



**Accompagner des projets
en économie sociale
François Moens**

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



Accompagner des projets en économie sociale

Témoignage

Auteur

François Moens

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Travail en action - 2015

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION



Les publications pédagogiques d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans notre environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces. Il peut être source de notre emprisonnement mental et physique ou terrain propice à nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles sont des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers des issues possibles.

Intentions de ce livret

À travers les histoires anecdotiques qui sont relatées ici sous la forme éclatée d'un kaléidoscope, l'auteur espère partager des questions et un apprentissage qui se sont construits au fil de sa pratique. Il espère aussi apporter au lecteur une vision juste et humaine du champ de l'économie sociale. Il n'a pas la prétention d'apporter des enseignements vrais et transposables. Il s'agit pour lui de partager des expériences qui ont changé sa relation à sa pratique professionnelle et des rencontres qui l'ont interrogé et remis en question. Il s'agit aussi d'essayer de témoigner des motivations, besoins et attentes des porteurs de projets et entrepreneurs qui ont croisé sa route. Si les «aventures» des personnages qui se promènent au fil des lignes font naître des questions, des envies et des débats sur ce qu'est l'économie sociale, sur ce que sont les entrepreneurs de ce secteur particulier et sur la place qu'ils occupent et pourraient occuper dans le paysage économique de notre région, le pari sera gagné.

Publics visés

◆ Acteurs et actrices de l'animation, de l'éducation, de l'enseignement, de la formation, des soins de santé, de la culture, du social, de la prévention, de la sécurité ; de l'accompagnement psychologique, social et psychosocial ; de la coordination, de l'encadrement institutionnel.

TRAVAIL EN ACTION

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| En guise d'introduction et d'avertissement | 7 |
| Marie-Claire | 9 |
| Laurence et Murielle | 13 |
| L'insatisfaction de Dimitri | 17 |
| Le studio | 20 |
| La «SCOP» de repos | 24 |
| L'urgence | 28 |
| | |
| Annexe : une agence conseil en économie sociale | 34 |
| Une équipe et un mode de fonctionnement | 36 |
| Notes | 39 |
| Bibliographie | 42 |

TRAVAIL EN ACTION

EN GUISE D'INTRODUCTION ET D'AVERTISSEMENT

Je m'appelle François. À l'heure où j'écris ces lignes, j'ai trente-sept ans et je travaille dans une «agence-conseil en économie sociale» depuis plus de cinq ans. Autant dire que je suis consultant spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises d'économie sociale¹ : des coopératives, des associations sans but lucratif et des sociétés à finalité sociale . Ces faits et les quelques éléments que je détaillerai dans cette introduction sont les seuls éléments objectivement vrais que le lecteur trouvera dans ce livret.

Qu'on ne se méprenne pas : le reste n'est pas rempli de mensonges éhontés ou de pure fiction, loin s'en faut. Cependant, l'ensemble des anecdotes qui émaillent ce texte sont toutes racontées à travers ce que j'en ai perçu, ce que j'ai ressenti en tant qu'acteur. Les noms ont été changés partout, ou presque. Le contexte a été gommé et divers détails ont été modifiés pour brouiller les pistes et garantir l'anonymat des personnes qui y sont décrites. L'intervention de mes collègues, qui ont pourtant amené toute leur compétence et leur savoir-faire dans les différents projets et missions que je décris ici, est aussi éludée... Et pourtant, leur concours fut à chaque fois essentiel !

Le choix d'une subjectivité systématique qui s'approche de la fiction me paraît la meilleure façon de mettre en exergue les apprentissages, les questions, les bouleversements dont j'ai été témoin, acteur et l'objet. Le «je» qui s'exprime dans les pages qui suivent est donc tout à la fois moi, mes collègues et le narrateur de ces histoires. Un être qui se souvient et reconstruit au fur et à mesure qu'il écrit.

Quelqu'un qui n'est pas le conseiller en économie sociale que je suis au jour le jour, mais une émanation qui prend du recul et jette un œil critique, parfois amusé ou tendre sur quelques années de pratique. Que soit excusée d'avance son arrogance ou sa posture un peu hautaine.

Ce qui importe, ce n'est ni qui je suis, moi, ou qui est celui qui dit «je», ce sont ces gens, ces rencontres, leurs questions, leurs erreurs et leurs réussites, leurs doutes et leurs certitudes.

À travers les histoires anecdotiques qui sont relatées ici sous la forme éclatée d'un kaléidoscope, j'espère partager des questions et un apprentissage – mais est-ce différent ? – qui se sont construits au fil de ma pratique. J'espère aussi apporter au lecteur une vision juste et humaine, parce que floue et mobilisant l'imagination. Je n'ai pas la prétention d'apporter des enseignements vrais et transposables. Il s'agit pour moi de partager des expériences qui ont changé ma relation à ma pratique professionnelle et des rencontres qui m'ont appris, interrogé et remis en question. Il s'agit aussi d'essayer de témoigner des motivations, besoins et attentes des porteurs de projets et entrepreneurs qui ont croisé ma route. Si les «aventures» des personnages qui se promènent au fil des lignes font naître des questions, des envies et des débats sur ce qu'est l'économie sociale, sur ce que sont les entrepreneurs de ce secteur particulier et sur la place qu'ils occupent et pourraient occuper dans le paysage économique de notre région, je serai un auteur comblé.

MARIE-CLAIRE

C'est l'hiver. Les fêtes ne sont pas loin. Presque tous mes collègues sont en congé. Nous ne sommes que deux dans nos vastes bureaux. Le casque vissé sur les oreilles et le café fumant à côté de mon clavier, je finalise des rapports, je complète des tableaux. Je scrute par moment ma montre : un rendez-vous à onze heures est prévu avec une certaine Marie-Claire qui a sollicité notre aide dans la mise en œuvre de son projet.

Onze heures passent, puis onze heures et demie. La sonnette n'a toujours pas fait entendre son grésillement strident et saisissant, si bien que je me mets en quête des coordonnées de Marie-Claire. S'est-elle perdue ? A-t-elle oublié ? A-t-elle par erreur gagné nos bureaux de Liège ou de Charleroi ?

Alors que je parcours mes courriels à la recherche de sa demande, j'entends du bruit à la porte puis la sonnette qui hurle. Trois longs bourdonnements insistants. Lorsque j'ouvre la porte, je découvre une femme d'un certain âge qui arbore un sourire engageant. Dans le même temps, je sens quelque chose qui m'effleure la jambe et s'enfuit. Je n'ai pas le temps de me retourner ou de faire quoi que ce soit... Deux chiens s'élançant dans le couloir et gagnent le bureau vide de la secrétaire. Alors que je tâche de saluer Marie-Claire, elle appelle ses deux furies qui aboient à tout rompre à l'autre bout du couloir. Tout en remettant la main sur les colliers de ses compagnons, elle m'explique qu'elle n'a pas trouvé de solution pour les garder et que, la route ayant été longue, il a fallu qu'elle les promène un peu avant notre rendez-vous. « Histoire qu'ils restent calmes pendant notre discussion » me dit-elle.

Marie-Claire a environ cinquante-cinq ans, peut-être soixante. Je suis frappé d'emblée par ses chaussettes grises et épaisses, dépassant de ses bottines usées, et passées par-dessus son vieux jean élimé. Ses longs cheveux gris vaguement ondulés ne sont pas coiffés.

Intérieurement, alors qu'elle me parle, je ne parviens pas à me décider : est-ce une femme qui se fiche des codes et de son apparence ?

Ou ce style est-il la face visible d'une certaine précarité ?... Une chose est sûre : elle s'exprime avec précision. Son langage soigné contraste même fortement avec son style vestimentaire et sa coiffure.

Marie-Claire parle beaucoup. C'est aussi une femme de cœur, guidée par ses sentiments et habitée par une vraie bonhomie. Elle suit les idées comme elles viennent et sans structure préétablie. Tout cela donne d'abord à notre conversation un ton agréable et désordonné ; jusqu'à ce que cela me donne une sorte de vertige ou de chute libre. Impossible de s'accrocher à une idée sans qu'une autre la bouscule, puis une troisième.

Tant et si bien qu'il m'est difficile de comprendre clairement pourquoi elle est là et ce qu'elle attend de moi.

Nos propos voyagent de ses origines à ce qui l'amène ici, tandis que mes yeux font un parcours chaotique allant des deux chiens aux yeux de mon interlocutrice, en passant par mon cahier où je tâche de consigner les éléments importants, pour finir inévitablement et régulièrement sur ses chaussettes.

Marie-Claire me raconte qu'elle vit seule dans une commune de Wallonie qui a un glorieux passé et qui subit depuis quarante ans les effets de la désindustrialisation. Familles au chômage, voisins émargeant à l'aide sociale et faillites d'entreprises sont autant de taches qu'elle voit apparaître dans son paysage en vieillissant. Ce constat l'habite depuis plusieurs années et, en prenant de l'âge, elle s'est rendu compte que la solitude gagnait du terrain dans sa commune, au même rythme que la misère. Elle s'est aussi rendu compte que cette solitude la gagnait ou lui pesait de plus en plus. Marie-Claire a donc eu l'idée de développer un service de proximité mobile qui mette au centre de son activité la rencontre et la disponibilité de la personne qui rendrait ce service. Dans ses recherches et démarches pour le développer, des élus et des partenaires potentiels lui ont conseillé de rédiger un dossier, de créer une association, de répondre à des appels à projets, de demander des subsides, de contacter d'autres partenaires, de rencontrer des initiatives similaires,... À l'entendre, tous étaient enthousiastes et attendaient quelque chose de précis.

Pour le professionnel que je suis, ces suggestions apparaissent clairement comme une façon de botter en touche de la part des personnes qu'elle a côtoyées. Mais pour Marie-Claire, ce sont autant de portes ouvertes derrière lesquelles il y a – sans doute – des rencontres intéressantes, des idées nouvelles, des possibilités de faire vivre son projet.

Pour l'être humain que je suis, il apparaît vite que je suis une des bouées de cette femme dans une quête qui, si elle n'est pas forcément vouée à l'échec, est loin d'être gagnée d'avance.

Il m'apparaît aussi que cette quête est une réponse à sa solitude et à une motivation qui lui est propre, une sorte de creux à remplir, de réponse à apporter à un vide. Je ne sais pourquoi, les chiens, son apparence, son débit de parole, sa sympathie désordonnée et surjouée me paraissent résulter d'une souffrance qu'elle ne dira pas.

