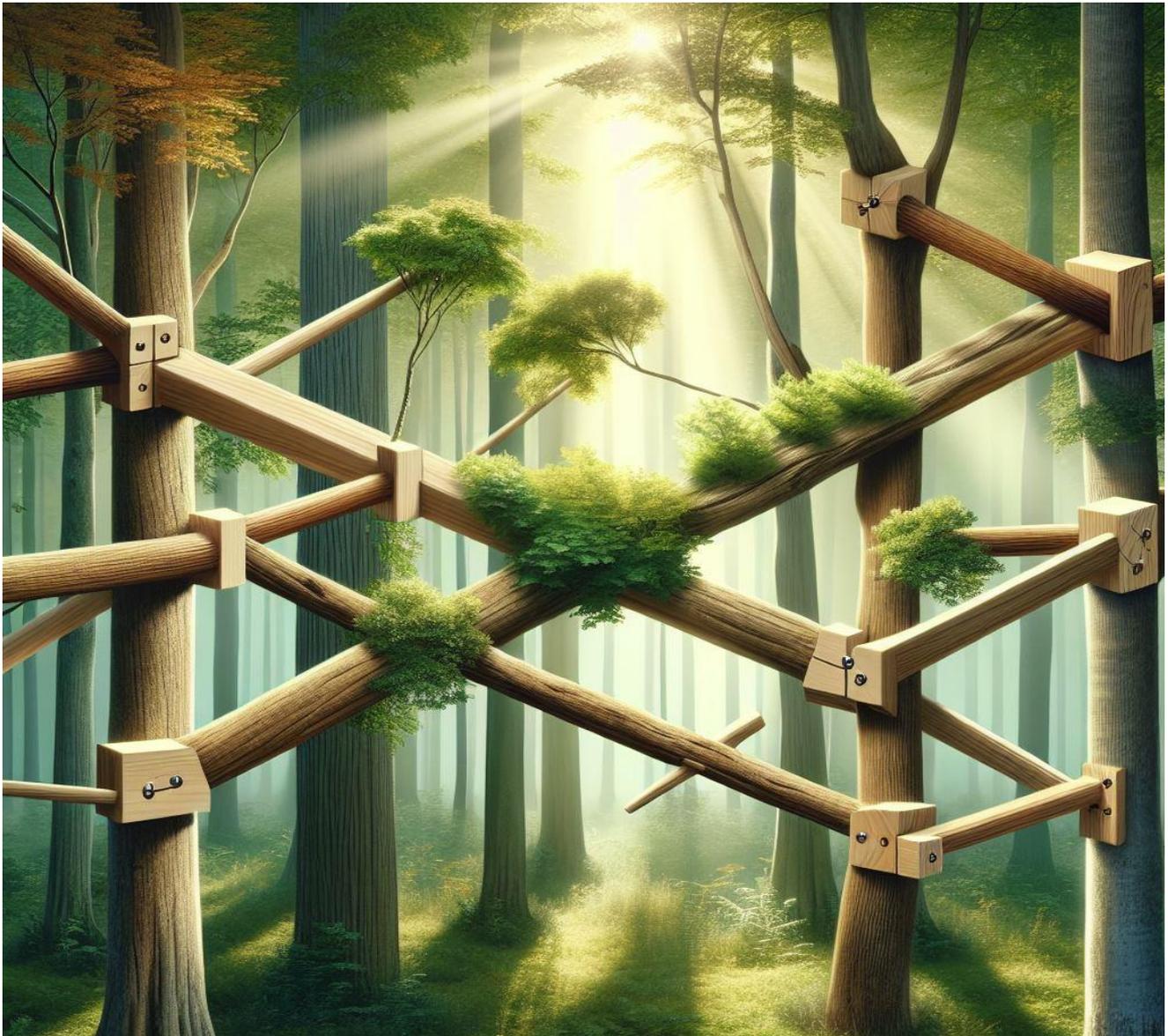




L'économie sociale peut-elle redéfinir le rôle de l'entreprise ?



Des alliances entre les entreprises d'économie sociale et conventionnelles pour une économie en faveur de la population.



L'entreprise est-elle un moyen de parvenir à un objectif et à une finalité ou est-elle une fin en soi ? J'ai titré de la sorte le premier texte¹ de ce duo d'analyses qui entend revenir sur la notion d'entreprise et sur son ancrage dans le paysage entrepreneurial belge. A l'issue la première analyse, j'avais présenté l'hypothèse de discerner les entreprises financières issue de l'économie de marché ou de rentes, des entreprises commerçantes issue de l'économie marchande ou commerçante. En prenant l'exemple du paysage entrepreneurial wallon belge, j'ai souligné que 350 grandes entreprises actionnariales, et donc financières, imposaient leur vision financière aux 65.000 PME wallonnes qui ne disposent pas d'actionnaires et qui ont davantage une visée commerçante. Pourquoi une telle mainmise d'une vision de l'entreprise sur l'autre ? Comment redonner à l'entreprise une visée commerçante et non financière ? Comment la (re)qualifier comme un moyen (faire du commerce au service de la population) et non comme une fin (viser le profit) ?

Le sociologue et économiste français, Jean-Louis Laville expose très clairement la nécessité de reconsidérer cette finalité de profit, de mise en branle incessante du marché, notamment en revoyant les liens entre les entreprises d'économie sociale et conventionnelles pour précisément valoriser la visée d'une entreprise commerçante et non financière. « L'enjeu (pour la société) est le rééquilibrage en faveur d'une économie au service des populations, ce qui suppose des alliances avec des composantes de l'économie marchande plus territorialisées, plus attentives aux besoins locaux et moins obnubilées par la maximisation du retour sur investissement »². Quels liens existent entre les entreprises d'économie sociale et celles conventionnelles ? Comment les caractériser et surtout les valoriser dans une transformation de l'économie qui s'écarte de la visée capitaliste ? Quelle est la place de l'Etat dans ces alliances que nous invite à réfléchir Jean-Louis Laville ?

