

# QUELLES PRATIQUES DE COOPÉRATION AU SEIN DE L'ES AUJOURD'HUI ?



## Analyse

Décembre 2010  
Frédérique Konstantatos  
Chargée de projets

### Quelle(s) coopération(s) au sein de l'ES aujourd'hui ?

Quand l'économie se veut sociale, il semble naturel d'aborder le thème de la solidarité et des coopérations. Plusieurs analyses<sup>1</sup> ont déjà été consacrées à cette thématique, traitant de la mise en réseau, de la mutualisation de l'épargne et des mutualisations en général. Si mettre en commun les moyens de chacun au bénéfice de tous est une opportunité pour le développement du secteur de l'économie sociale, c'est à condition « *d'avancer de façon réaliste, en détectant bien les opportunités, en analysant aussi en toute franchise les obstacles et difficultés qui pourraient apparaître* »<sup>2</sup>. Cette analyse abordera des cas pratiques de coopération au sein de l'économie sociale pour dégager de ces exemples les facteurs qui la facilitent et les obstacles rencontrés.

### Coopérations entre les maisons médicales

#### Le contexte de départ

Isabelle Heymans, directrice de la fédération des maisons médicales, explique que les maisons médicales pratiquent la coopération depuis leurs débuts. « *Elles se sont d'abord créées au hasard puis ont découvert qu'elles existaient mutuellement et ont alors cherché à travailler ensemble, ce qui a amené la création de leur fédération* ». Ce qui réunit les maisons médicales, c'est la volonté de changer les pratiques médicales. Leur but est de les rendre accessibles, avec des relations égalitaires, tant entre les professionnels de la médecine qu'entre ces professionnels et les usagers des maisons médicales. Les usagers sont alors considérés comme des partenaires dans la gestion de leur santé. Cette vision de la santé et des soins correspond un projet politique qui fonde la société sur des valeurs de solidarité, d'équité et de justice sociale. Outre le fait de rassembler et de s'inscrire dans une logique de coopération, un tel projet solidarise d'autant plus ceux qui le portent que, longtemps mal vues dans le secteur médical, les maisons médicales ont dû se serrer les coudes pour le défendre.

#### En pratique

Dans le milieu des maisons médicales, les pratiques de collaboration sont présentes à plusieurs niveaux, géographiques comme institutionnels : entre les maisons médicales d'une même ville ou

<sup>1</sup> A. DEWANDRE, « La mise en réseau de l'économie sociale : difficultés, enjeux et perspectives », SAW-B, août 2009 <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0908.pdf>

A. DEWANDRE et I. PHILIPPE, « Mutualiser l'épargne des entreprises d'économie sociale : une réponse aux besoins de financement du secteur ? », SAW-B, juin 2009 <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0905.pdf>

MC Collard et JM Coen, « Mutualisation : renforcer l'économie sociale en accord avec ses valeurs », SAW-B, avril 2010 [http://www.saw-b.be/EP/2010/A1006\\_Mutualisation.pdf](http://www.saw-b.be/EP/2010/A1006_Mutualisation.pdf)

<sup>2</sup> MC Collard et JM Coen, « Mutualisation : renforcer l'économie sociale en accord avec ses valeurs », SAW-B, avril 2010, p. 6

d'une même région, entre toutes maisons médicales de la fédération, entre des groupes de travailleurs des maisons médicales, entre des maisons médicales et d'autres associations, ...

Des groupes professionnels (accueillantes, infirmières, ...) se sont spontanément créés pour réfléchir à leur mission et à leurs pratiques. Des « visites de travailleurs » sont aussi organisées, telles les accueillantes de deux maisons qui échangent leur poste pendant une journée pour voir comme cela fonctionne ailleurs et en discuter.

Des groupes interrégionaux existent également afin que les échanges aient lieu sur un territoire plus large (Liège/Charleroi/Mons-Tournai/Bruxelles). Leur développement se fait en étroite collaboration avec la fédération pour partager au mieux les domaines de travail. C'est par le biais d'un de ces intergroupes que, par exemple, les infirmières liégeoises ont travaillé à déterminer ce qui, selon elles, doit figurer dans leurs dossiers médicaux, puis l'ont partagé aux autres groupes.