J'avance donc dans un premier temps avec prudence. Je tâche d'expliquer la complexité du montage d'un projet comme celui-là. J'argumente la nécessité de valider le besoin social auquel répond le projet, de boucler un budget avec des subventions qui sont par nature incertaines ; je souligne l'importance de trouver des partenaires publics et associatifs de premier ordre, de se doter d'un Conseil d'Administration qui donne confiance à tous les intervenants,...

Plus j'avance dans mon explication, plus Marie-Claire tente de faire bonne figure. Plus je détaille l'ordre dans lequel il faudra faire les choses, leur ampleur, leur complexité, les nœuds, plus elle griffonne dans son calepin. Je projette de plus en plus loin ce qu'il y aura lieu de faire, les difficultés potentielles avant et après la création du projet. Elle acquiesce, elle écoute, elle réagit.

Quand Marie-Claire répond, je regarde ses chiens qui s'occupent comme ils peuvent et une image me vient. Je suis en train de jeter la balle de plus en plus loin, mais ils iront la chercher quoi qu'il arrive ; c'est leur balle. Je tente de «jouer» avec elle, mais il n'y a que moi qui sache que c'est un «jeu».

Alors, d'un coup, pendant qu'elle m'explique tout ce qu'elle a déjà fait, je me dis que je ne peux faire comme ceux qu'elle a rencontrés avant. Je ne peux la renvoyer à un énième contact. Me revient en tête la phrase d'un responsable des subventions qui me sont octroyées pour accompagner des porteurs de projets : «On vous paie pour former des stagiaires. Vous avez une obligation de moyens.» Et je me demande s'il est justifiable, dans ma position, de faire le tri entre les personnes dont les projets semblent valoir la peine et celles dont je suppose qu'elles ne les mèneront pas à leur terme...

J'interromps alors Marie-Claire. Nous allons travailler ensemble à faire avancer son projet. Je serai le conseiller. Elle sera la cheville ouvrière. Plutôt que de continuer à jeter la balle de plus en plus loin le long d'une ligne de temps incertaine, nous revenons aux questions de base : quels sont ses objectifs personnels ? Quels sont les objectifs de son projet ? Dans quel ordre faudra-t-il faire les choses pour répondre aux demandes de ceux qu'elle a rencontrés avant moi ?

La conversation se libère – de mon point de vue – et je lui explique qu'à mon sens, elle a reçu des réponses polies mais qu'il est probable qu'on ne lui ait pas accordé beaucoup de crédit jusque-là. Elle me rétorque qu'elle veut essayer, que c'est pour ça qu'elle est là.

Tout étant clair, nous nous mettons d'accord sur un mode de travail et sur les tâches qui lui seront dévolues et les miennes. Nous nous quittons après deux heures éprouvantes mais tous deux satisfaits ; je lui conseille de re-faire un tour dans le quartier avec ses chiens pour qu'ils supportent le trajet du retour.

Pendant près de huit mois, nous aurons des contacts réguliers. Je la guiderai dans la réalisation d'un dossier de présentation pour ses futurs partenaires. Mon collègue réalisera une ébauche de plan financier, un autre des projets de statuts pour l'association à constituer. Elle m'appellera, plus ou moins régulièrement selon les périodes, avec parfois beaucoup d'inquiétude et de stress. Elle m'expliquera tous les liens qu'elle veut établir entre son projet et les endroits de son parcours personnel où elle a rencontré des gens en souffrance : centres de santé mentale, abris pour sans-papiers, restaurants sociaux, ... J'appréhenderai, de loin en loin, une personnalité complexe et attachante qui a besoin d'être un acteur dans des situations qu'elle a subies, qui a la volonté d'exister et de faire exister les autres là où elle a eu l'impression d'être quantité négligeable. Et je comprendrai que de nombreux porteurs de projets suivent cette logique, ce qui ne les rend pas forcément irréalistes, au contraire.

Certaines semaines, elle m'inondera presque de courriels, de copie de messages reçus ou envoyés lors de ses prises de contacts, de procès-verbaux de réunions auxquelles je n'étais pas convié et dont je ne savais même pas qu'elles avaient lieu. J'y lirai des envolées, des colères, des remises en question et des développements étranges. J'y répondrai systématiquement et avec franchise.

Puis nous perdrons presque définitivement le contact jusqu'à la réception d'un courriel de Marie-Claire, environ deux ans après notre première rencontre. Dans son message, elle m'informe que son projet a beaucoup évolué, qu'elle a revu ses ambitions et a été rejointe par quelques amis. Tout cela prend, selon elle, une tournure plus «divertissante et réaliste». Elle m'explique que nous avons travaillé ensemble dans une période spéciale de sa vie où elle a connu des hauts et des bas et s'est débattue comme elle pouvait. Elle me dit que structurer ses actions avec des objectifs clairs et une écoute lui a souvent donné une raison de se lever et d'aller vers les autres. Elle s'excuse pour certains de nos échanges déçus. Et enfin, elle me remercie pour le temps et l'attention qui lui ont été accordés et me salue chaleureusement, ainsi que toute l'équipe.

LAURENCE ET MURIELLE

Avant le présent épisode, je connaissais Laurence et Murielle pour les avoir rencontrées à deux reprises avec un collègue dans les quelques mois suivant la création de leur entreprise d'économie sociale. Mon collègue avait assisté les deux entrepreneuses sociales dans la mise sur pied de leur entreprise et assurait, en quelque sorte, un service après-vente régulier. Fraîchement engagé, ma participation à ces visites faisait partie de ma formation.

Je gardai deux souvenirs marquants de cette première rencontre. D'une part, celui de deux femmes d'une trentaine d'années coquettes et très fières de leur réussite et qui en arboraient tous les symboles : le téléphone portable dernier cri dans un écrin voyant, l'ordinateur portable gris mat, design et ultra-plat et la voiture de jeune cadre dynamique. D'autre part, de nos quelques échanges, je gardai aussi le souvenir de deux personnes très directives et sûres d'elles qui alliaient une capacité à gérer leur personnel avec une fermeté très appuyée et une tendance à créer une ambiance de travail agréable et humaine. Ces deux impressions étaient radicales et contradictoires. À tel point que je dois avouer que je préférais me rattacher au premier souvenir pour les «classer» dans un tiroir secret de ma collection de rencontres : celui des «petits chefs superficiels et trop tape-à-l'œil pour être honnêtes».

Mon impression allait, par ailleurs, à l'encontre de ce que semblait penser mon collègue. À la vision de son enthousiasme et de l'affection qu'il portait à «ses deux protégées», je n'avais même pas osé esquisser la moindre réserve ou observation critique... Je savais pourtant que le classement que j'avais fait dans mes tiroirs fort commodes était arbitraire, sans doute injuste et réducteur.

Cela étant, mon écolage touchait à sa fin et je n'entendis pour ainsi dire plus parler d'elles. Je ne les recroisai qu'à de rares occasions, dans des événements de fédérations d'économie sociale. Avec le temps qui passait, le souvenir que j'avais gardé d'elles et mon avis viraient à la caricature sans que je m'en aperçoive.

Laurence et Murielle revinrent pourtant vers moi près de quatre ans après cette première rencontre, dans une situation de crise et de stress intense. Cette seconde rencontre fut, pour moi, une expérience marquante tant je changeai d'opinion sur ces deux femmes que j'avais, en quelque sorte, enfermées dans l'image que j'avais d'elles.

Pour expliquer l'image que j'en avais et comment elle a évolué, il n'est pas inutile de revenir sur l'histoire de ces deux entrepreneuses sociales, telle que j'ai pu la reconstruire par la suite.

Laurence et Murielle sont des amies d'enfance. Elles sont toutes deux issues d'un milieu plutôt bourgeois. Depuis des années, elles caressent le rêve de travailler ensemble. Elles partagent l'idéal d'être un jour des femmes qui comptent dans leur communauté, de travailler au mieux-être de leur région, d'être des exemples et des modèles, en un mot : de «réussir». Ce rêve tient à la fois à leur éducation – des parents qui ont beaucoup sacrifié pour qu'elles aient «toutes les cartes en main» - et à leur caractère volontaire....

Une courte expérience de Laurence dans une entreprise de Titres-Services l'a persuadée de deux choses : d'une part, qu'il y a moyen de gagner sa vie en créant ce type d'entreprise et, d'autre part, que la majorité des femmes qui travaillent dans ce genre d'entreprise ont besoin d'être comprises, soutenues et souvent aidées. Elles ont besoin de plus qu'un emploi ou, à tout le moins, n'ont pas besoin que de cela. À partir de ces constats, en mobilisant leurs économies et leur entourage, Laurence et Murielle ont créé une coopérative à finalité sociale² active dans le secteur des titres-services et reconnue comme entreprise d'insertion par la Région wallonne. Grâce à leur travail et, sans doute, grâce à une conjoncture favorable, leur petite entreprise croît rapidement. Toutes ses travailleuses sont des femmes peu ou pas qualifiées, demandeuses d'emploi de longue durée et, bien souvent, marquées par des parcours difficiles...

Grâce à la reconnaissance comme «entreprise d'insertion», Laurence et Murielle reçoivent une aide financière pour chaque personne engagée qui correspond à leur public cible et un budget annuel qui leur permet d'engager une «accompagnatrice sociale». Celle-ci les assiste dans le soutien à apporter aux travailleuses qui en ont besoin.

Laurence et Murielle vivent leur rêve : elles ont réussi ensemble, elles sont des exemples et elles travaillent au mieux-être de leur région et de leur communauté. Mais cette réussite a un prix : les journées sont parfois longues, la pression n'est jamais loin et les aspects humains de la gestion des ressources humaines sont un poids non négligeable. Parce que cela fait partie de l'image qu'elles ont de la réussite, pour compenser les dures journées, le stress, et pour se récompenser, Laurence et Murielle s'accordent quelques avantages : voiture de société, matériel de bureau performant avec tous ses accessoires de connectique et tout le confort technologique moderne... Il ne s'agit pas, je pense, de «se servir sur la bête» au détriment de qui que ce soit mais plutôt d'une relation ambiguë avec la nécessité de correspondre à une image de la réussite et l'application d'une logique de compensation.

Ces petits à-côtés et quelques autres, suggérés par leur comptable, correspondent, il faut bien le dire, à l'image que d'aucuns se font d'un ou une patron-ne de PME «normal-e».