Pour éclairer ces questions et l'hypothèse établie dans la première analyse, j'ai rencontré deux personnes en charge de la direction de PME. D'une part, j'ai interrogé Véronique Herrent, directrice d'une entreprise d'économie sociale appelé Le Bric qui est une Asbl disposant de l'agrément comme Centre d'insertion socio-professionnelle (CISP), anciennement Entreprise de Formation par le travail (EFT). D'autre part, j'ai rencontré Gilles Vangroenderbeck qui est le dirigeant d'une entreprise familiale sous statut de Société à Responsabilité Limité (SRL) appelée « Fraîche Eau Créations ». De prime abord, on aurait tendance à penser que la première entreprise participe au rayonnement de l'économie sociale et l'autre à l'économie de marché. Au-delà de la caricature, ces deux entreprises, a priori aux finalités divergentes, évoluent dans le même secteur de l'ameublement. Qu'est-ce qui les rapproche et au contraire les distingue dans ce rapport au marché de l'ameublement ? Comment participent-elles à ce marché et pourquoi ?

Sur base de ces témoignages, je reviendrai sur l'invitation de Jean-Louis Laville à reconsidérer les alliances entre les entreprises d'économie sociale et conventionnelles ainsi que la place de l'Etat. L'enjeu est d'analyser le schisme économique entre le marché gangréné par le capitalisme, assimilé à la liberté individuelle d'entreprendre, et l'Etat, contrôlant, assimilé à la coercition de cette liberté. Cette vision néolibérale du monde bien installée depuis les années 1980, annihile les alternatives d'économie sociale et solidaire qui doivent jouer le jeu de cet ordre social et à la fois proposer une vision plurielle de l'économie. Nous verrons au cours de cette analyse que l'entreprise est l'arène principale de ce double mouvement comme en témoignent les personnes rencontrées.

Quelles différences entre une PME « conventionnelle » et une PME d'économie sociale du secteur de l'ameublement d'intérieur ?

Au-delà de la distinction entre « entreprise conventionnelle » et « entreprise d'économie sociale », j'ai souhaité mettre en lumière comment deux entreprises d'un même secteur travaillent à l'idée d'une visée commerciale et non financière du marché. Avant de présenter les convergences et divergences entre les entités, voici les critères qui ont permis de caractériser les entreprises approchées. Deux critères principaux étaient, la distinction entre PME « classique » et « d'économie sociale » ainsi que le secteur d'activité. Concernant le deuxième critère, le choix du secteur est un effet d'aubaine. Selon mes contacts, je me suis dirigé vers le secteur de la menuiserie et plus spécifiquement de l'ameublement d'intérieur. C'est un secteur avec une concurrence importante du fait de nombreux acteurs de tailles différentes (du petit indépendant jusqu'au géant suédois Ikea pour le plus connu) et qui se trouve en bout de chaîne de l'ensemble du secteur de la construction. Ceci veut dire que ces acteurs interviennent à la fin d'un chantier et qu'ils sont relativement dépendants de l'état de santé de l'ensemble du secteur de la construction. Si le secteur de la construction souffre, celui de l'ameublement en pâtira en bout de chaîne.

Sur cette base, il était primordial de trouver une entreprise d'économie sociale et une conventionnelle. Pour m'aider dans mes recherches, j'ai ajouté le critère du « territoire » en me restreignant au Brabant wallon. Surtout, j'ai affiné mes critères en faisant référence au cadre présenté dans la première analyse. C'est-à-dire un critère de taille qui correspond au nombre de personnes engagées et qui est conforme à la réalité majoritairement vécue par les PME. J'ai visé des entreprises entre 5 et 20 personnes à savoir que 99% des entreprises belges comptent moins de 50 travailleurs. A ce critère de « taille » s'ajoute celui des capitaux propres conforme à nouveau à la majorité des entreprises. Je me suis donc concentré sur les entreprises dont les fonds propres sont de moins de deux millions d'euros.

L'ensemble de ces critères m'a permis de retenir l'entreprise srl « Fraîche Eau Création » basée à Grez-Doiceau et l'entreprise asbl « Le BRIC » installée à Nivelles. « Fraîche Eau Création » est une entreprise familiale qui a été fondée en 1985. D'abord sous statut indépendant avec un fort développement durant les années 90, période où le nom est choisi, elle évolue comme Société à Responsabilité Limitée (SRL) en 2014. L'entreprise est constituée de six personnes dont deux de la famille fondatrice, trois de l'équipe salariée et une qui est stagiaire. Son activité principale est la réalisation d'ameublement d'intérieur. L'entreprise propose aussi un service d'atelier de découpe et d'encollage de bois, un vaste catalogue de pièces détachées et l'installation de système de chauffage.

Le BRIC est une entreprise sous le statut d'asbl et reconnue comme centre d'insertion socio-professionnelle (CISP). Elle a fêté ses 50 ans en 2024 et compte 14 équivalents temps plein. Le projet de l'entreprise se développe dans trois secteurs d'activité, le jardinage, la menuiserie pour l'ameublement d'intérieur et d'extérieur ainsi qu'un magasin de biens de seconde main. La particularité du BRIC est d'accueillir et de former des personnes sans emploi ou en manque de qualification et d'expérience de travail nommés les stagiaires. Les formations sont encadrées et ont la spécificité d'offrir aux personnes une pratique professionnelle sur le terrain. C'est pour cela qu'elle est reconnue comme CISP. Le BRIC a la particularité d'être une des premières

CISP (anciennement entreprise de formation par le travail - EFT) de Belgique et d'avoir œuvré à la reconnaissance de l'agrément EFT dans les années 1980.