Entre maisons médicales, on a également vu se développer des audits réciproques : sur base d'une grille préparée collectivement, les maisons s'évaluent l'une l'autre.

Les pratiques de collaboration ne se cantonnent pas à la réflexivité, à la mise au point de procédures ou au partage d'expertises et d'innovations. Elles sont aussi implantées dans des matières beaucoup plus pratiques comme les embauches ou la création de nouvelles antennes, là où les enjeux financiers ne sont pas négligeables.

Fortes de leur proximité, il arrive que plusieurs maisons médicales se réunissent pour partager une embauche. Un professionnel dont le temps de travail pour une seule maison serait insuffisant (cas des logopèdes, sages-femmes, diététiciennes) peut, grâce à cette collaboration, s'assurer du travail à temps plein. Dans le cas où une nouvelle maison médicale se crée, les maisons déjà existantes dans les environs y collaborent. Cette entraide prend des formes variées : donner du matériel, dédier du temps de travail de son personnel à la nouvelle structure pour fournir une aide administrative (gestion, facturation, dossiers,...), partager les embauches<sup>3</sup>, voire octroyer un prêt sans intérêt. En effet, si les débuts sont souvent durs sur le plan économique, une fois une certaine taille atteinte, les maisons médicales ont généralement une situation financière suffisante pour remplir leur mission. Elles ont donc créé une coopérative pour mettre solidairement leurs moyens en commun. Ceci permet d'accorder des prêts sans intérêt aux maisons qui se lancent ou de constituer un fonds de garantie pour celles qui sollicitent des prêts pour des projets conséquents comme l'achat d'un bâtiment à Bruxelles.

## **Valeurs communes, échanges, innovation et proximité**

Certains constats se dégagent des exemples évoqués.

La coopération entre maisons médicales repose sur deux conditions *sine qua non* : d'une part un projet de société qui les rassemble et inscrit la solidarité dans leurs valeurs fondatrices et d'autre part, les relations étroites entre les travailleurs. On voit en effet que les collaborations au sein des maisons médicales naissent toujours de rencontres, de petits groupes de travailleurs qui échangent sur les vécus de chacun, sur les questions pratiques venues du terrain. Avant de travailler ensemble, il faut donc commencer par se connaître, pour se comprendre, avoir du plaisir à travailler ensemble et se faire confiance.

Face aux questions soulevées par le terrain, les maisons médicales se montrent capables d'apporter des réponses innovantes. Construire à plusieurs permet d'expérimenter des nouveautés, ce qui alimente la dynamique d'échanges.

Cependant, même si les maisons médicales s'inscrivent dans des réseaux (SAW-B, Culture et Santé, Sacopar, ...) et portent des projets en partenariat avec d'autres acteurs (Basaglia, Réseau santé mentale ou Réseau santé diabète aux Marolles, ...), les pratiques innovantes de coopération semblent être réservées au cercle des maisons médicales. C'est peut-être là une faiblesse, un risque de rester « entre soi ».

---

<sup>3</sup> Pendant ses 2 à 6 premières années, une maison médicale n'est généralement pas en équilibre financier. Souvent ses employés y travaillent bénévolement ou presque. Si le temps de travail de ces travailleurs est partagé entre une nouvelle maison médicale et une plus ancienne, leurs revenus sont améliorés et leur assurent le minimum de sécurité nécessaire pour s'investir bénévolement dans le nouveau projet.

Le facteur de la proximité apparaît lui aussi très important dans les échanges entre maisons médicales et dans la mise en œuvre des coopérations. Celles-ci sont nettement plus fortes entre les maisons médicales qui sont proches géographiquement. En plus de se fréquenter, elles travaillent avec des usagers qui se ressemblent. Les problèmes se posent dès lors qu'il s'agit de créer une maison médicale dans une région où il n'y en a pas encore. A défaut de pouvoir compter sur la coopération avec les maisons médicales voisines, il faut alors passer à un niveau plus institutionnel tel que la fédération.

## **Coopération entre les entreprises de travail adapté**

### **L'opportunité d'un plan de relance**

Travaillant souvent en sous-traitance pour des entreprises classiques, les entreprises de travail adapté (ETA) ont été particulièrement touchées par la crise qui les a obligées à mettre bon nombre de leurs travailleurs au chômage technique.