Je me rendrai compte plus tard qu'elles avaient, en retour, développé un sentiment sincère de gratitude à l'égard de leur petite entreprise et à «leurs» travailleuses. Parce que tout cela venait d'elles. Et cette reconnaissance impliquait une forme de dévotion sans faille à ces ouvrières du Titre-Service. Une dévotion que presque rien ne pourra entamer. Mais je ne ferai ce constat que bien plus tard car c'est à l'époque des premiers achats de matériel de bureau dernier cri que je perdis le contact avec Laurence et Murielle.

Des années passent donc, durant lesquelles l'entreprise de Laurence et Murielle se développe et se structure. Jusqu'au jour où un contrôle de la Région wallonne a lieu. Ce contrôle porte sur l'utilisation qu'elles font des subsides reçus et, surtout, sur l'adéquation de leur mode de gestion avec les conditions dans lesquelles le subside de soutien à l'insertion socioprofessionnelle est accordé. Le contrôleur qui officie éprouve vraisemblablement le même malaise que moi face à ces deux entrepreneuses et, comme je l'ai fait quelque temps avant, il les classe dans la catégorie «profiteurs du système qui s'octroient des petits avantages grâce, notamment, aux aides publiques».

Malheureusement pour Laurence et Murielle, la date de ce contrôle tombe particulièrement mal. Alors qu'un rapport défavorable du service de contrôle leur parvient, elles doivent défendre leur reconduction en tant qu'entreprise d'insertion pour bénéficier d'aides pour les années à venir... Cette tache dans leur dossier risque d'être lourde de conséquences !

Et la sanction ne se fait pas attendre : la non-correspondance de leur entreprise aux critères de gestion de l'économie sociale tels que constaté par le service de contrôle motive un refus de reconduction de leur reconnaissance. En quelques mois, Laurence et Murielle sont désavouées et sanctionnées. Dans la foulée de ces mauvaises nouvelles, elles doivent donner une lettre de licenciement à l'accompagnatrice sociale, leur collègue de près de quatre ans qu'elles ne pourront plus payer sans les aides publiques.

Pour compléter ce tableau, sur cette même période, Murielle est enceinte, le compagnon de Laurence est confronté à de graves ennuis de santé et le mari de l'accompagnatrice sociale qui vient d'être licenciée pour raison économique la quitte. Autant dire que le jour où Murielle m'appelle, le ton n'est pas franchement à la fête, même si je me permets tout de même de timides félicitations...

Les politesses d'usage étant passées, la femme qui me raconte ce contrôle terrifiant et ses conséquences est habitée par une émotion qui dépasse l'orgueil blessé et la honte du désaveu. Deux éléments particulièrement pèsent sur la conscience de Laurence : d'une part le fait d'avoir dû licencier l'accompagnatrice sociale, avec tout ce que cela a eu comme effets aggravants sur son drame personnel, et la perte du 'label' d'«entreprise d'insertion». Car c'est bien cela, et rien que cela, qu'elles voulaient faire, me dit-elle. Et la voilà partie dans un récit de ce qu'elles ont essayé de construire depuis quatre ans. Le récit de leurs aventures et mésaventures est émaillé d'anecdotes, de sentiments vrais et d'aveux d'erreurs bénignes qui me font comprendre que ces deux cheffes d'entreprise sont jeunes, qu'elles se sont lancées avec conviction et que cela ne protège ni des erreurs, ni des mauvais conseils. Elle me raconte ensuite le travail colossal qu'elle a accompli depuis quelques mois, malgré sa grossesse et les ennuis de sa collègue, pour retrouver ce fameux 'label', pour tenter vainement de réengager l'accompagnatrice sociale et corriger les erreurs que l'inspecteur et moi-même – force est de le reconnaître – imputions à une forme d'arrogance et de caractère superficiel. Ces efforts sont d'une telle ampleur et les gestes qu'elles ont posés sont si radicaux – diminution drastique de leur salaire, suppression de tous les avantages personnels, ... – que je ne puis que me ranger de leur côté.

Il aura donc fallu la chance de cette seconde rencontre, le fait que les deux entrepreneuses soient en position de faiblesse et qu'elles l'avouent pour que je sorte mes vieilles images mentales de leur tiroir. Il aura surtout fallu que j'apprenne à les connaître mieux, que je prenne le temps de comprendre les motivations et attentes qui se cachaient derrière leur besoin de reconnaissance sociale et les comportements stéréotypés qui s'y attachaient. Il aura enfin fallu que j'aie honte de ne pas avoir exprimé mes réticences quand il était temps et, donc, de ne pas avoir fait confiance à la noblesse qui habitait Laurence et Murielle depuis le début. Il aura fallu quatre ans et l'arrivée au bord du gouffre pour que je partage avec elles, en toute franchise, les observations que je m'étais faites quelques années plus tôt. Il aura fallu, enfin, que la situation soit urgente et qu'un recours soit déposé au Conseil d'État pour que je travaille avec elles à corriger le cap.

Ma tâche fut d'une simplicité rare. L'essentiel des changements ayant déjà été opérés par Murielle avant qu'elle ne m'appelle.

Quelques conseils de mon collègue juriste, lettres d'avocats et avis ayant été postés, reçus, analysés, relus et interprétés, nous apprenons avec plaisir que le retrait d'agrément en tant qu'«entreprise d'insertion» est annulé.

À quelques jours d'un Noël pluvieux dont notre pays a le secret, l'accompagnatrice sociale reçoit la nouvelle de son réengagement imminent et la fille de Murielle naît dans une famille dont je ne sais si la mère a changé ou si c'est mon regard qui a évolué.

Avec le nouvel an viendront les bonnes résolutions. Et je ne sais si je pourrai m'en tenir à ne pas trop juger, à préférer comprendre et à être franc – et diplomate – dès l'entame des relations avec des porteuses et porteurs de projets. Une chose est sûre, la sincérité d'une démarche ne protège pas des erreurs et les comportements sont parfois plus le fruit de codes sociaux appris et répétés que de la qualité du travail effectué.

L'INSATISFACTION DE DIMITRI

Mes collègues et moi-même commençons à accompagner Dimitri alors qu'il est directeur d'un service d'aides-ménagères «Titres-Services» intégré à un Centre Public d'Action Sociale (CPAS). Depuis quelques années, ce service enregistre une perte qui prend des proportions importantes. Cette perte est essentiellement due au fait que les salaires et le régime de travail hebdomadaire des travailleuses, conformes aux normes qui prévalent dans le service public, rendent impossible de couvrir les coûts avec les revenus des titres-services. Pour faire simple, la valeur d'un titre-service encaissé par le CPAS est inférieure au coût d'une heure de travail. Chaque prestation donne donc lieu à une perte et, le service du CPAS étant performant, la perte est importante ! Le CPAS en question décide donc qu'il va fermer ce département.

Notre travail avec Dimitri consiste à essayer de construire, sur base de ce service et avec l'ensemble des aides-ménagères, une entreprise d'économie sociale agréée comme «entreprise d'insertion» par la Région wallonne. L'objectif est de sauver la trentaine d'emplois présents dans la section Titres-Services du CPAS en les engageant dans une nouvelle structure ayant des conditions salariales et des horaires légèrement différents. Parallèlement à cela, Dimitri souhaite que l'entreprise réponde réellement aux divers principes de l'économie sociale et, particulièrement, au principe de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise.

Le défi est double : nous devons construire un modèle viable à moyen – voire long – terme et appliquer des normes de salaire et de régime de travail (congés, heures par semaine, etc.) qui permettent de ne pas perdre de l'argent tout en ne pénalisant pas outrageusement les travailleuses. Mes collègues économistes et juristes échafaudent, pour répondre à ce défi, divers plans parmi lesquels nous sélectionnons les meilleurs – ou les moins pires –, qui seront présentés aux travailleuses et aux organisations syndicales. Il s'agit de ne pas choisir sans elles ou malgré elles les sacrifices qui devront être faits. Et mes collègues, poussés par Dimitri, ont calculé au plus juste pour limiter les pertes salariales, les réductions de jours de congés et les augmentations d'heures. Mais il y aura des sacrifices à consentir, inévitablement.

Une séance d'information est donc organisée avec les travailleuses. Personnellement, je la redoute un peu... Quel va être l'effet des annonces que nous ferons ? Il s'agit tout de même de leur dire que, de un, leur section va fermer et qu'elles vont être licenciées, puis réengagées dans une nouvelle entreprise ; de deux, qu'elles vont perdre des jours de congé, augmenter leurs horaires hebdomadaires et gagner moins. Je me mets à la place de ces femmes à qui on va imposer une situation d'incertitude et de stress. J'ai la boule au ventre, je ne sais franchement pas si nous avons raison de jouer ce rôle.

Malgré mes craintes, la réunion se déroule bien... Au-delà du choc, les attitudes sont constructives. Je me retrouve face à des femmes fortes, plutôt calmes et plus volontaires que résignées. Une sorte de conscience des enjeux les habite : elles savaient depuis longtemps que cela allait arriver. Elles sont très soucieuses du maintien de leur relation avec leurs clients et avec Dimitri (qui dirigera la nouvelle entreprise). Il y a, dans ce souci, plus que de la conscience professionnelle. Il y a de l'affection dans ces relations, de l'exigence et du respect. Ne plus voir leurs clients, perdre leur directeur apparaissent comme un traumatisme qui dépasserait largement la perte salariale. C'est la première fois que je prends conscience avec tant d'acuité de la valeur sociale du travail, de la place qu'il occupe dans nos vies.

Juste avant la fin de la séance, nous demandons aux travailleuses si elles souhaiteraient prendre des parts de l'entreprise qui sera créée, c'est-à-dire devenir coopératrices, et donc co-propriétaires. L'accueil n'est pas franchement enthousiaste sans être hostile. Nous comprenons cependant que des étapes devront encore être franchies pour mener à la participation effective des travailleuses dans ce projet.

Nous en déduisons aussi que nous devons être créatifs. Nous comprenons aussi que ces femmes travaillent essentiellement seules et que leur spectre relationnel, ce sont leurs clients et, dans une moindre mesure, la direction de leur service. Ces deux éléments étant préservés *a priori*, le principe même d'un projet collectif semble échapper à leurs préoccupations.