Dans chaque entreprise, j'ai rencontré la personne en charge de la direction et posé les mêmes questions à chacune d'entre elles en lien avec le secteur de l'ameublement d'intérieur. L'organisation de ces questions, divisée en quatre points, (1) le sens et la finalité de l'entreprise, (2) l'organisation du travail, (3) la relation avec l'extérieur (les autres entreprises) et (4) le rapport avec l'Etat, constitue le fil conducteur de la découverte de la vision des directeur et directrice rencontrés. Mon intention est de relever quelques points d'attention permettant d'une part, de clarifier, dans les nuances du travail entrepreneurial, les convergences et les divergences entre une entreprise conventionnelle et une entreprise d'économie sociale, et d'autre part, de démontrer leur participation à un objectif commerçant et non financier comme nous l'évoquions plus haut. Entendons par objectif le but qui permet de servir une finalité de service à la population qui, comme nous le verrons, est considérée différemment au sein des deux entreprises présentées. Il convient aussi de noter que ces exemples ne sont pas représentatifs de l'ensemble du secteur de l'ameublement et des types d'entreprises qu'elles recouvrent. Je pars du principe qu'elles ont leur singularité et c'est ce qui m'importe dans cette analyse.

Le sens et la finalité de l'entreprise

Il est clair que les deux entreprises ont des objectifs différents. La finalité pédagogique et d'insertion du BRIC est une distinction essentielle vis-à-vis de Fraîche Eau, comme le souligne Véronique Herrent. « *Nous sommes avant tout une entreprise de formation par le travail, donc nos activités permettent la formation et l'insertion socio-professionnelle.* » Le projet central du BRIC et sa finalité priment sur les autres aspects du modèle entrepreneurial. Autrement dit, l'entreprise constitue le moyen ou le véhicule juridique qui permet d'atteindre l'objectif de formation et d'insertion. C'est la fonction de l'entreprise qui prévaut sur sa forme ou sa propre existence. Les personnes du BRIC ne travaillent pas pour « réaliser une entreprise » mais bien pour accompagner et former les stagiaires tout en percevant un salaire pour vivre.

Du côté de Fraîche Eau, la dimension familiale est centrale dans le sens donné à l'entreprise. Le directeur Gilles Vangroenderbeck fait partie de la cinquième génération de menuisier. Même s'il ne voulait pas travailler avec son papa et reprendre l'entreprise familiale, son point de vue a changé au fil du temps. « *Je me suis dit c'était bête de perdre ce que mon papa avait fait et de recommencer à zéro de mon côté. Il n'avait pas fait tout cela pour rien et je voulais être proche de lui. Maintenant, je reprends cet esprit familial qui vient de mon père.* » C'est la pérennisation d'une histoire de famille et d'un moyen de subsistance qui est primordiale pour Gilles Vangroenderbeck. Au contraire du BRIC, l'entreprise est perçue davantage comme la finalité. On veut la faire vivre pour ce qu'elle représente au sein de la famille. C'est la forme d'entreprise familiale qui importe plus. Consciemment ou non, les gens qui y travaillent participent avant tout à la pérennisation de l'entreprise. Le sens de l'entreprise est de faire vivre le projet familial, et inversement.

Sur le plan budgétaire et comptable, les deux entreprises ont bien évidemment le même souci d'atteindre leur équilibre en fin d'année. Les méthodes pour y parvenir sont distinctes du fait de ressources financières multiples. Pour le BRIC, il s'agit d'une balance entre des subsides, liés à l'agrément CISP, et les ressources

marchandes de l'activité. L'équilibre budgétaire du BRIC se fait entre 50% de subventions et 50% de chiffres d'affaires. Ce dernier se répartit différemment selon les secteurs d'activité de l'entreprise. Pour Véronique Herrent, « *c'est un défi de tous les jours de garder l'équilibre sur le plan financier. On ne doit pas générer des bénéfices importants, mais générer des bénéfices reste important pour pouvoir les réinvestir dans la collectivité, pour notamment les investissements matériels, véhicules, engins de travail, engins de chantier.* » Les subventions liées à l'agrément CISP ne sont pas garanties et sont soumises à un travail administratif à prendre en compte dans le budget. « *Nous avons un seul agrément et une seule source de subventionnement dans le cadre de la reconnaissance CISP* ». Le BRIC reste dépendant des décisions politiques et la tendance actuelle va plutôt vers une baisse des subventions comme le souligne Véronique Herrent. Ceci implique la nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires. Or, il est de plus en plus difficile de recruter du personnel et des stagiaires. Le Bric voit donc sa dépendance au marché s'accroître du fait d'une diminution des financements publics et d'une difficulté de recrutement qui touche directement le nombre de chantiers réalisés et donc le chiffre d'affaires. Même si la situation se stabilise, l'équilibre financier reste une tension centrale dans l'atteinte de la finalité sociale du projet.

Du côté de Fraîche Eau, cet équilibre se rencontre entre le nombre de chantiers réalisés, le chiffre d'affaires, et la gestion des ressources humaines. Si l'entreprise ne bénéficie pas de subventions directes comme le BRIC, elle peut théoriquement avoir des aides indirectes via la fiscalité comme le système de véhicule de société ou la déduction pour investissement que Fraîche Eau Création applique³. Aux yeux de Gilles Vangroenderbeck, ce soutien reste cependant minime. Son entreprise est très dépendante du marché et elle va surtout jouer sur les coûts liés au travail pour augmenter ses marges. En ce sens, Gilles Vangroenderbeck nous partage qu'un ouvrier coûte en moyenne entre 5.000 et 6.000 euros par mois en comprenant les assurances et les cotisations sociales. Si une équipe est constituée de dix personnes, cela veut dire que l'entreprise doit générer au moins 60.000 euros de chiffres d'affaires par mois. Gilles Vangroenderbeck ajoute : « *Ce chiffre d'affaires n'est pas le bénéfice bien sûr ... Il faut l'anticiper et selon les domaines d'un chantier, c'est différent. Terminer avec 20% de marge sur un chantier, c'est la norme. Il y a des chantiers où je vais faire 30% de marge, 35%, j'ai déjà fait 40%, et il y a des chantiers où j'ai déjà fait 5, 10, et il y a des chantiers où j'ai déjà perdu. Donc quand tu fais la moyenne, 100.000 euros de chiffre, c'est 20.000 euros de bénéfice. Et ça, c'est une belle courbe. Donc ça veut dire que si j'ai 60 000 euros de charge, je vais devoir faire 300.000 euros de chantier par mois. Moi, j'ai un peu de mal de vivre avec cela. Je ne veux pas m'imposer ça car à la moindre baisse de chiffre d'affaires je deviens irascible. Alors, oui c'est vrai que je pourrais avoir le même problème avec une plus petite équipe, comme la mienne, mais je préfère avoir moins de monde à gérer.* »