Au mois de juillet 2010, le gouvernement wallon a mis au point un plan de relance des ETA. Plusieurs mesures ont été prises, notamment un subside global de 390 000€ pour soutenir la création de nouvelles activités et une enveloppe de 5000€ mise à disposition de chaque ETA afin de financer soit, un accompagnement par une agence-conseil de son choix, soit, des transformations utiles au développement économique de ses activités.

Au lieu de partager ces 390 000€ entre les ETA, le secteur a plutôt suggéré d'en faire un usage commun, afin de privilégier une véritable relance du secteur et d'éviter de multiplier des mesures de « saupoudrage ». L'EWETA (Entente wallonne des entreprises de travail adapté) a donc proposé que le plan de relance repose sur des activités innovantes et créatrices d'emploi, en renforçant et soutenant les partenariats entre les ETA. Une entreprise seule peut être limitée selon sa couverture géographique, sa spécialisation, le profil de ses travailleurs ou ses moyens logistiques. Le partenariat représente ici une force économique établie sur les complémentarités. Mettre en commun les ressources (main d'œuvre, salles de stockage, camions, ...) permet de décrocher ensemble des marchés d'envergure qui sont hors de portée pour une entreprise isolée. Les critères de l'appel à projet pour ce subside exceptionnel et non-récurrent demandent dès lors que le projet présenté :

- soit porté par au-moins trois ETA, avec minimum une ETA de petite taille (càd employant moins de 100 personnes)
- se montre pertinent tant au niveau de la création d'emplois que de l'innovation de l'activité
- ait une couverture géographique étendue
- demande une intervention de maximum 100 000€.

### **En pratique**

Un gros travail de mise en réseau a été réalisé et 49 ETA se sont mises ensemble pour déposer 9 projets à la mi-octobre. 5 d'entre eux ont été retenus à la fin novembre par l'Awiph, ce qui n'empêche pas que les 4 autres voient éventuellement aussi le jour en se passant de ce subside exceptionnel.

Les activités innovantes qui vont être développées sont souvent en lien avec l'environnement : traitement de déchets verts, éco-construction, recyclage de panneaux photovoltaïques, ou création d'une filière de transformation d'alimentations bio. Le 5<sup>e</sup> projet retenu concerne l'offre d'une réponse globale aux problèmes d'emballage.

Certains projets comptent un peu moins de 10 ETA partenaires, tandis que d'autres en rassemblent jusqu'à 25. L'adhésion s'est fait sur base volontaire, selon la capacité de chacun à fournir main d'œuvre, matériel, espace ou investissement. Jusqu'à présent les pratiques de collaboration entre ETA se limitaient à l'échelle provinciale. Ici, pour la première fois, l'échelle géographique est étendue et concerne toute la région wallonne.

Dans chaque groupe, on compte au moins une voire deux entreprises qui dispose(nt) d'une expérience dans le secteur en question mais qui cherche(nt) à s'étendre. L'avantage majeur, c'est de

présenter un seul interlocuteur aux entreprises intéressées par ces services. Cet interlocuteur unique assure à la fois le relai avec l'extérieur et la coordination entre les différentes ETA partenaires.

A côté de ces regroupements pour l'appel à projet, certaines ETA implantées dans une même région ont également choisi de coopérer en mutualisant leur enveloppe de 5000€. Ceci permet par exemple de réaliser une prospection commerciale sur de nouveaux bassins économiques ou de créer un site web commun.

### **Des facteurs de réussite ?**

Les mutualisations des enveloppes de 5000€ démontrent les effets des rencontres provinciales entre ETA. Comme pour les Maisons Médicales, ici aussi l'habitude de se rencontrer amène connaissance de l'autre, confiance et échanges d'information : autant d'éléments indispensables à la mise en œuvre de coopérations.