La nouvelle entreprise, une coopérative à finalité sociale, est donc créée quelques semaines plus tard et elle engage l'ensemble des travailleuses. Les conditions salariales sont moins intéressantes que précédemment mais plus intéressantes que dans les autres entreprises de Titres-Services. Et les horaires de travail sont un peu plus lourds : une à trois heures de plus par semaine, avec moins de congés. Une accompagnatrice sociale est engagée pour aider les travailleuses dans leurs soucis personnels ou liés au travail et avec pour mission corollaire de favoriser leur implication dans l'entreprise, sa gestion, les décisions qui y sont prises. Tout cela se met en place sans problème. De notre côté, nous avons imaginé un système pour que les travailleuses soient impliquées dans le capital de la nouvelle coopérative sans qu'elles doivent poser le geste d'acheter une part. Une association de travailleuses a été créée, parallèlement à une association d'utilisateurs. Toutes deux détiennent des parts dans la coopérative. Toutes deux ont aussi une représentante ou un représentant dans le Conseil d'Administration. De même, nous prévoyons des rencontres annuelles entre les deux associations et des processus de consultation des travailleuses pour certains aspects de la gestion de l'entreprise. Symboliquement, ce sont elles qui choisissent le nom de leur nouvel employeur.

Les mois passent et nous intervenons à plusieurs reprises dans les processus de consultation et d'information des travailleuses. Nous savons, par ailleurs, que Dimitri les réunit de façon régulière pour discuter des problèmes, soumettre des choix (le logo, les valeurs de l'entreprise,...) et que des moyens sont mis à disposition pour que ces choix soient posés avec toutes les informations nécessaires. Et pourtant, à chaque fois que nous voyons Dimitri, il se montre insatisfait : les chiffres et perspectives qu'il présente régulièrement ne suscitent guère l'intérêt de ses collaboratrices. Les processus participatifs liés à des décisions sont poussifs et soulèvent peu d'enthousiasme...

Pour résumer : il y a peu d'intérêt de la part des travailleuses, tant pour l'implication dans la gestion de l'entreprise et la prise de décision que pour le fait d'en être co-propriétaires – coopératrices – fût-ce à titre personnel ou via l'association créée à cet effet.

Lors d'une rencontre avec les travailleuses, j'aborde donc cette question. Pourquoi ne s'impliquent-elles pas plus ? Comment voient-elles leur rôle ?

Les réponses seront très claires et largement partagées. D'une part, elles n'en voient pas l'intérêt : Dimitri est un bon chef, elles l'apprécient (je sens, à nouveau, qu'il y a une réelle affection) et elles lui font confiance. D'autre part, elles ne s'en croient pas capables, sont peu motivées à y passer du temps et préfèrent bien faire leur travail qui, tout pénible qu'il soit, leur plaît et leur apporte la satisfaction d'avoir des clients à qui elles rendent un vrai service, qui tiennent à elles et auxquels elles tiennent.

Je sors de cette réunion avec des questions qui m'habitent toujours et qui trouveront écho dans bien des expériences, dans des secteurs différents et avec des publics différents.

Est-il possible, souhaitable et réaliste de «forcer» la participation ?

Comment se fait-il que le monde du travail soit à ce point dépossédé – si tant est qu'il en ait déjà été maître – de sa capacité ou de sa volonté de contrôle ?

Qu'est-ce qui fait que certains porteurs de projets, qui ont si peu de chances d'aboutir, tiennent à tout prix à construire quelque chose et que ceux à qui on offre la possibilité de le faire s'en désintéressent ?

LE STUDIO

Simon est dessinateur et coloriste spécialisé dans la réalisation de dessins animés. Je l'ai croisé alors que je participais à l'organisation d'un gros événement mêlant spectacles, démonstrations de combats médiévaux, marchés d'artisans, animations,... À l'époque, il réalisait des décors de cinéma et nous avait assistés dans la création d'un décor de village médiéval.

Méticuleux, maniaque mais non moins sympathique, je recroise sa route au hasard d'un dîner et avec plaisir par l'intermédiaire de Gérald, un ami d'enfance qui est metteur en scène. Gérald me fait part d'un projet qu'ils montent ensemble, avec d'autres artistes : créer un studio de production de dessins animés.

Lorsqu'ils me décrivent leur façon de fonctionner ensemble, avec la demi-douzaine de personnes qui composent leur projet de studio, je suis séduit par l'idée, la façon d'envisager le travail collectif et par l'énergie qui les anime... Ils ont jeté les bases d'une association et travaillent d'arrache-pied à la création d'un premier court métrage d'animation.

De loin en loin, je suis l'évolution du projet. Les premiers dessins publiés sur les réseaux sociaux, la campagne de *crowdfunding*³ qu'ils préparent, la préparation d'une bande-annonce du dessin animé, etc.

Au fil de ce que j'apprends qu'ils font et vont faire, mon envie de les rejoindre et de travailler avec eux se fait plus pressante. Je décide donc de les rencontrer.

La première rencontre a lieu chez Simon en présence de Gérard. Au fil de la conversation, Simon me dit les motivations profondes qui le poussent à mettre en place ce nouveau studio. Il m'explique comment lui et ses collègues sont employés quelques mois par an pour réaliser les dessins, couleurs, storyboards et autres éléments de dessins animés majoritairement français. Il me raconte comment, dans l'intervalle qui sépare les productions, ils s'en retournent tous au chômage ou à des petits boulots. La description de ce cycle est édifiante. Quand ils ont un emploi, ils sont astreints à un rythme de travail oppressant. Quand ils ont fini un projet, ils redeviennent des personnes précaires. Les fins de mois sont difficiles à boucler. Ils contractent quelques dettes par ci par là... Si bien que la prochaine mission est attendue avec impatience ; elle sert à la fois à rembourser les dettes et à tenter de vivre aussi normalement que le rythme effréné de production le permet.

Alors que je m'interroge sur leurs motivations à accepter cette vie faite de hauts et de bas, Simon en vient au cœur de ce qui fait leur courage et leur résignation. Ce sont des artistes. Ils dessinent parce que c'est ce qu'ils aiment faire, ce qu'ils font le mieux et que c'est la seule chose qu'ils envisagent de faire. Malgré cela, presque tous les anciens collègues de l'âge de Simon ont abandonné et sont partis chercher un emploi stable, un «vrai travail» ; «de vrais talents, pourtant», insiste-t-il. Les plus jeunes sont vite usés mais aussi dépendants des nouvelles productions que l'étaient les plus anciens ; ils sont à la merci des producteurs qui les utilisent comme des travailleurs jetables.

Simon nourrit un sentiment contrasté de reconnaissance et un désir de revanche envers ses employeurs par intermittence. Ces derniers lui ont communiqué des exigences artistiques de niveau international, l'ont rendu capable de diriger une équipe, d'abattre un travail titanesque en mettant en œuvre des techniques et ce, avec une rigueur exceptionnelle. Parallèlement, ils lui ont appris combien, dans un schéma classique, la cheville ouvrière est peu de chose face aux grands intérêts financiers et à l'ego des créateurs reconnus : c'est un ego qui a une valeur économique. Le projet de Simon et de ses amis est le résultat de ce sentiment contrasté. Il s'agit de prouver qu'ils pourront bientôt vivre de leur art, simplement en redistribuant plus équitablement les moyens injectés dans les productions de dessins animés : en replaçant le travail et sa vraie valeur au centre.

Il s'agit aussi de donner un sens aux connaissances et au savoir-faire qu'ils ont acquis. Parce que «former une élite pour ne l'utiliser qu'à mi-temps, cela n'a pas de sens...», me dit Simon.

Lorsque je lui explique ce qu'est une coopérative, que je lui propose d'en créer une, et de se donner la possibilité de mobiliser des capitaux plus importants et plus en phase avec les ambitions de son équipe, Simon sourit. Il m'explique que, jusqu'il y a peu, il voulait prendre le temps, franchir les étapes une à une : d'abord l'association et un court métrage, ensuite, une progression lente et raisonnée vers un projet de plus grande ampleur.

Il savait qu'un jour, il faudrait créer une société ou quelque chose. Il n'avait jamais pensé à la coopérative. Mais, continue-t-il, les bonnes nouvelles et les marques d'intérêt se succèdent et il sent qu'il faut se jeter à l'eau, passer la vitesse supérieure. Pour la première fois dans sa vie, m'avoue-t-il, les solutions sont au moins aussi nombreuses que les problèmes. J'apporte là une solution à quelque chose qui n'était pas encore un problème. Pour lui, cela signifie qu'il faut avancer en ce sens. Il me confie encore qu'aujourd'hui, lui qui s'attend toujours au pire, voit l'avenir avec confiance.

Alors que nous convenons de nous revoir régulièrement pour étudier l'opportunité de créer une coopérative avec ses collègues, je me dis que j'endosse là une responsabilité importante. Étonnamment, cela ne se traduit pas par du stress mais par le sentiment de faire réellement mon travail.

Immédiatement, Simon et Gérald me bombardent de questions. Que peut-on et ne peut-on pas faire ? Comment cela fonctionne-t-il ? Combien d'argent faut-il ? Qu'est-ce que le capital ? Peut-on l'utiliser pour ci ou pour ça ?... Simon exprime aussi quelques inquiétudes : ce projet restera-t-il bien son projet ? Quelle place lui est garantie dans une entreprise dont les collaborateurs sont co-proprétaires ? Il m'avoue qu'il se voyait un peu patron, même si l'allègement de cette charge sur ses épaules l'arrange, finalement. Il se demande aussi comment impliquer ses collaborateurs sans leur donner trop de place. Comment partager propriété et pouvoir, sans perdre le contrôle ?

Nous décidons de prendre le temps pour faire œuvre de pédagogie, avec l'ensemble des parties prenantes à ce studio. Rendez-vous est pris pour expliquer, étudier, questionner, décortiquer, avancer.

Quelques semaines plus tard, Simon, Gérald et leur équipe ont accompli un travail colossal. Leur projet est proposé en *crowdfunding*, une bande-annonce est visible en ligne et le scénario final est presque finalisé.

Des marques d'intérêt pleuvent et des contacts sont pris tous azimuts avec des partenaires, des cabinets ministériels et toutes sortes de gens qui proposent de les aider, de les soutenir et de participer à leur aventure. Nous nous sommes vus à plusieurs reprises pour travailler sur le projet de coopérative. Les choses se précisent et nous sommes confiants.