Il convient de préciser que l'entreprise « Fraîche Eau » travaille sans apports financiers extérieurs. C'est-à-dire qu'elle n'a jamais fait appel à des investisseurs malgré l'intérêt de certains par le passé. Gilles Vangroenderbeck est très clair à ce sujet : « *Le financier, c'est un externe. Si, par exemple, quelqu'un est doué dans un domaine sans avoir de capitaux, quelqu'un va l'approcher et lui dire qu'il a confiance en lui et va le financer. Ça met tout le monde en sécurité. Mais tu restes dépendant du financier.* » Au-delà de l'aspect économique et financier, Gilles Vangroenderbeck partage ici aussi son rapport au travail et sa vision au sein de l'entreprise où l'indépendance est fondamentale. Cette dimension peut également se retrouver au sein des entreprises d'économie sociale à des degrés divers notamment pour des entreprises dont les sources financières sont davantage commerciales. Je pense en particulier aux coopératives dont l'autonomie et

l'indépendance constituent un des principes fondamentaux avec toutefois la volonté d'être en relation avec les autres acteurs économiques⁴.

Il y a également un autre point d'attention particulier pour Fraîche Eau qui est de réinvestir une partie du chiffre d'affaires dans l'entreprise. *« En gros, quand j'arrive à 3-4 mois de la fin de l'année, selon le chiffre d'affaires, je réinvestis de l'argent dans des machines le plus souvent. Pourquoi ? Parce que je n'ai pas envie de payer des impôts. En fonction des années évidemment, il faut investir. En fonction des montants, j'investis d'une manière ou d'une autre dans les machines par exemple. »* C'est ce qu'on appelle la déduction pour investissement qui est considéré comme un avantage fiscal par le Service Public Fédéral des Finances⁵.

A première vue, la gestion comptable et financière semble similaire entre les deux entreprises. La recherche de l'équilibre et d'un minimum de bénéfices est primordiale pour que le modèle économique de l'entreprise tienne la route. Aucune d'entre elle n'a pour volonté de dégager des dividendes, ce qui est de toute façon légalement interdit pour le BRIC qui est une asbl. On peut parler d'entreprise commerçante dans la volonté de produire un service avec le souci de l'équilibre financier à sécuriser. En revanche, la diminution des coûts, notamment sur le personnel, est davantage un facteur central au sein de l'entreprise « Fraîche Eau ». Ce management par la diminution des coûts lié au personnel tient plutôt d'une vision financière de l'entreprise. Au sein de l'asbl Bric, le souci est de protéger au mieux les emplois des personnes, malgré parfois l'intégration d'années d'anciennetés coûteuses, pour sauvegarder la formation des stagiaires. Ce dernier point démontre également que la finalité sociale du Bric ne se fonde pas uniquement dans le marché. Cette vision économique du travail a des implications extrêmement différentes en termes d'organisation du travail.

L'organisation du travail

C'est en effet dans les distinctions de l'organisation du travail des deux structures que se marquent les visions différentes de ce que représente une entreprise.

Au sein du Bric, trois secteurs d'activité sont définis avec un coordinateur-riche pour chaque secteur. La personne en charge de la coordination du secteur va suivre la gestion de l'équipe, les contacts commerciaux, la planification des activités et l'accompagnement des stagiaires. Dans chaque secteur d'activité, on retrouve aussi des chefs d'équipe qui sont formateurs ou assistants formateurs. La directrice travaille constamment avec eux. *« Je travaille avec chacun des trois, et nous travaillons ensemble pour déterminer les objectifs communs. »* Ce qui est spécifique au sein du Bric, c'est l'encadrement des personnes en période de formation qui peut durer jusqu'à un an et demi. L'accompagnement des stagiaires demande de la patience et il est donc important d'avoir du personnel encadrant qui connaît le métier et qui détient à la fois une fibre pédagogique et l'envie de partager ses compétences. Cette double qualité est cruciale pour suivre une personne en apprentissage sur un chantier car il faudra être attentif à ses forces et faiblesses pour veiller aux compétences à travailler. Une accompagnatrice sociale veille aussi à ce que l'intégration se passe bien pour les stagiaires. L'enjeu est d'aboutir à un travail fini dans les temps, qui satisfasse le client tout en garantissant une formation et un accompagnement de qualité pour les stagiaires. Véronique Herrent souligne en ce sens qu'*« au-delà de nos obligations contractuelles en tant que CISP agréé qui nous imposent de compléter certains documents, nous planifions et organisons nos chantiers comme toute autre entreprise. Nous ne sommes pas tellement*

différents. » Même si le service à rendre aux clients est primordial pour le BRIC, l'organisation du travail se concentre davantage sur l'accompagnement des stagiaires. Il y a une attention particulière qui est donnée à cet encadrement pour finalement permettre d'atteindre les résultats financiers de chacun des secteurs d'activités.

