier son impact social à un niveau micro. Mais le changement d'échelle doit aussi s'envisager à un niveau plus global dans le but de contribuer à un autre modèle économique et d'en promouvoir ses principes afin de modifier nos institutions, nos schémas conceptuels, notre façon d'organiser l'économie. Ce sont donc là deux questions importantes pour les entreprises sociales : comment changer d'échelle et pourquoi le faire ?

Par ailleurs, la question du changement d'échelle vient clairement questionner certains principes de l'économie sociale tout en étant un processus nécessaire à son développement, à sa survie. Nous avons essentiellement pointé celui du gouvernement de l'entreprise qui peut être négligé dans ces processus de changement d'échelle alors qu'il fait partie de l'ADN du modèle économique prônée par l'économie sociale.

Gardons donc nécessairement à l'esprit que si le changement d'échelle de l'économie sociale vise à promouvoir et à instaurer un modèle économique qui se distingue du capitalisme, il faudra constamment rester vigilant à conserver ce qui en fait sa spécificité : l'articulation entre un gouvernement démocratique et une finalité sociétale. Et en ce sens, l'écosystème qui doit être mis en place ne peut négliger la constitution d'instances d'accompagnement et de formation à la gestion démocratique.

De cette manière, la question du comment changer d'échelle est affinée et devient : comment changer d'échelle en gardant ses valeurs, en ne trahissant pas ses finalités<sup>29</sup>. Inviter les candidats au changement à ne pas éluder ces questions nous semble un premier pas indispensable.

**Pour citer cette analyse :** Violaine WATHELET, « Pourquoi et comment changer d'échelle ? », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2016.

**Mots-clés :** changement d'échelle, croissance, impact social, politiques publiques, écosystème, démocratie dans l'entreprise

<sup>29</sup> Voir notamment à ce sujet : HUENS Véronique, « Grandir avec ses valeurs », Analyse SAW-B 2013 [http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1301\\_grandir-avec-ses-valeurs\\_saw-b.pdf](http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1301_grandir-avec-ses-valeurs_saw-b.pdf)

## LES ANALYSES DE SAW-B



*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be).