Parmi les messages reçus, quelques lignes signées d'un certain John sortent du lot. Gérald l'a contacté et a eu l'occasion de discuter avec lui et nous raconte : John et son épouse sont des quinquagénaires qui ont travaillé toute leur vie dans l'industrie. L'âge de la pension approche lentement et ils souhaitent investir et s'investir dans des projets qui font sens pour eux. Lorsqu'ils ont entendu parler de ce projet de studio de production de dessins animés, ils ont éprouvé comme un coup de foudre... Cela étant, ils ne souhaitent pas faire un don via le *crowdfunding*. Ils souhaitent investir, après avoir pris connaissance des tenants et aboutissants du projet. Ils souhaitent, ce faisant, mettre leurs compétences à disposition et participer aux projets qu'ils soutiennent.

Nous organisons donc une rencontre avec John quelques jours plus tard.

John est franc, direct et sympathique. C'est un homme qui a mené des équipes durant des années, dans des projets industriels complexes. Très rapidement, il engage une discussion technique avec les uns et les autres sur la viabilité du projet. De mon côté, je me positionne en spectateur. Je redoute quelque peu la confrontation de John – représentant du monde des machines et du réalisme économique – avec Simon et Gérald, artistes.

À ma grande surprise, quelques dizaines de minutes plus tard suivies d'un coup de fil à sa femme, John annonce que tous deux seront de l'aventure... si nous le voulons bien. La décision est prise sans discuter et John déclare qu'il lui faudra du grain à moudre, du travail à faire et des problèmes à résoudre. Il nous explique que, lorsqu'il s'engage dans un projet, il faut que cela bouge et qu'il soit, au moins partiellement, aux commandes.

Parallèlement, John pose la question de sa place d'investisseur providentiel. Il résume : on ne peut pas lui donner les clefs du projet au motif de son expérience et de ses compétences mais il a besoin d'en être pour avoir confiance. De leur côté, Gérald et Simon sentent qu'il sera un vrai moteur. Sa sincérité et son honnêteté semblent aussi à toute épreuve, ce qui n'enlève rien. Je vois alors le visage de Simon changer. Il se tait, ferme les yeux et la bouche, penche la tête et réfléchit.

Deux ou trois secondes passent avant qu'il ne relève la tête : «John, il paraît évident que tu dois être administrateur et gestionnaire de ce projet, à nos côtés».

Depuis ce jour, ma tâche a été, essentiellement, de distribuer le travail entre Gérald, Simon et John pour qu'avance leur projet. Mes collègues ont fondu leurs prévisions dans un plan financier qui tient la route et paraît réaliste.

Les bonnes nouvelles n'ont cessé de tomber dans le jardin de Simon et de Gérald et, alors que je conclus ce récit, nous nous apprêtons à créer la première coopérative belge de production de dessins animés dont les dessinateurs, metteurs en scène et scénaristes sont copropriétaires.

LA «SCOP» DE REPOS

Nous sommes en 2013. Mes collègues et moi sortons d'une période de travail intense. Suite à un changement législatif dans les réglementations relatives aux aides que reçoivent certaines entreprises d'économie sociale, un grand nombre de dossiers a dû être traité en un temps court. Tout ce travail a été très technique et nous appréhendons quelque peu le vide qui s'annonce dans les semaines qui viennent. De même, nous faisons le constat que les entreprises d'économie sociale peinent à faire participer leurs travailleurs. Ce questionnement, qui nous habite sans cesse, prend une couleur et une acuité particulières à la lumière du grand nombre d'entreprises que nous avons visitées en un temps réduit.

C'est dans cette période assimilable à un *baby blues* que nous arrive le premier courriel de Jérôme. C'est un message sibyllin qu'il nous adresse et qui dit en substance : «Je suis directeur de deux maisons de repos qui vont fusionner et aménager sur le même site dans deux ans et demi. À cette occasion, je souhaiterais les transformer en une coopérative dont les travailleurs seront co-gestionnaires et copropriétaires».

À titre personnel, la lecture de ce message me décontenance quelque peu. Je suis gêné par une démarche aussi franche et prise à l'initiative du patron de deux entreprises. Il semblerait logique que ce genre de demande émane plutôt des salariés eux-mêmes. J'avoue aussi que je me demande s'il n'espère pas recevoir quelques subsides en se raccrochant à l'économie sociale mais, renseignements pris, ses entreprises sont loin d'être en difficulté.

Accompagné d'un collègue, je rencontre donc Jérôme, environ une semaine après son message. L'homme que nous découvrons est d'agréable compagnie. Il a le trait d'humour facile et un regard positif sur toute chose. Il est par ailleurs sportif, intelligent et énergique. Ces traits de personnalité conditionnent fortement notre premier rendez-vous.

Tous les thèmes sont abordés avec franchise et presque systématiquement : l'étrangeté de sa démarche, les difficultés que nous aurons sans doute à motiver son personnel à prendre part à ce qui s'apparente à une mini révolution, et, enfin, la complexité de son projet (fusion, déménagement, rachat de parts par les travailleurs). Jérôme s'attarde particulièrement sur l'enjeu de l'expérience qu'il veut mener. Il travaille dans un secteur qui est actuellement sujet à des concentrations importantes. Les maisons de repos privées sont peu à peu rachetées par de grands investisseurs et l'accueil de personnes âgées, qui était l'affaire d'entreprises familiales et de petite taille, devient l'apanage des groupes cotés en bourse. Le transfert progressif de son activité à ses salariés est pour lui la seule stratégie qui garantisse que l'entreprise créée par ses parents ne sera jamais «une de ces résidences où l'on coupe les boulettes de viande en deux pour maximiser le profit». Il espère, à travers ce processus, créer un modèle où le profit est aussi humain, géré et partagé avec les salariés et les résidents.

Au terme de la rencontre, nous décidons d'accompagner Jérôme et ses employés dans un processus qui s'annonce long, complexe, et qui démarre de façon atypique. Nous commençons à travailler en équipe sur les prévisions financières et quelques questions juridiques. L'idée est d'établir une feuille de route et de vérifier la faisabilité du plan de Jérôme. Bien que nous aimions croire que rien n'est impossible et que l'ampleur du défi nous excite, il s'avère assez vite que nous ne serons pas en mesure d'accompagner efficacement toutes les étapes à accomplir. L'animation de plus de cinquante membres du personnel, la complexité juridique de la fusion des deux entreprises actuelles, la difficulté de faire partager les ambitions de Jérôme par ses organisations sont autant de chantiers à mener de front que nous ne pourrions assumer seuls.

Lors du deuxième contact avec Jérôme, avant que nous ayons l'occasion de lui parler des difficultés que nous entrevoyons, il nous fait part du fait qu'il a organisé un événement qui se tient quelques semaines plus tard où il va annoncer au personnel le projet qu'il met en place. Il nous demande d'y participer et de présenter ce qu'est une coopérative de travailleurs à ses salariés.

Face à tant de détermination, nous baissons pavillon et acceptons de l'assister dans l'organisation de cette séance d'information. Nous annonçons cependant que certains points nécessiteront l'apport de ressources extérieures ; ce à quoi Jérôme répond qu'il en a bien conscience et qu'il fera ce qu'il faut.

Trois ou quatre semaines plus tard, nous sommes devant l'ensemble des membres du personnel des deux maisons de repos et nous présentons le modèle de la « Société Coopérative de Participation » (S.C.P.), appelée « Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP) en France, avant de partager un dîner festif. À la suite du repas, nous discutons longuement avec des groupes de travailleurs. Nous recueillons leur étonnement et leurs craintes, mais aussi leurs questions. « Faudra-t-il payer pour garder notre emploi ?... Tel ou tel, qui semble plus proche du patron, ne risque-t-il pas de prendre trop de pouvoir ?... Qu'est-ce que cela va changer pour moi qui suis simple aide-soignante ou cuisinière ?... »

Il nous apparaît aussi que Jérôme est un homme charismatique, très apprécié de ses salariés. Ceux-ci ne voient pas ou peu l'intérêt de se substituer à un homme en qui ils ont confiance.

Lorsque tout le monde est parti, Jérôme nous fait part de son impression générale, qui rejoint nos constats, mais avec la dose d'optimisme qui le caractérise. Ses salariés le prennent pour un extraterrestre et ne comprennent pas bien le sens et l'intérêt de la démarche. Même s'ils l'accueillent avec sympathie, l'annonce de ce soir n'a pas provoqué une large adhésion ou une vague de fond sur laquelle nous pourrions nous appuyer pour avancer avec eux vers le modèle que Jérôme a en tête.

Les jours qui suivent sont riches en réflexions et propositions. Lors d'une discussion par téléphone, je fais rapport à Jérôme des constats que nous avons faits avant son événement. Il me dit être d'accord, d'autant que les premiers jalons qu'il a posés en vue de fusionner ses entreprises et prévoir le déménagement s'avèrent plus complexes qu'il ne l'avait prévu et nécessitent du temps et du travail. Nous prenons congé en nous disant que nous allons y réfléchir et que nous nous contacterons dès qu'une solution se dessine.

Trois à quatre semaines passent ensuite sans que j'aie des nouvelles de Jérôme. Un soir, je reçois un courriel qui m'invite à prendre part au comité stratégique qu'il a mis en place pour accompagner le projet. La réunion est prévue dans quelques jours et, bien que la date soit fort proche, il m'enjoint à faire tout ce que je peux pour être présent.

La réunion de ce comité a lieu dans le bâtiment qui doit être aménagé d'ici deux ans pour accueillir la nouvelle maison de repos. C'est un ancien hall industriel où il reste quelques bureaux vétustes et franchement glauques.

Jérôme est à la fête lorsque j'arrive. Il me présente fièrement les deux directrices des maisons de repos ainsi que deux consultants : l'un spécialisé dans le coaching et la création de culture d'entreprise, l'autre actif dans la mise en place de processus de gestion et d'évaluation de la qualité.

Une septième personne se joint à nous. Valérie est engagée par Jérôme pour accompagner le projet de fusion et de déménagement des deux maisons de repos. Lors de ce premier comité, Jérôme nous explique qu'il souhaite que nous collaborions pour prendre en charge les différentes tâches, chacun en fonction de nos spécificités et compétences, qui permettront que la future entreprise soit performante, agréable pour les résidents et travailleurs et fonctionne dans un modèle participatif.

À l'issue de la séance, je demande à Jérôme si l'investissement qu'il fait en personnel et en consultance est tenable pour lui. Il me répond avec le sourire qu'il travaille d'arrache-pied sur des missions de consultance comme conseiller en gestion pour d'autres maisons de repos pour se payer «le luxe de faire aboutir son projet».