Au sein de Fraîche Eau Création, l'organisation se rapproche d'une vision plus classique, entendons managériale et verticale, du fait de la culture familiale. L'enjeu principal est que l'atelier tourne coûte que coûte et donc d'être le moins tributaire possible du personnel. Gilles Vangroenderbeck insiste sur ce point : « *J'ai été éduqué « à l'ancienne », ce que je dis à mon personnel, je suis capable de le faire. Je ne veux pas être dépendant des autres et certainement pas des financiers* ». On pourrait y voir une posture classique du patron. Ce que Gilles Vangroenderbeck ne cache pas en disant qu'il souhaite « rester maître chez lui ». Cela dit, il a aussi la volonté de s'écarter de la posture du patron du « fais ce que je dis, pas ce que je fais ». Le directeur confirme : « *Je ne suis pas facile pour travailler, je suis un caractériel, je suis un sanguin, je suis un bourru mais toutes les personnes qui ont travaillé avec moi diront que je suis juste. [...] Le plus important est de connaître ce qu'on fait lorsqu'on en parle avec son équipe* ».

Au-delà de la posture du patron, c'est l'approche économique et financière qui définit fortement l'organisation du travail de la SRL familiale. Par rapport à l'époque de son papa, Gilles Vangroenderbeck a divisé par deux le nombre de travailleurs et réalisé des investissements dans des machines. Même si Gilles Vangroenderbeck reconnaît qu'il est nécessaire d'avoir du personnel pour qu'une entreprise tourne et réalise un certain volume, il reste très vigilant par rapport à « la dépendance à son personnel ». « *Sur le management, ce qui me préoccupe ce sont les petits problèmes qui sont lourds à gérer et qui peuvent avoir de grosses répercussions sur l'entreprise. C'est difficile d'être autant tributaire de son personnel. Après, avec le temps, je suis aussi devenu un chef d'orchestre. Mon personnel n'a plus besoin de moi pour que ça tourne. Je peux m'octroyer un peu de temps car ils sont là aussi. Ils peuvent bien sûr prendre des décisions. Et s'ils ne sont pas là, je sais faire leur boulot.* » L'indépendance et la liberté d'entreprendre sont des valeurs très incarnées chez Fraîche Eau. Les méthodes managériales en témoignent et reflètent la gestion financière de l'abaissement des charges et des coûts. Cette restriction financière impose une organisation très verticale de l'équipe voire centralisée et contrôlée. Même si l'entreprise ne vise pas la maximisation des profits, elle tend à user de pratiques managériales qui s'en rapprochent. Cela dit, le marché impose aussi un rythme à l'entreprise. Là où elle comptait jusqu'à dix ouvriers il y a une dizaine d'années, la concurrence de l'automatisation a poussé Fraîche Eau Création à suivre le pas sinon elle n'aurait pas pu survivre. « *Dans le meilleur des mondes, si j'arrivais à dégager deux fois plus de marge sur ce que je fais, je ne demanderais pas mieux d'avoir deux personnes en plus au magasin, deux personnes pour le site internet, deux personnes pour la menuiserie et deux personnes pour faire la compta. Mais ce n'est plus payable. À mon échelle, à mon niveau, ce n'est pas payable. Parce qu'on vit dans un milieu, dans notre secteur du moins, qui est ultra concurrentiel.* » Le marché impose sa loi ...

Relation avec les autres entreprises du secteur

L'asbl du Bric est clairement soumise à une pression importante mais pas nécessairement du fait de la concurrence du marché de l'ameublement. La combinaison de la baisse des subventions et de la difficulté de

recrutement en est la principale cause. *« Maintenir le sens de notre travail dans ce contexte n'est pas évident. »* souligne Véronique Herrent. Le carnet de commandes reste suffisamment rempli et le BRIC ne va pas aller au-delà de ses limites. L'asbl ne va pas accepter trop de chantiers et encore moins ceux de trop grande ampleur. C'est pourquoi elle va davantage réaliser des travaux spécifiques auprès de particuliers qui connaissent souvent le Bric par le bouche-à-oreille. La pression du marché se fait donc peu sentir mais il y a en revanche des attentes de certains politiques qui espèrent une rentabilité du secteur en regard de leurs engagements et décisions. C'est-à-dire qu'une analyse coût/bénéfice est réalisée par ces mêmes politiques qui souhaitent percevoir l'utilité directe de ces modèles d'entreprise notamment en termes de création d'emplois. Les autres aspects sociaux sont insuffisamment pris en considération dans l'évaluation des CISP, ce que rappelle Véronique Herrent. *« Des projets ne sont peut-être pas nécessairement rentables économiquement. Mais la rentabilité, elle est économique et pédagogique. Quand je tiens un discours auprès de mon équipe lors d'une planification des activités, je dis que chaque moment économique doit être un moment pédagogique. »* Bien sûr, le Bric s'insère dans une évolution du marché de l'ameublement qui lui impose de revoir ses devis à la hausse pour maintenir son projet pédagogique et économique.

Pour Fraîche Eau Création, la concurrence du marché de l'ameublement est rude à vivre. L'entreprise ne produit pas à grande échelle et elle ne peut donc pas trop surévaluer ses prix si elle veut vendre sa production et maintenir les emplois. *« Qu'est-ce qui fixe alors le prix d'un meuble en bois ? 40% du prix du meuble fini, c'est la masse salariale. Les 40 autres pourcents, c'est le parc de machines. 10% ce sont les matières premières. Et il y a 10% pour les charges énergétiques. A peu de choses près, à quelques pourcents près, on peut résumer le prix comme cela. »* Pour évoluer dans le marché, l'entreprise se différencie en se spécialisant dans la vente de pièces détachées. Elle joue aussi et surtout sur la fidélité de la clientèle et sur le maintien d'une relation de qualité avec les autres entreprises du secteur et du territoire. Il y a une entraide avec ces entreprises en cas de pépins, par exemple, lorsqu'une machine tombe en panne ou lorsqu'il y a une surcharge de travail. Aussi, elles s'entendent pour ne pas attirer et prendre les clients des unes et des autres. *« Je pars du principe que le soleil doit briller pour tout le monde. J'ai plein de copains qui font le même métier que moi. On se connaît, on boit des verres ensemble, on se rend à des salons du métier, on se voit plusieurs fois par semaine. Ils viennent me voir ou je vais les voir. Si on a un problème sur une machine, on en discute, on échange, on s'aide sans rien demander. Avoir des gens autour de soi qui vivent la même chose, c'est important. Sur papier ce sont des concurrents mais ce sont aussi des amis. Ça passe beaucoup par le relationnel. Donc au niveau de la menuiserie, c'est comme ça. On ne se tire pas dans les pattes. »* Cet environnement économique motive l'entreprise Fraîche Eau Création à réaliser un travail de qualité et à privilégier l'activité de production et de vente d'un service envers les clients mais aussi envers ses homologues.

Relation avec l'Etat

L'Etat est une partie prenante importante dans le modèle économique du Bric. Son interlocuteur principal est la Région wallonne avec qui l'entreprise a de bons rapports. Dans la relation avec les politiques, Véronique Herrent indique *« qu'il y a eu des hauts et des bas au fil du temps »* selon les partis au pouvoir. Aujourd'hui, avec la constitution du nouveau gouvernement wallon en 2024, la prise de position du ministre en charge des CISP, Monsieur Jeholet, de réduire le budget des CISP de 2% et de ne plus l'indexer passe mal d'autant plus qu'il n'y a pas eu de concertation avec le secteur⁶. Pour Véronique Herrent, il est surtout important de

rappeler que « *les entreprises CISP se démarquent à la fois des entreprises conventionnelles et des opérateurs de formation. Elles sont un mixte des deux et elles ont leur place à côté d'autres opérateurs de formation. Les CISP proposent une pédagogie immersive, d'alternance et d'immersion.* » L'Interfédération qui représente les fédérations des CISP entend protéger la qualité du travail des CISP et souligner le service à la société qu'elles rendent. Il y a donc avec l'Etat une relation et un partenariat à mener de tout temps pour éviter les dérives des coupes budgétaires, de mesures évaluatives insensées ou trop éloignées du terrain voire de révocation. Se montrer attentif tout en étant coopératif, c'est un travail éminemment politique pour garantir ce partenariat.

Au sein de l'entreprise familiale « Fraîche Eau », le regard porté à l'Etat est tout autre. Il est perçu comme un ponctionneur, comme l'une des principales causes de la difficulté d'entreprendre aujourd'hui. Gilles Vangroenderbeck l'exprime comme ceci « *Moi, je ne suis pas d'accord de payer autant d'impôt pour le travail que j'ai fourni. Donc conclusion, il faut l'investir. Quand tu l'investis, suivant ce que tu investis, c'est amortissable en frais directs sur 2 ans, 3 ans, 5 ans, 10 ans. A côté les coûts généraux qui augmentent d'année en année, on augmente la production et donc le chiffre d'affaires augmente qu'on réinvestit et ainsi de suite. On ne s'arrête plus... C'est un engrenage. Soit l'entreprise s'arrête, soit elle vit avec le système belge tel qu'il est fait.* »

Pour le directeur de Fraîche Eau l'entrepreneuriat devient difficile car il travaille jusqu'à 80h semaine avec le sentiment de faire tout cela essentiellement pour « payer ». Il estime qu'il est de plus en plus difficile de profiter du fruit de son travail parce que l'Etat « le presse comme un citron ». Il reproche aussi les charges administratives comme l'obligation d'une facturation électronique dès janvier 2026. Il estime être trop contrôlé et pas assez soutenu. « *Entreprendre aujourd'hui en Belgique, c'est devenu une entreprise suicidaire. A refaire, je ne me mets pas indépendant parce que les charges sont énormes.* » Dans son souci de pérenniser le projet familial, Gilles Vangroenderbeck jongle entre une réalité du marché qui lui impose un rythme soutenu et un cadre belge qu'il juge contraignant. L'entreprise s'adapte finalement à une vision politique de l'économie qui pousse continuellement à la croissance et qui rejoint le modèle de l'entreprise financière plutôt que celui de l'entreprise commerçante. Cette vision de l'entreprise « créatrice de richesses » promue par l'Etat participe à cette distinction entre le modèle « financier » et « commerçant » de l'entreprise.

Il convient de préciser que l'Etat n'est pas le seul responsable de cette vision lucrative de l'entreprise. Au sein des entreprises, les différences vont se loger dans les moyens choisis pour parvenir aux fins qu'elles se donnent.

Si l'analyse de l'asbl BRIC et de la SRL Fraîche Eau démontre une certaine similitude sur leurs objectifs, entendons la vente de biens et de services, les moyens pour y parvenir et les finalités sont eux différents. Au-delà de leurs spécificités financières, c'est la place du travail qui y est clairement distincte. Là où l'embauche de travailleurs est davantage perçue comme une contrainte, elle est vue dans l'autre cas comme une nécessité pour permettre à des personnes de s'insérer professionnellement et socialement. On observe aussi ici les différences de finalité entre les entreprises. Pour Fraiche Eau, il s'agit de pérenniser le projet familial. Et pour le Bric, c'est la formation des personnes par le travail qui est la finalité.

Cette différence de perception sur les moyens ne doit pour autant pas tomber dans la caricature. Ces collectifs vivent avec leurs contradictions et tentent tous deux de mener à bien un projet entrepreneurial qui est de rendre un service à la population par la vente de biens et de services. Ces contradictions ne doivent pas non plus représenter une excuse pour éviter toute amélioration des conditions de travail ou plus largement de la place d'une participation démocratique en entreprise.