Le fait d'avoir déjà mutualisé des moyens (stand commun lors d'un salon) ou échangé des travailleurs (partenariat de sous-traitance entre ETA en cas de grosse commande) dans le cadre de coopérations plus locales sera sans doute utile pour les projets actuellement développés à l'échelle de la région wallonne. Cependant, ces projets sont au début de leur mise en œuvre, il est trop tôt pour identifier avec certitude les facteurs de réussite ou sources de difficultés. Néanmoins, ici encore, la résolution de difficultés stimule l'innovation et les collaborations. On présage également du rôle important à jouer par la charte dont se dotera chaque groupement. Il s'agira d'y établir clairement les valeurs qui sous-tendent le projet et les collaborations, d'y déterminer les investissements de chacun ainsi que les modalités de fonctionnement. La coopération s'appuiera sur la mise en commun des capacités de chaque partenaire. Reste à voir comment les contributions s'équilibreront et si la coordination entre les ETA partenaires donnera satisfaction à tous.

### **Coopération entre acteurs locaux : l'exemple d'une ressourcerie**

*« Le concept de «ressourcerie» se définit comme une activité économique créatrice d'emplois et porteuse de valeur ajoutée, dont la priorité est la valorisation maximale de produits en fin de vie, notamment via la réutilisation. Elle le fait de façon intégrée – de la collecte à la vente de seconde main - par la mise en commun des compétences professionnelles de différents acteurs locaux de l'économie sociale et du monde culturel »<sup>4</sup>. A Thuin, voici deux ans qu'une ressourcerie se prépare et devrait voir le jour au printemps 2011.*

Ce projet repose sur un partenariat entre l'Essor (EFT basée à Thuin, active notamment dans la collecte et le traitement de déchets verts), Bothanet Services (entreprise d'insertion agréée Titres-Services, née des CPAS et ALE de la Botte du Hainaut) et Intersud (intercommunale de gestion des déchets en Botte du Hainaut).

### **Naissance et évolution d'un partenariat inédit**

Le départ du projet vient d'une remarque du bourgmestre de Thuin quant au coût de traitement des déchets encombrants. L'Essor, membre de la fédération Ressources, connaît le concept de ressourcerie expérimenté par d'autres membres et commence alors à s'intéresser au problème des encombrants dans la région thudinienne. Il apprend rapidement que d'autres, en l'occurrence Intersud et Bothanet, y réfléchissent aussi, chacun de leur côté. Un partenariat se met alors en place entre eux trois pour créer une nouvelle structure, la ressourcerie (coopérative à finalité sociale). Chacun trouve son intérêt dans ce projet commun : l'Essor est attiré par la filière revalorisation et en particulier l'aspect « formation valoriste » et Intersud par le traitement des déchets, tandis que Bothanet s'intéresse à la création d'emplois.

---

<sup>4</sup> Site internet de Ressources, le réseau des acteurs d'économie sociale des Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale qui reçoivent, récoltent, trient, réparent, recyclent et revendent des produits en fin de vie  
[http://www.res-sources.be/fr/projets\\_fiche.asp?pk=7](http://www.res-sources.be/fr/projets_fiche.asp?pk=7)

Ce partenariat, réunissant des acteurs de réseaux différents, a demandé du temps autant dans sa mise en oeuvre que dans la construction du projet proprement dit. Il faut en effet du temps pour connaître les organisations et les projets ou pour que les décisions soient prises au sein d'une structure administrative relativement conséquente. Par contre, le fait que les partenaires soient présents dans des réseaux forts distincts (économie sociale, intercommunales, ...) permet dans certains cas de faciliter les contacts et de gagner du temps.

Compter une intercommunale comme partie prenante d'un projet de ressourcerie dès ses débuts s'avère peu commun : souvent, les intercommunales sont absentes de ces projets ou les rejoignent plus tard. Ici, cela permet de traiter avec un interlocuteur unique (plutôt qu'avec chacune des 7 communes de la région) pour négocier le ramassage des encombrants. Ceci représente une facilité appréciable.

Outre ces 3 partenaires, deux acteurs extérieurs ont joué un rôle déterminant dans la réussite de cette coopération. Au moment de définir le projet et son schéma opérationnel, les partenaires ont visité une expérience réussie de ressourcerie (la Ressourcerie Namuroise). Ils ont alors pu compter sur les conseils de Marc Detraux, son directeur et administrateur délégué. Son expertise a permis d'asseoir le projet et de répondre aux questionnements des partenaires. Par ailleurs, la fondation Chimay-wartoise a mis une coordinatrice à disposition du projet. Neutre et équitable, cette personne a permis d'obtenir un consensus, notamment au moment de plancher sur la rédaction des statuts. Dans les deux cas, ces acteurs extérieurs ont apporté des garanties aux partenaires tant au niveau de la viabilité du projet que de la protection de leurs intérêts.