Des rencontres régulières sont programmées dans le but d'établir un plan d'attaque pour répondre aux attentes de Jérôme. Il m'attribue une place centrale : il n'accepte les autres processus et plans d'actions que si nous validons qu'ils s'inscrivent dans la ligne d'un projet coopératif. Je suis partagé entre la conscience du poids de la responsabilité qui m'est confiée et l'admiration pour les investissements financiers et humains que consent Jérôme pour atteindre son objectif.

Au fil des réunions, face à la conviction de Jérôme, nous finalisons un plan qui implique les salariés dans la construction de leur future entreprise. Il aura fallu plus d'un an et l'adjonction d'un huitième puis d'une neuvième spécialiste à notre comité pour que nous arrivions à créer une feuille de route crédible. Il aura aussi fallu qu'entre nous, nous parvenions à mettre en place un mode de travail collaboratif. C'est ce mode de travail et les principes qui le régissent que nous proposerons aux employés et ouvriers. Un mode de travail que nous avons nous-mêmes testé pour, au terme du processus, être tous convaincus de son bien-fondé tant par les objectifs de Jérôme que par la manière de les atteindre.

Issus du secteur industriel et de l'économie libérale, les consultants qui m'accompagnent sont devenus, le temps d'un projet, des fervents défenseurs du coopérativisme. Au cœur de cette méthode, deux concepts-clés tiennent une place de choix : la bienveillance et la liberté des groupes de travail dans la répartition des tâches et des priorités.

Sur ces entrefaites, la réfection du bâtiment qui accueillera la maison de repos a été retardée, ralentie et postposée, ce qui nous laisse deux ans pour construire le projet avec les membres du personnel.

À l'heure où je termine ce récit, les premiers groupes de travail ont été lancés avec le personnel des deux entreprises. En fonction de leurs intérêts, ils vont œuvrer sur les différents chantiers que nous avons identifiés : créer des procédures communes, créer une culture commune, gérer ensemble l'entreprise, aménager ensemble dans une nouvelle infrastructure. Tout cela s'effectue durant leurs prestations, avec le soutien des consultants et experts qui ont créé la méthode et balisé la feuille de route.

Les premières rencontres consacrées au lancement et aux premiers travaux en commun ont été riches d'enseignements et de surprises. J'en retiens deux choses qui laissent augurer le meilleur pour la suite : d'une part, il aura fallu du temps pour persuader les employés et ouvriers que la démarche est franche et qu'ils peuvent y trouver leur place – il aura aussi fallu que tous les accompagnateurs en soient convaincus – et, d'autre part, dès que cette conviction eut fait son chemin, ils ont manifesté de l'impatience à y participer. Temps, conviction et bienveillance sont désormais les trois moteurs que j'espère pouvoir accrocher à chaque projet que j'accompagne.

L'URGENCE

Il m'a été donné de participer à l'expérience qui suit, en dehors de mon cadre professionnel. Elle trouve sa place dans cet ensemble du fait que, pour une fois, je n'y ai pas pris part en tant que conseiller mais en tant que partie prenante directe, en tant qu'acteur d'un projet collectif. À ce titre, elle crée un pont entre mon métier d'accompagnateur et le vécu des personnes que j'accompagne au jour le jour.

Je suis, depuis plusieurs années et en dehors de mon travail de conseiller en économie sociale, actif dans une compagnie théâtrale en tant qu'administrateur et animateur de processus de créations collectives.

Depuis plusieurs années, nous convions nos membres à participer aux réunions mensuelles que nous appelons «réunions de suivi artistique». Lors de chacune de ces réunions, nous passons en revue l'ensemble des pièces et œuvres en cours de création. Chacun peut donner son avis ou suggérer une piste de travail, réagir au travail qui est fait par les équipes qui travaillent sur l'un ou l'autre spectacle, réagir aux textes en cours d'écriture, etc.

Peu à peu, c'est aussi devenu le lieu où les comédiens, metteurs en scène et auteurs viennent confronter leurs idées et travaux à un ensemble de personnes intéressées et soucieuses de faire progresser nos activités. C'est aussi l'occasion de proposer de nouveaux projets et d'aborder l'actualité de l'association.

En tant que compagnie théâtrale, nous avons présenté à plusieurs reprises des spectacles que nous avons créés dans un festival de théâtre de rue qui a lieu annuellement en Wallonie. Notre dernière intervention à ce festival date de mai-juin 2014.

Quelques jours avant Noël 2014, alors que notre dernière prestation attend toujours d'être payée, nous apprenons que l'association qui l'organisait dépose le bilan. Le lendemain de cette nouvelle, la commune où ce festival se déroulait annonce qu'elle annule l'édition 2015 et qu'elle procédera à un marché public pour choisir l'organisateur des festivals des années 2016 et suivantes. À titre personnel, je suis touché par la disparition de ce festival auquel j'étais attaché et par le fait que notre prestation restera vraisemblablement à jamais impayée. Les fêtes de fin d'année passent et, dès le début du mois de janvier, nous organisons une réunion de «suivi artistique». La déconfiture des organisateurs du festival de théâtre de rue y est inévitablement abordée. Pour les membres de la compagnie, cette nouvelle est un coup de massue. Nous savions que les organisateurs étaient confrontés à de gros problèmes financiers, du fait de leur gestion, principalement. Nous savions que cette situation arriverait. Mais nous sommes sous le choc de constater qu'une autorité publique annule un événement qui représente une occasion quasi unique en Belgique francophone de présenter des spectacles de rue de qualité, de rencontrer un public nombreux et de se faire connaître des programmateurs de divers autres festivals belges et étrangers... L'annonce de la procédure de marché public qui accompagne l'annulation de l'édition à venir du festival nous heurte ; elle nous remet face à l'incompréhension des politiques pour ce qui a trait au phénomène culturel et, de ce fait, à une culture qui tend de plus en plus à se marchandiser.

Différentes actions sont envisagées pour interpeller les autorités publiques : «opération coup de poing», lettre ouverte, *sitting*, ... Jusqu'à ce qu'un des jeunes membres de l'association attire notre attention sur le fait que tout ce dont nous discutons est empreint de colère et reste, au final, peu constructif. Il fait part de son envie de faire plutôt que de se plaindre. De proposer plutôt que de dénoncer. Fidèle à ce que nous faisons lorsque nous parlons des histoires que nous racontons, des thèmes que nos spectacles abordent et de leurs personnages, il se lance dans l'énumération de choses que l'on pourrait faire. «Et si nous organisons tout de même un festival» lance-t-il en conclusion. On lui objecte qu'il ne reste que quatre mois pour organiser un événement d'une large envergure, que ce sera difficile pour nous de supporter cela.

Qu'à cela ne tienne, il reste positif : «Et si nous n'étions pas seuls à être en colère ! Et si nous étions plusieurs à utiliser cette colère comme une force pour avancer ?»

Même si le défi est de taille, tout le monde semble adhérer à cette idée : il faudrait que ce festival ait tout de même lieu. Il faudrait le faire et que cela ait du sens. Enfin, il faudrait réunir autour de ce projet autant d'artistes et de compagnies artistiques que possible pour montrer que nous refusons de subir et que nous revendiquons une place dans la société qui aille au-delà de la réalité financière des subsides et des budgets communaux.

L'enthousiasme qui nous gagne est important et très vraisemblablement lié au fait que c'est un des plus jeunes membres de l'association qui nous a fait cette leçon : appliquer à ce qui nous met en colère les principes que nous prônons pour la création collective ; à savoir, être bienveillant et proposer, toujours proposer.

Nous lançons donc dès le lendemain un appel à une douzaine d'autres compagnies actives dans les arts de la rue pour organiser «quelque chose» en lieu et place du festival annulé et ce, pour garder notre place, une fois par an au moins, dans le paysage culturel, touristique et événementiel de la région.

En quelques jours, toutes les compagnies contactées répondent à l'appel. Nous les réunissons donc pour un premier tour de table. Et, après quelques minutes de réunion, il est clair que l'ensemble des organismes représentés s'accorde sur le principe de recréer le festival. Un second tour de table nous conforte dans cette idée puisque, à douze compagnies, nous sommes en mesure de proposer, inviter et montrer près de vingt-deux spectacles de rue et sous les chapiteaux que nous monterons.

La logique qui prédomine est une logique d'occupation. Nous ne voulons pas de la disparition de cette «scène» dédiée à nos arts. Et nous refusons que le secteur privé s'en empare dans les années qui viennent pour en faire un pur produit de marketing et de sponsoring au seul motif que le marché public est la façon la plus simple pour les pouvoirs publics de déléguer une mission.

Outre les aspects idéologiques, la plupart d'entre nous savent que le défi est d'envergure : nous nous apprêtons à construire un festival en quelques mois. Cela représente un travail de coordination important. Cela nécessitera des moyens et des efforts. Et il faudra s'adjoindre un certain nombre de partenaires publics et privés. Les délais sont courts et chacun devra donner de son temps. Mais les enjeux et la motivation sont tels que personne n'hésite... Nous organiserons ce festival en 2015, «*Inch'Allah !*», conclut le jeune comédien d'origine chilienne qui est à ma droite lors de cette réunion.

Très rapidement, la commune qui avait annoncé l'annulation du festival confirme qu'elle nous soutient dans notre démarche et apportera un subside de cinquante-cinq mille euros.

D'autres institutions nous rejoignent et, en moins d'un mois, un budget raisonnable pour organiser un jour et demi de festival est réuni.

L'aspect budgétaire étant réglé, diverses questions cruciales se posent qui doivent trouver des réponses pour que nous puissions travailler ensemble et gérer au mieux cet événement avec la douzaine d'associations co-propriétaires. Une seconde réunion du collectif organisateur est organisée sur ce thème, puis une troisième, une quatrième... jusqu'à ce que nous nous voyions en groupe ou sous-groupes au moins deux fois par semaine. Cette fréquence a une importance, parce qu'elle va sceller des liens en créant une complicité et une émulation nourrie par l'urgence.

La première question qui se pose est la gestion «en toute transparence» des moyens financiers. L'ensemble des parties prenantes de cette aventure est conscient que nous ne pourrions gérer collectivement les moyens obtenus au jour le jour. Il est donc décidé que nous enverrons à l'ensemble des participants au festival, chaque semaine, un état des lieux précis des dépenses prévues et réalisées et des engagements pris.