Dans les deux cas exposés, j'ai voulu démontrer comment cet esprit de l'entreprise évolue entre sa fonction « commerçante » et « financière » prenant le parti que le Bric et Fraîche Eau Création sont avant tout des entreprises commerçantes totalement détachées d'une valorisation actionnariale. Mais nous avons pu observer des nuances au sein de « Fraîche Eau Création » dans le rapport au travail et à l'Etat des rapprochements, notamment sur les moyens, avec le modèle de l'entreprise financière. Cela étant les deux modèles s'écartent de l'obsession financière ou d'une vision de l'argent qui est à la fois le moyen et la fin d'un projet entrepreneurial.

La vision néolibérale du Monde, « si tout est entreprise alors la vie a plus de saveur » ?

Nous avons relevé les divergences et convergences entre les deux PME le Bric, asbl d'économie sociale, et « Fraîche Eau Création », srl familiale. Parmi les divergences, le rapport à l'Etat est intéressant, eu égard à la proposition de Jean-Louis Laville d'alliances entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises conventionnelles. Ces alliances pourraient permettre de valoriser davantage l'entreprise commerçante, entendons une entreprise comme un moyen au service de la population, et non celle financière, l'entreprise comme une fin pour la maximisation des investissements.

Et pourtant, pour bon nombre de nos dirigeants politiques, l'entreprise revêt avant tout cette qualité de création de capitaux ou de richesses qui ruissellent sur l'ensemble de la société. C'est également une croyance ferme de la société. L'entreprise financière, ou de marché, est le modèle qui permet(trait) à la société de croître. D'où vient cette vision de l'entreprise ?

Cette logique de marché, boursière et actionnariale, s'est intégrée petit-à-petit au sein des entreprises et plus largement dans nos esprits depuis le début du XIXème siècle. Géraldine Thiry a finement décrit comment l'appréhension du risque financier et la nécessité du développement civilisationnel ont profondément modifié la nature de l'entreprise⁷. Précisément, elle explique comment la modification des normes des outils comptables s'est conjuguée à une transformation de l'investissement en entreprise. Perçu comme très risqué au début du XIXe siècle, l'investissement dans les entreprises a été de plus en plus motivé par des actionnaires (entendons des rentiers) et de moins en moins par des entrepreneurs (entendons des commerçants). La finalité de profit a pris le dessus sur celle de renforcement de l'entreprise. D'une attitude prudente en investissement, on est passé à celle du risque pour maximiser les profits. Ce sont principalement les réformes des outils comptables qui ont, au fur et à mesure, détaché l'entreprise d'une gestion prudente pour la rattacher à celle de l'anticipation pour une maximisation des gains. Autrefois, c'était l'idée de financement

des activités réelles qui prédominait. De nos jours, c'est l'investissement sur les profits potentiels, et donc très risqués, qui guident la manière de développer et mener une entreprise.

Si beaucoup d'entreprises font aujourd'hui faillite en Belgique⁸, serait-ce parce qu'elles sont fondées davantage dans l'imaginaire de l'unique finalité de lucre ? On note en effet une augmentation constante du nombre de faillites en Belgique et les entreprises d'économie sociale semblent davantage résister dans le temps que leur homologues conventionnelles⁹. Pourquoi alors ne pas valoriser davantage l'économie sociale ?

Une partie de la réponse est profondément politique voire culturelle. L'imaginaire de l'entreprise financière, comme réponse à nos maux, a le vent en poupe auprès de nos dirigeants actuels. Dernièrement, la ministre Jacqueline Galant avançait que l'Etat « a besoin de personnes qui vont manager l'administration comme une entreprise privée »¹⁰. La dernière allocution sur l'intelligence artificielle d'Emmanuel Macron renvoie aussi à la conception d'un Etat compétitif grâce aux performances de ses entreprises dans des secteurs « innovants »¹¹. Il s'agit du fameux concept de « start-up nation »¹² cher au Président français. Du côté des Etats-Unis, il y a une véritable mainmise sur le pouvoir par des hommes d'affaires. Les énormes coupes budgétaires dans les secteurs de la science, de l'aide humanitaire témoignent d'une gestion ou d'un management féroce et brutal issue d'une conception uniquement financière de l'entreprise. Donald Trump, Elon Musk et leurs consorts « *n'apprécient guère qu'il puisse y avoir des différences entre une administration et une entreprise où des milliers de travailleurs peuvent être licenciés pour augmenter la valeur actionnariale. Ils pensent que l'éthique de la Silicon Valley devrait s'appliquer au public et au privé de la même manière*¹³ ». Nous assistons à un désengagement de l'Etat de l'économie et à une victoire du marché sur celle-ci. L'allégeance de l'Etat au monde du management financier n'a jamais été aussi nette. Elle est le fruit d'un long détricotage de l'Etat au bénéfice du marché, initié en particulier durant les années 80.

Dans cette conception, tout est marché et donc tout est entreprise à gérer vers la finalité de profit. Cette vision de l'entreprise « made in Silicon Valley » masque complètement l'idée de l'entreprise comme moyen de commerce, lieu d'émancipation collective ou encore de transformation de la société. Elle semble révolue alors qu'elle constitue une grande majorité des entités entrepreneuriales de ce monde. La vision de l'entreprise est donc un enjeu de pouvoir lié aux valeurs que des individus se donnent et poursuivent. Aujourd'hui, force est de constater que celles du succès, de la course à la perfection, de la performance et de la croissance prédominent. Mais on voit aussi leurs faiblesses et leurs dérives et c'est précisément à cet endroit que l'économie sociale peut agir dans les alliances à forger avec des entreprises qui, a priori, n'appartiennent pas au champ de l'économie sociale.

Conclusion - Pour une conception de l'entreprise commerçante d'économie sociale

Distinguer l'entreprise commerçante, comme un moyen, de l'entreprise financière, comme une fin, permet d'une part de rappeler le sens premier et profond d'une entreprise, et d'autre part, de rapprocher les entreprises d'économie sociale de leurs homologues conventionnelles. Dans les diversités des réalités vécues par les entreprises, il s'agit d'insister sur le fait qu'une entreprise, au travers de son activité de commerce, doit

avant tout servir les besoins de la population et non les intérêts de certains qui y voient une finalité d'investissement et de maximisation des gains.

Par ailleurs, les entreprises d'économie sociale rappellent que leur finalité sociale vise un intérêt plus large encore qui sert la société. Elles innovent, s'attachent à veiller au bien commun et tissent des liens entre elles mais aussi avec d'autres entreprises. Elles transforment l'économie et le cadre de celle-ci en prouvant qu'il est possible d'entreprendre autrement mais surtout en rappelant ce qu'est entreprendre. C'est-à-dire s'associer et partager des moyens de productions avec l'objectif de développer et de pérenniser une activité servant une finalité sociale. En nouant des alliances avec des entreprises dites conventionnelles, par exemple dans le secteur des circuits-courts ou encore de la construction, il est possible de démontrer que les cadres économiques doivent être modifiés pour permettre à une économie au service de l'humain et non au service du marché d'être mise en place.

En plus des alliances à travailler, SAW-B estime que l'entreprise n'est qu'un des nombreux leviers permettant de construire une économie plus égalitaire et plus solidaire, et qu'elle ne peut répondre à tous les enjeux à elle seule. L'État reste aussi un acteur essentiel pour garantir une redistribution équitable des richesses et contrebalancer les logiques de marché qui tendent à renforcer les inégalités plutôt qu'à les réduire.

La transformation du modèle économique ne peut passer uniquement par l'entreprise, mais par une refonte globale des relations entre marché, État et société civile. Il est possible d'envisager une vision de l'entrepreneuriat qui ne se limite pas à l'accumulation au profit de certains et à l'ancrage dans une logique de marché stricte. Il est aussi essentiel de revaloriser le rôle de l'État comme garant de la régulation économique, afin d'empêcher que les dérives du marché n'affaiblissent les initiatives solidaires et collectives. En définitive, l'enjeu est de construire un modèle économique qui redonne à l'entreprise sa fonction de réponse à des besoins sociaux. Les relations de commerce et de marché constituent un pan important de l'histoire humaine. Mais ces relations ne peuvent constituer l'unique voie du développement de l'humanité si elles accentuent les inégalités.

Rappeler l'essence de ce que représente une entreprise n'est pas « désentreprendre » ou condamner l'entreprise moderne à sa seule conception financière. L'enjeu est de redonner une juste place à l'économie de marché tout en continuant à valoriser les personnes qui osent et qui inspirent d'autres à s'associer pour répondre à des besoins sociaux. Cette juste place de l'économie de marché doit s'entendre comme une primauté de l'entreprise commerçante plutôt que financière. Ceci reste cependant insuffisant et constitue une étape dans la nécessité de transformer l'économie. C'est en cela que nous croyons fermement chez SAW-B lorsque nous valorisons les entreprises d'économie sociale.

¹de Halleux, O. (2025). L'entreprise comme finalité ou comme moyen ? SAW-B

²Laville, J.-L. (2017). Au-delà de l'Etat et du marché, l'économie sociale et solidaire. The Conversation [en ligne], [Au-delà de l'État et du marché, l'économie sociale et solidaire](#)

³SPF Finances (2025). Avantages fiscaux. SPF Finances [en ligne], [Avantages fiscaux | SPF Finances](#)

⁴Alliance coopérative internationale (2025). Les 7 principes coopératifs. ICA [en ligne], [Identité, valeurs et principes coopératifs | ICA](#)

⁵SPF Finances (2025). Déduction pour investissement. SPF Finances [en ligne], [Déduction pour investissement | SPF Finances](#)

⁶RTBF (2025). Les centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) wallons craignent pour leur avenir. RTBF [en ligne], [Les centres d'insertion socioprofessionnelle \(CISP\) wallons craignent pour leur avenir - RTBF Actus](#)

⁷Thiry, G. (2018). Le pouvoir des instruments comptables : enjeux d'un nouveau modèle de développement. [en ligne] [\(68\) Le pouvoir des instruments comptables : enjeux d'un nouveau modèle de développement.](#)

⁸Statbel (2025). Faillites. Statbel [en ligne], [Faillites | Statbel](#)

⁹Deschamps, C. (2025). Les entreprises d'économie sociale ont une durée de vie presque deux fois plus longue que les entreprises classiques ; RTBF [en ligne], [Les entreprises d'économie sociale ont une durée de vie presque deux fois plus longue que les entreprises classiques - RTBF Actus](#)

¹⁰Lefèvre, F.-X. (2025). Jacqueline Galant (MR) : "On a besoin de personnes qui vont manager l'administration comme une entreprise privée". L'Echo [en ligne], [Jacqueline Galant \(MR\): "On a besoin de personnes qui vont manager l'administration comme une entreprise privée" | L'Echo](#)

¹¹Interview d'Emmanuel Macron du 9 février 2025 sur la chaîne France 2 [Les enjeux de l'IA : mon interview sur France 2 et Firstpost.](#)

¹²Garbarczyk, G. (2019). Lâchez-nous avec les startups ! SAW-B [en ligne], [Lâchez-nous avec les startups! - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

¹³Bell, D.A. (2025). De Musk à Trump : comment l'oligarchie techno-césariste veut renverser la démocratie en Amérique. Le Grand Continent [en ligne], [De Musk à Trump: comment l'oligarchie techno-césariste veut renverser la démocratie en Amérique | Le Grand Continent](#)

Avec le soutien de

SAW-B



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? Partagez-les !



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

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

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

Rédaction : Olivier de Halleux

Relecture : Quentin Mortier

Illustration : Générée par Intelligence Artificielle – Bing-Creator Copilot