Le rôle de ces garanties s'explique par le fait qu'à la différence des maisons médicales et des ETA, cet exemple-ci met en jeu des acteurs qui ne se connaissent pas ou peu au début de la coopération, sans structure commune qui les rassemble. Bothanet n'a jamais travaillé avec aucun des deux autres partenaires. Quant à L'Essor et Intersud, ils collaborent pour la collecte et le compostage de déchets verts, il y a donc une relation entre eux mais la confiance ne règne pas encore, avec des *a priori* sur l'économie sociale (amateurisme, ...) à vaincre. C'est d'abord entre les individus porteurs du projet et du même âge que les liens de sympathie et de confiance se sont tissés et que les services se sont rendus, avant de gagner le niveau institutionnel à force de temps, de persévérance et grâce à des garants extérieurs.

## Des coopérations en général

Les expériences de coopération décrites ici varient par leur échelle, leur ancienneté, leur degré d'aboutissement ainsi que les types d'acteurs qu'elles réunissent. Des points communs s'en dégagent néanmoins et montrent qu'outre l'objectif partagé par les partenaires, d'autres facteurs influencent la réussite d'une coopération.

L'habitude de se rencontrer (généralement facilitée par le fait d'être situés sur un même territoire) est un premier élément déterminant du succès d'une coopération. Le fait de se connaître (en tant que structures, avec ses modes de fonctionnement et ses projets) et de tisser des liens interpersonnels entre travailleurs est en effet le préalable indispensable pour établir la confiance et créer du plaisir à travailler ensemble. Etablir ces bases de connaissance, de confiance et de sympathie se joue tant au niveau des structures que des personnes. Tantôt, ces bases se construiront d'abord entre personnes comme dans l'exemple de la Ressourcerie. Tantôt, il sera nécessaire de créer des liens d'abord au niveau institutionnel, comme dans le cas des maisons médicales qui se créent dans des zones où elles sont seules et doivent compter sur l'appui de la fédération plutôt que des autres maisons médicales, trop éloignées.

Une structure ou personne extérieure aux partenaires peut être utile pour insuffler ou pérenniser ces rencontres, voire pour garantir la confiance. L'établissement d'un document écrit (charte dans le cas des ETA ou acte notarié pour la Ressourcerie par exemple) est une autre garantie : expliciter les accords et l'esprit de la coopération, c'est essentiel pour assurer leur durée.

Les exemples évoqués montrent ensuite que les coopérations se construisent progressivement : les petites collaborations locales précèdent les grands engagements et/ou les coopérations à plus large échelle. Les maisons médicales ont commencé par échanger sur leurs pratiques avant de mutualiser leur épargne. Les ETA ont collaboré à l'échelle provinciale avant de construire des projets à l'échelle de la région wallonne. Quant à l'Essor, il a d'abord collaboré avec Intersud pour le traitement des déchets verts avant de créer le projet de la Ressourcerie.

Enfin, basées sur la confiance et élaborées de façon progressive, il semble que les coopérations ont pour moteur le bénéfice qu'elles apportent à chaque partenaire. Il est frappant de voir que toutes les coopérations évoquées ici ont pour point de départ une difficulté : depuis des travailleurs qui ont besoin de réfléchir leurs pratiques jusqu'à un secteur souffrant de la crise, en passant par des encombrants coûteux à traiter. Sans affirmer que les problèmes à surmonter seraient une condition nécessaire à la coopération, ceux-ci sont au moins des opportunités à saisir. Outre le fait de pouvoir faire plus et mieux en partenariat que seul, ces coopérations sont aussi l'occasion d'expérimenter des innovations. Dès lors, les échanges de pratiques et la capitalisation d'expériences sont aussi à pointer comme appuis aux coopérations réussies, enjeu dont semblent s'être saisi les fédérations des secteurs cités en exemple (Fédération des maisons médicales, EWETA, Ressources).