Parallèlement, si l'urgence d'agir est là et si elle est largement partagée par l'ensemble des artistes et compagnies autour de la table, il n'en reste pas moins que nos réalités, nos motivations et la marge de manœuvre de chacun sont très différentes.

D'aucuns sont là pour qu'un festival soit organisé coûte que coûte. Ils sont prêts à accepter de prendre part à l'organisation et à jouer gratuitement. D'autres sont gestionnaires de plus grosses structures, qui comptent des permanents, une troupe attirée et sous contrat, etc. Ils ne peuvent forcer leurs équipes à entrer dans une logique de bénévolat. D'autres encore estiment qu'il faut que nous soyons égaux face au budget et dans notre capacité à prendre des décisions. Parallèlement, nous insistons – c'est une des raisons pour lesquelles nous organisons cette édition – sur le fait que les artistes doivent être rémunérés justement pour leurs prestations. Enfin, nous accordons une grande importance à ce qui nous unit : nous agissons tous dans le même but et il est important que chacun soit intégré au collectif sans que la taille et les moyens des uns et des autres soient sources d'inégalités.

Au terme d'une discussion passionnante, chacun a bien compris les réalités, attentes et contraintes des opérateurs en présence. Mais la proposition qui permettra de les concilier se fait attendre. Je suis par ailleurs étonné d'entendre que ceux qui veulent et/ou doivent être payés estiment qu'il est hors de question que certains ne le soient pas. Ils mettent en avant l'égalité et le fait que, si nous défendons que notre travail a un sens et une valeur, il doit être rémunéré.

C'est à ce moment qu'un directeur de compagnie intervient. Il suggère que chaque personne qui travaillera sur le festival soit payée à un tarif égal : qu'elle soit artiste, technicien-ne, aide logistique ou autre. Sa proposition va même plus loin : si nous adoptons ce mode de calcul, nous pourrions sans problème inviter d'autres spectacles à rejoindre le festival ; seront les bienvenus ceux qui accepteront le mode de calcul de la rémunération. Comme corollaire, il précise que le programme sera finalisé quand l'ensemble du budget sera attribué en suivant cette logique arithmétique et arbitraire. Il propose enfin que ceux qui le peuvent amènent les infrastructures dont ils disposent (chapiteaux, scènes, matériel d'éclairage scénique, bars, ...) à titre gratuit ; ce qui allègera d'autant les finances du festival.

Ce mode de fonctionnement est très vite adopté. Non seulement parce qu'il règle les problèmes évoqués jusque là mais aussi parce qu'il fixe un critère objectif pour prendre part à notre collectif. Il règle aussi, en amont, une question que nous n'avons pas encore abordée mais que nous pressentons tous comme problématique : comment allons-nous choisir des spectacles et compagnies pour compléter notre programmation ? Car, pour que l'événement ait de la tenue, nous savons qu'il faudra deux à trois fois plus d'artistes que la douzaine que nous sommes et les vingt-deux spectacles que nous pouvons amener.

Bref, après deux réunions de deux heures trente chacune, nous sommes en ordre de marche, avec un principe de transparence établi, un mode de rémunération égalitaire objectif et une ligne de programmation. Les réunions suivantes seront consacrées à valider l'affiche, prendre des décisions techniques, répartir les tâches administratives et logistiques et faire les arbitrages nécessaires en bonne intelligence.

Parallèlement, nous nous employons à informer les artistes et compagnies qui nous contactent et que nous connaissons du mode de fonctionnement choisi. Ceux qui s'accordent à nous suivre sur cette voie nous le font savoir. Des rencontres sont organisées aux quatre coins de la Belgique pour discuter avec les conseils d'administration, les directeurs et gestionnaires et leur expliquer la démarche. Les membres du collectif qui assistent à ces rencontres en ressortent galvanisés. D'une part, les félicitations et encouragements sont nombreux et, d'autre part, nous prenons conscience que nous appartenons à un groupe solide et uni autour de valeurs qui dépassent le projet actuel.

Lorsque dans la deuxième quinzaine du mois de février, nous nous apercevons que trente-sept compagnies, soit cinquante spectacles et plus de cent trente artistes et techniciens, nous ont rejoints et que le programme est bouclé, nous sommes tous étonnés de la rapidité avec laquelle nous avons créé une communauté.

Ce constat est déjà une forme de victoire. Une victoire sur le temps et sur nos appréhensions.

Face à cette diversité, certains s'inquiètent de la qualité artistique de l'événement que nous présenterons ; y a-t-il une ligne éditoriale à ce festival ?

Lors de la réunion où ce sujet est abordé, nous faisons un nouveau tour de table. Il y a maintenant près de trente-sept participants. La présentation des uns et des autres prend un certain temps puis chacun explique pourquoi il est là. Ce que nous entendons à ce moment-là nous fait dire que si une chose nous réunit, c'est le sentiment d'urgence et la convivialité. Ayant fait partie d'un certain nombre de rencontres préalables, je ne peux que rejoindre ce constat.

Il est donc décidé que notre ligne éditoriale sera «le plaisir de se rencontrer et d'agir ensemble»... Cette ligne sera non seulement annoncée aux artistes, mais nombre d'entre nous ont à cœur de la faire partager au public qui viendra nous voir.

Trois mois après, les trente-sept compagnies sont sur le pied de guerre pour organiser trente-six heures de festival. Le public, la pluie et l'émotion sont au rendez-vous.

Le souvenir que je garde de ce jour et demi d'effervescence est celui de la plus belle expérience collective à laquelle il m'ait été donné de participer. Sur le plan humain, les rencontres faites en la préparant et en la réalisant ont été d'une intensité et d'une douceur étonnantes. Je me suis souvent dit que le fait de faire partie du collectif rien que parce qu'ils jouaient, d'être informés sur la gestion des moyens, et, enfin, d'être embarqués dans une aventure marquée par l'urgence et la volonté de faire sens a mis les artistes dans une position qu'ils occupent rarement. Ils étaient enfin parties prenantes là où souvent ils ne sont que prestataires.

C'est sans doute cela qui a fait que certains, au terme de leurs représentations, invitaient le public à se rendre à tel ou tel spectacle d'un autre artiste. Ce n'est sans doute pas étranger au fait que durant la soirée, d'aucuns me cherchaient pour que je centralise les chapeaux⁴ et résultats de billetterie des spectacles de sorte qu'ils soient mutualisés.

C'est, enfin, la seule raison que je vois au fait que tous ont demandé à reconduire l'expérience l'année suivante...

ANNEXE

UNE «AGENCE-CONSEIL» EN «ÉCONOMIE SOCIALE»

L'organisme qui m'emploie se dénomme Propage-s, pour «Progrès Participation Gestion en économie Sociale». Propage-s est une agence-conseil en économie sociale reconnue par la Wallonie.

Le terme «Agence-conseil» signifie que Propage-s est un organisme qui conseille et oriente les porteurs de projets, travailleurs et dirigeants des entreprises d'économie sociale. Dans d'autres sphères d'activité, on aurait sans doute parlé de consultants ...

L'économie sociale, quant à elle, est définie par un décret de la Région wallonne datant du 20 novembre 2008 et qui consacre les quatre grands principes de l'économie sociale :

◆ La finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit

Cela signifie que le but économique de ces entreprises – ce qu'on appelle traditionnellement «l'objet social» – est transcendé par un objectif supérieur et collectif. L'activité économique de l'entreprise devient donc un moyen de réaliser cet objectif et non une fin en soi.

◆ L'autonomie de gestion

Ces entreprises ne sont donc pas des émanations de pouvoirs publics ou d'autres entreprises. Les entreprises d'économie sociale sont autonomes, ce qui leur permet d'«avoir la main» pour tout ce qui a trait à leur gouvernance, à la répartition de leurs profits, ...

◆ Le processus de décision démocratique

Il s'agit donc de sociétés dont le pouvoir de décision est partagé et n'est pas concentré entre les mains d'un ou de quelques dirigeants. Au contraire, elles mettent en œuvre des processus de consultation et de prise de décision collectifs.

◆ La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus

Ce principe signifie que la richesse produite par les entreprises d'économie sociale doit être affectée prioritairement dans des actions ou investissements qui permettent de garantir la pérennité du travail et des bonnes conditions de travail aux salariés, de favoriser leur développement personnel, etc. avant d'être affectée à la rémunération du capital.

Ces quatre principes font partiellement écho aux sept principes issus de la nouvelle déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale en 1995⁵.

Le législateur wallon a, par ailleurs, développé et coordonné divers dispositifs⁶ pour soutenir et encourager non pas tant l'économie sociale en tant que telle, mais les missions qu'elle pourrait remplir et qui sont en lien avec les priorités politiques et économiques de la Région :

- ◆ les entreprises d'insertion, qui engagent prioritairement des personnes particulièrement éloignées du marché de l'emploi ;
- ◆ les I.D.E.S.S. : Initiatives de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de proximité à finalité sociale ;
- ◆ la SOWECSOM : la banque publique wallonne dédiée à l'économie sociale marchande ;
- ◆ le décret relatif à l'intégration des personnes handicapées ;
- ◆ les Entreprises de Travail Adapté ou ETA ;
- ◆ les agences conseils en économie sociale, pour accompagner, susciter et développer des projets, notamment l'ensemble des dispositifs détaillés ici.

◆ L'origine de nos revenus et ses conséquences

La majorité de nos moyens financiers vient du Fonds Social Européen et de la Région wallonne. Ces financements nous sont octroyés en fonction d'objectifs principalement quantitatifs et pré-déterminés dans des «fiches projets» que nous établissons une fois tous les 6 ou 7 ans.

Ceci a pour effet bénéfique que nous pouvons prendre en charge un grand nombre de porteurs de projets chaque année, leur consacrer du temps et leur apporter notre expertise.

Nos moyens financiers sont donc conditionnés par notre capacité à évaluer nos actions sous forme de rapports chiffrés et de correspondance aux objectifs pré-établis. Par exemple : Combien de demandeurs(-euses) d'emploi avons-nous accompagné-e-s ? Quel était leur niveau de diplôme ? Parmi eux, combien d'hommes et de femmes ? Pouvons-nous justifier d'éventuelles disparités ou de l'accompagnement de personnes ne correspondant pas à notre public cible, en termes de profil socioprofessionnel, de genre ou de niveau de qualification ?

Cette pratique et ces impératifs de reporting nous imposent d'avoir constamment un œil sur nos statistiques et donc de classer les personnes que nous accompagnons en fonction de leur appartenance à telle et/ou telle catégorie... Ainsi, même si nous nous interdisons d'accepter ou refuser des porteurs de projets au seul motif de leur situation socioprofessionnelle, la tentation peut exister de discriminer positivement ou négativement certaines catégories de porteurs parce qu'ils entrent plus ou moins dans notre public cible.

Il va de soi que cela nous questionne au jour le jour dans notre pratique. À titre d'exemple, si nous constatons que nous accompagnons trop peu de femmes ayant un statut de «travailleuses occupées», quelles actions pouvons-nous prendre pour corriger cet écart ? Devons-nous refuser les projets portés par des hommes pendant un certain laps de temps ? Devons-nous accorder plus de temps aux projets portés par des femmes ?... Et, surtout, ces questions ne sont-elles pas purement absurdes dans le cadre de notre pratique quotidienne ? N'impliquent-elles pas, de notre part, des comportements symboliquement violents à l'égard de celles et ceux qui nous sollicitent ?

UNE ÉQUIPE ET UN MODE DE FONCTIONNEMENT

Propage-s est composée de sept personnes⁷ qui ont des compétences particulières : économistes, juriste, conseillers en gestion et en gestion de projets... Et les accompagnements que nous effectuons sont, la plupart du temps, transversaux c'est-à-dire qu'ils sont répartis sur l'ensemble ou une partie de l'équipe en fonction des besoins du projet.

La grande majorité des porteurs sont donc suivis par plusieurs membres de l'équipe et coordonnés par un référent.

Habituellement, les porteurs de projets bénéficient d'un service en deux volets :

- ◆ l'accompagnement : il s'agit de l'accompagnement à proprement parler des personnes qui prennent part au projet. Nous mobilisons nos compétences pour les accompagner, les coacher, les former de façon à ce qu'elles soient, au terme de l'accompagnement, autonomes dans la gestion de leur projet.
- ◆ les services de conseil : ce sont toutes les prestations techniques que nous faisons en fonction de nos capacités et des compétences de l'équipe de Propage-s : établissement de plans financiers, rédaction de statut, conseils relatifs à la communication, à la rédaction d'un plan d'affaires, ...

Ces deux volets sont interdépendants : les services sans l'accompagnement ne permettraient pas de rendre les porteurs de projets autonomes et l'accompagnement sans services ne nous permettraient pas de répondre avec la même acuité aux attentes et questions des personnes avec qui nous travaillons.

Les services et l'accompagnement nécessitent cependant d'être séparés, à tout le moins dans la gestion interne de Propage-s. En effet, notre objectif d'autonomisation des porteurs de projets passe par le fait de les mettre en capacité de résoudre des problématiques et trouver des réponses à des questions complexes, sinon seuls, par eux-mêmes. Nous nous efforçons donc de mettre en forme – ou en langage technique – les réponses qu'ils trouvent. Nous les accompagnons et les conseillons dans leurs recherches, nous les orientons mais restons attentifs à ne rien faire à leur place.

Par ailleurs, nous faisons le point chaque semaine sur les dossiers en cours avec l'équipe de Propage-s. Ce moment est pour nous l'occasion de questionner l'état d'avancement

technique de chaque chantier mais aussi de nous interroger sur ce que nous faisons, comment et pourquoi nous le faisons. Les questions débattues portent à la fois sur les volets organisationnel (la gestion des priorités et la distribution des tâches), méthodologique (comment nous accompagnons) et idéologique (quelles valeurs nous mettons en avant).

C'est aussi lors de ces réunions hebdomadaires que nous débattons des nouveaux dossiers que nous acceptons ou refusons de suivre.

Ce débat s'articule toujours autour de

- ◆ nos capacités techniques ;
- ◆ nos capacités humaines (avons-nous les ressources nécessaires ?) ;
- ◆ la façon dont nous allons les accompagner ;
- ◆ les valeurs que nous mettons en œuvre dans le projet.

Ces valeurs ont fait l'objet récemment d'un travail impliquant toute l'équipe. Nous avons confronté les textes de la législation wallonne, divers ouvrages et écrits sur les coopératives et l'économie sociale à nos attentes. De ces confrontations, comparaisons et discussions ont émergé des valeurs que nous partageons et qui fixent dans quel cadre et comment nous défendons les quatre principes qui nous fondent.

Depuis que ce travail a été fait, la question des valeurs que nous portons en accompagnant les projets et/ou les personnes a pris une place plus importante dans nos débats et suivis.

NOTES

1 C'est-à-dire des entreprises qui ont, en plus et au-delà de leur but économique, une finalité collective (l'insertion socioprofessionnelle, la défense de l'environnement, la cohésion sociale,...).

2 Les sociétés à finalité sociale sont des sociétés commerciales comme les autres (SCRL, SA, SPRL, etc.) mais qui ont choisi d'introduire dans leurs statuts des conditions supplémentaires. Celles-ci précisent notamment :

- ◆ que ces sociétés ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés ;
- ◆ qu'elles doivent définir précisément la finalité sociale de leur entreprise, c'est-à-dire le but non économique et collectif qu'elles poursuivent en réalisant leur activité économique (en l'occurrence, l'insertion de travailleurs défavorisés sur le marché de l'emploi) ;
- ◆ qu'elles doivent rédiger un rapport annuel sur la manière utilisée pour réaliser leur but social.

3 Le *Crowdfunding* ou «financement participatif» est un mode de financement de projets qui fait appel aux dons et/ou investissements d'une grande communauté de personnes. Cet apport se fait sans l'aide des acteurs traditionnels du financement. Il passe bien souvent par des plateformes spécialisées et s'appuie sur les réseaux sociaux.

4 C'est-à-dire les sommes reçues «au chapeau» à la fin des spectacles.

5 V. <http://www.ica.coop>

On notera, sans en débattre mais en soulignant, que cela donne sans doute un éclairage sur la vision que les pouvoirs publics ont de l'économie sociale, les deux principes importants de la déclaration de 1995 qui n'ont pas été repris dans la législation wallonne :

.../...

.../...

1. Éducation, formation et information

«Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.»

2. Coopération entre les coopératives

«Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.»

6 V. sur le site de la Région wallonne : http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html

7 Le fait de rapporter les quelques témoignages qui composent ce livret comme si j'étais seul est donc une posture que j'ai prise pour assumer mon point de vue subjectif sur les projets et porteurs qui sont décrits. Je ne souhaitais pas me prononcer à la place de mes collègues, raconter ou tenter de reconstruire, voire me substituer à leur ressenti. Aucun des cas décrits n'aurait pu être porté par moi seul ; le travail et la supervision de l'équipe ont été décisifs dans chacun d'eux.

La possibilité qui m'a été donnée ici de raconter des expériences a fait apparaître la difficulté et, dans le même temps, l'utilité d'organiser des échanges sur le vécu subjectif des accompagnateurs. Quelles questions nous habitent ? Quels leçons, apprentissages, comportements avons-nous construits face à tel ou tel problème, succès ou échec ? Sommes-nous capables de transmettre ce savoir-faire – ou ce savoir-accompagner – particulier ?

BIBLIOGRAPHIE

Les quelques livres dont les références sont reproduites ci-dessous ne sont pas, à proprement parler, des sources ou des manuels qui ont guidé la rédaction de ce livret. Il s'agit à la fois d'ouvrages qui posent le contexte et les débats relatifs à l'économie sociale et à son développement en France et en Belgique et d'ouvrages qui, par la façon dont ils parlent de l'accompagnement, de l'engagement des porteurs de projets (aussi divers soient-ils), sont apparus à l'auteur comme des lectures à partager, souvent techniques, parfois critiques, mais toujours inspirantes.

Drapéri, Jean-François (2014), *Comprendre l'économie sociale: fondements et enjeux*, Santé Social, Paris, Dunod.

Collectif Mauvaise Troupe (2014), *Constellations. Trajectoires révolutionnaires du jeune 21e siècle*, Paris, Éditions de l'Éclat.

Chomel, Ch., Declerck, Fr., Fillipi, M., Frey, O., Mauget, R. (2013), *Les coopératives agricoles*, Bruxelles, Larcier.

Propage-s (2014), *Coopératives et transmissions d'entreprises : quelles articulation ? – Actes du colloque du 7 mars 2013* (disponible gratuitement sur demande), Namur, Propage-s.

Chonik-Tardivel, A., Desgris, A.-L., Le Postec, A., Bodet, C., Poret, C. (2014), *Faire société : le choix des coopératives, La Manufacture coopérative*, Vulaines-sur-Seine, Editions du Croquant.

Rosanvallon, A. (2013), *Guide de l'accompagnement des porteurs de projets d'auto-emploi*, Paris, L'Harmattan.

Chbani-Jacquot, Ph., Lescuyer, Th., Larpin, E. (2013), *Le Guide de l'entrepreneur social*, Paris, Rue de l'Echiquier.

Chavez, R., Coutiez, D., Moens, FR., Pirson, E. (2011), *Politiques de soutien à l'économie sociale en Wallonie : contexte, débats, enjeux*, Namur, Propage-s (disponible gratuitement sur demande).

Viviand, E. (2014), *Serial Social : Confessions d'une assistante sociale*, Paris, Les Liens qui libèrent.

Hiez, D., Lavillunière, E. (2013), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier.

À travers les histoires anecdotiques qui sont relatées ici sous la forme éclatée d'un kaléidoscope, l'auteur espère partager des questions et un apprentissage qui se sont construits au fil de sa pratique. Il espère aussi apporter au lecteur une vision juste et humaine du champ de l'économie sociale. Il n'a pas la prétention d'apporter des enseignements vrais et transposables. Il s'agit pour lui de partager des expériences qui ont changé sa relation à sa pratique professionnelle et des rencontres qui l'ont interrogé et remis en question. Il s'agit aussi d'essayer de témoigner des motivations, besoins et attentes des porteurs de projets et entrepreneurs qui ont croisé sa route. Si les «aventures» des personnages qui se promènent au fil des lignes font naître des questions, des envies et des débats sur ce qu'est l'économie sociale, sur ce que sont les entrepreneurs de ce secteur particulier et sur la place qu'ils occupent et pourraient occuper dans le paysage économique de notre région, le pari sera gagné.



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles