
L'entrepreneuriat social

La dynamique de l'économie sociale

L'exemple de la coopérative de travail Basta

*"Les entreprises privées emploient ceux qu'elles veulent
Les entreprises sociales emploient ceux dont personne ne veut"*

Résumé

L'économie sociale – une notion importée de France

La Suède se découvre un intérêt pour l'économie sociale. Mais cette notion reste nouvelle et la plus grande partie de la population n'a pas encore eu l'occasion de réfléchir à son rôle et à sa place dans le système de prévoyance sociale. Le concept original d'"économie sociale" vient de France. Il s'agit donc d'une notion nouvelle pour la langue suédoise et la terminologie n'est ni complète, ni bien établie.

Chronologiquement, l'intérêt pour l'économie sociale correspond aux crises économiques des années 90, caractérisées par un taux de chômage élevé et la détérioration du système de protection sociale.

Pour ceux qui se méfient de l'intervention des pouvoirs publics, pour des raisons politiques ou autres, la production de bien-être dans le cadre de l'économie sociale peut représenter une alternative, de même que pour ceux qui rejettent la mainmise des forces du marché sur cette production. Cette dualité idéologique a pour effet que l'économie sociale s'attire souvent les faveurs du monde politique, qu'il soit de droite ou de gauche.

La coopérative de travail Basta ne constitue qu'un exemple d'entrepreneuriat dans l'économie sociale en Suède. Un livre qui aurait traité spécifiquement de Basta aurait eu une tout autre allure. On aurait parlé de Inger, Harry, Kenta, Åsa, Jackie et des autres membres de la coopérative. Leur vécu personnel et leur développement en auraient constitué le cœur. L'entreprise sociale est axée sur le développement et le maintien du capital humain. Basta se contente en l'occurrence de concrétiser et d'illustrer des processus qui se mettent en place lorsqu'un groupe de personnes marginalisées lance une entreprise.

Économie sociale et entrepreneuriat social

L'UE a consacré beaucoup d'efforts à définir le concept d'économie sociale. C'est en 1989 qu'elle l'a reconnu officiellement. En Suède, les débats portant sur l'économie sociale ont démarré plus tard. Un groupe de travail des services du gouvernement a élaboré une définition suédoise de l'économie sociale et a proposé la définition suivante en 1999.

"On entend par économie sociale des activités structurées, exercées dans un but principalement social, fondées sur des principes démocratiques et dont l'organisation ne dépend pas du secteur public. Ces activités sociales et économiques ont lieu surtout au sein d'associations, de coopératives, de fondations et d'organisations similaires. Les activités réalisées dans le cadre de l'économie sociale poursuivent essentiellement un intérêt général ou celui des membres, et n'ont aucun but lucratif".

L'exemple de Basta

La coopérative de travail Basta se situe à Nykvarn, près de Stockholm. Plusieurs petites et moyennes entreprises se sont installées dans le cadre enchanteur du Södermanland. Avec ses 60 emplois, Basta représente une des plus grosses entreprises de la commune et joue par conséquent un rôle non négligeable dans la vie économique. Mais ce n'est pas la taille de Basta qui attire l'attention, mais plutôt sa politique particulière en matière de recrutement. L'entreprise accueille des personnes ayant de graves problèmes de toxicomanie. Chez Basta, 95 % des habitants et des travailleurs ont des antécédents de toxicomanie et de criminalité.

La vision d'une entreprise dirigée par ses utilisateurs repose sur la conviction qu'il est possible de créer une entreprise performante où la créativité et la gestion de l'entreprise constituent, en soi, un processus de réhabilitation.

L'objectif de Basta est d'offrir une issue de secours aux personnes connaissant des problèmes de toxicomanie. Chez Basta, c'est cet objectif qui conditionne la production. Son expérience dans ce domaine ne fait aucun doute. Une toxicomanie de longue durée demande un processus de réhabilitation de longue durée. Une longue réhabilitation en centre de traitement est un processus coûteux que la société est de moins en moins encline à offrir à des personnes qui ont déjà plus de trente ans et qui ont derrière eux un lourd passé de toxicomanie. La nécessité d'une longue réhabilitation et le manque de volonté de la société de l'offrir ont amené Basta à intégrer cette approche. Quiconque vient chez Basta et veut participer à la production et à la communauté peut rester aussi longtemps qu'il ou elle le souhaite. Les services sociaux et les autorités pénitentiaires paient Basta pendant un an. Ensuite, le client, qui a été placé, devient collaborateur de Basta. Il gagne alors son salaire en travaillant dans l'entreprise¹.

¹ "Basta – a company in the neo-cooperative movement", A. Carlberg, traduction effectuée à partir de *Alkohol & Narkotika* 3/97

Le besoin d'une vision

La gestion d'une entreprise et la qualité d'entrepreneur inspirent le respect. Si des toxicomanes peuvent jouer ce rôle en toute honnêteté et avec succès, c'est un signal fort, tant à l'encontre des préjugés qu'ont d'eux-mêmes les toxicomanes et leur environnement qu'à l'égard des juges ayant à connaître d'affaires liées à la toxicomanie².

La force d'une bonne vision est de pouvoir susciter l'enthousiasme. Elle peut pousser des personnes à se dépasser lorsqu'elles imaginent ou entrevoient un avenir qu'elles désirent et auquel elles aspirent. Une vision vivante montre au loin une autre réalité, comme si elle était capable de changer les conditions de vie des gens. En revanche, les visions parlent rarement de ce qu'il convient de faire concrètement pour y parvenir.

L'entrepreneuriat du type Basta représente un outil concret permettant d'atteindre la vision abstraite, "une bonne vie". En gardant la vision vivante, même dans le quotidien de la gestion de l'entreprise, on évite que l'entreprise devienne un but en soi, avec des exigences déraisonnables de rentabilité et d'efficacité à l'égard des travailleurs. De telles exigences peuvent s'avérer contre-productives par rapport au but de l'entreprise, qui est d'être un chemin vers la "bonne vie" à venir.

Par essence, les visions sont abstraites et insaisissables. Un des moyens de rendre une vision plus perceptible est donc de la transformer en une série de concepts concrets et faciles à transposer dans la réalité de tous les jours, en principes qu'il s'agit d'appliquer dans le travail quotidien.

Un de ces principes concrets chez Basta est *le rôle du travail*. Le travail joue un rôle essentiel et constitue un des fondements idéologiques de la coopérative. Il assure la subsistance, une vie en communauté, ainsi qu'une identité personnelle et collective. Mais, chez Basta, travail ne veut pas seulement dire activités quotidiennes ou acquisition de compétences professionnelles. Le travail y est un outil thérapeutique, qui permet d'accroître les capacités d'un individu à vivre en contact avec d'autres personnes et à communiquer avec elles. L'un des effets d'une toxicomanie de longue durée est l'incapacité à communiquer. D'autres piliers sont *la solidarité, la recherche de la qualité, le respect de l'environnement, la fierté d'être indépendant et la force de l'exemple*.

Dans une entreprise telle que Basta, la vision représente l'âme et l'activité quotidienne, le corps. Tout l'art réside à mettre en harmonie le corps et l'âme dans la vie quotidienne. Le corps, mais surtout ses petits problèmes, a tendance à requérir une attention constante. Vaincre une toxicomanie, c'est infiniment plus qu'apprendre des routines comme travailler ou être à l'heure. Mais il reste la question de savoir de quelle manière il convient de transposer les visions ou les espoirs dans la réalité pour ne pas faire d'une entreprise comme Basta un camp de travail, mais, au contraire, un lieu d'épanouissement personnel et d'acquisition de confiance en soi.

² "Time for a New and Humane Swedish drug policy", A. Carlberg, *Oberoende* 1-2/99

Basta, d'hier à aujourd'hui

Non loin de Rimini, sur la côte est de l'Italie, se trouve sur une petite colline le gigantesque centre de San Patrignano³. À l'heure actuelle, ce ne sont pas moins de 1 500 anciens héroïnomanes qui y habitent et y travaillent. Des visiteurs viennent du monde entier et s'étonnent de ce qu'ils peuvent y voir en l'espace d'une journée.

En mai 1989, un groupe d'étude suédois du RFHL (*Riksförbundet för hjälp åt narkotika- och läkemedelsberoende* - Association nationale d'aide aux toxicomanes) s'est rendu à San Patrignano. L'expérience de cette visite d'étude d'un jour a été stupéfiante. Comment d'anciens héroïnomanes pouvaient-ils, avec l'aide d'une petite poignée de professionnels, gérer une entreprise de cette ampleur, avec le succès qu'elle connaissait? La visite a fait éclater les cadres de référence suédois. Les toxicomanes, pensait-on jusque-là, devaient être traités dans des centres de petites dimensions et familiaux. Le traitement nécessitait un personnel nombreux et hautement qualifié sur le plan thérapeutique. La visite à San Patrignano a provoqué des réflexions. Comment tout cela était-il possible?

Le RFHL a obtenu l'aide de cinq communes au sud de Stockholm pour mener à bien un projet de coopérative de travail suédoise et, après quatre ans de préparation, la coopérative de travail Basta a pu ouvrir ses portes en 1994 pour accueillir les premiers toxicomanes. Au début, San Patrignano a représenté un idéal et une source d'inspiration pour ceux qui ont osé lancer une tentative pareille en Suède.

De client à collaborateur

C'est la réussite de l'entreprise qui conditionne la survie de Basta. Si Basta ne résiste pas à la concurrence des autres entreprises, c'est la faillite. Pour Basta, une faillite ne signifie pas seulement le chômage pour 60 personnes. C'est également leur logement qui disparaît et, avec lui, le tissu social qui les a aidés à se libérer de la toxicomanie. Le prix à payer en cas de naufrage collectif est plus élevé chez Basta que dans toute autre entreprise. C'est en cela que Basta est animée par un réel esprit d'entreprise et ne peut en aucun cas être considérée comme une simple thérapie destinée à s'occuper et à passer le temps.

Basta est une entreprise qui brasse des millions et dont les marchandises de qualité répondent à un besoin du marché. Différents intérêts et différentes formations professionnelles peuvent se développer tout en dégageant une rentabilité suffisante pour assurer la subsistance des collaborateurs et investir tous les ans dans du nouveau matériel garantissant une croissance constante. C'est dans ces processus-là que les gens abandonnent leur rôle de clients désarmés pour reprendre leur vie en mains.

³ "San Patrignano between Community and Society", P. Guidicini, G. Pieretti, FrancoAngeli, Milan 1995

La nécessité de l'indépendance

Être indépendant: qu'est-ce que cela signifie réellement? Pour Basta, la question de la dépendance ou de l'indépendance est liée au développement économique global de l'entreprise et à la composition de la clientèle. Basta vend des produits commerciaux et de la réhabilitation. Les acheteurs des services de réhabilitation sont le secteur public, les services sociaux et les autorités pénitentiaires. Le secteur public n'est pas un client homogène. Basta estime que le secteur public représente un marché sur lequel l'ensemble des communes suédoises et des établissements pénitentiaires du pays sont des clients potentiels. La problématique de la dépendance se marque davantage si la clientèle publique est peu diversifiée et impose, de ce fait, des conditions à Basta à propos de sa gestion interne. Il pourrait s'agir de conditions que la coopérative n'accepte pas, sans avoir la possibilité de les refuser. À l'heure actuelle, les rapports de Basta avec le secteur public sont strictement commerciaux. Basta ne perçoit aucune subvention. La gestion interne de Basta relève de sa seule compétence. Les communes et les autorités pénitentiaires paient des places de réhabilitation aussi longtemps qu'elles estiment que l'offre de Basta est concurrentielle par rapport à d'autres prestataires de soins.

La gestion d'une entreprise appartenant à ses utilisateurs

Une des différences essentielles entre les entreprises sociales et leurs homologues commerciales est que les premières recrutent leur main-d'œuvre dans un cercle nettement plus restreint. Cette main-d'œuvre provient de groupes cibles spécifiques. Il s'agit de handicapés mentaux, de handicapés physiques, de chômeurs de longue durée ou de toxicomanes, alors que les entreprises commerciales recrutent en fonction de leurs besoins dans des groupes professionnels spécifiques, comme des électriciens, commis, techniciens informatiques ou économistes.

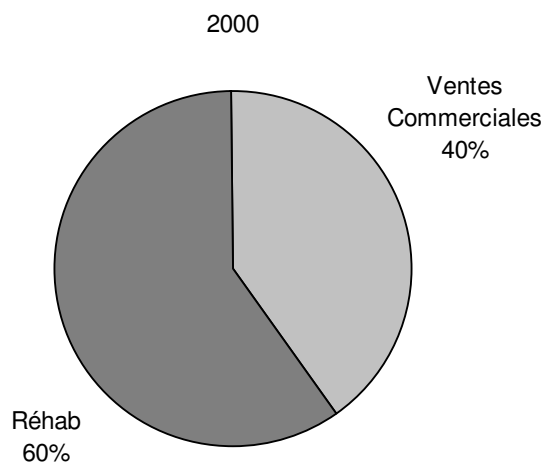
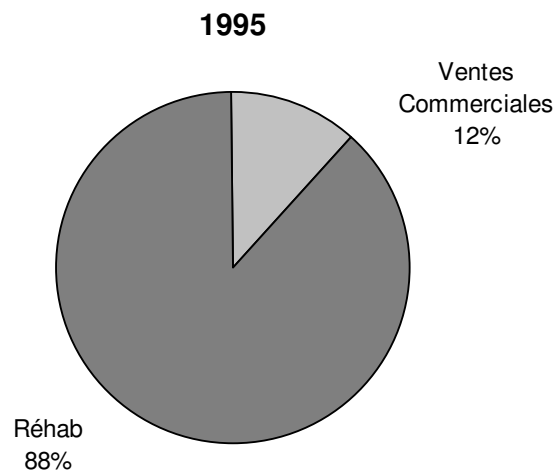
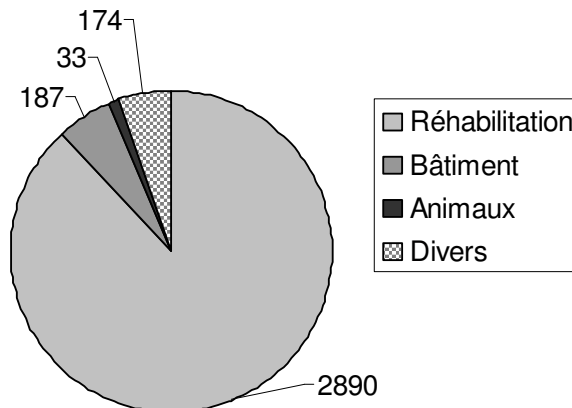


Diagram 1, 2: Pour Basta, l'important a été de créer une entreprise économiquement solide. Au début, en 1994, les recettes étaient exclusivement constituées de la vente de places de réhabilitation au secteur public. Six ans plus tard, les parts respectives de la vente de places de réhabilitation et des ventes commerciales s'établissent respectivement à 60 % et 40 %. En 2000, un chiffre d'affaires de 11 millions de couronnes a été enregistré.

* En 2000, Basta est propriétaire d'une société anonyme dont le chiffre d'affaires est de 1,7 million de couronnes. En tenant compte de ce qui précède, la part commerciale est de 48 %.

1995 Share of sales by activity (SEK '000)



2000 Share of sales by activity (SEK '000)

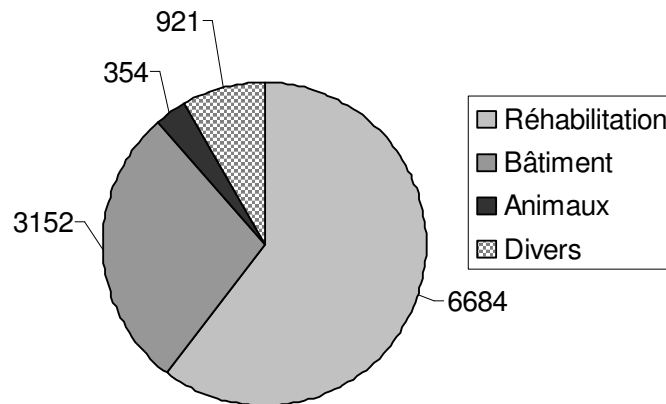


Diagram 3, 4: Les graphiques présentent l'évolution économique de Basta sur quelques années. On peut observer un accroissement des recettes des ventes commerciales et un déplacement de la production vers les secteurs du bâtiment et du travail du bois.

Concilier l'objectif social et l'objectif économique

Basta n'a pas d'actionnaires anonymes qui poseraient des conditions en matière de rentabilité, et les activités de l'entreprise ne doivent pas être réalisées dans un carcan défini au niveau politique. Cela lui donne une certaine marge de manœuvre pour construire une entreprise qui s'adapte à l'objectif primordial, à savoir la réhabilitation des toxicomanes. Mais elle n'a pas pour autant une liberté absolue. La conception même de Basta, que tous ceux qui le souhaitent peuvent quitter après la première année d'apprentissage rémunéré, implique que la production doit générer des recettes destinées à couvrir les charges de l'entreprise, telles que le paiement des salaires, le logement ainsi que les investissements permettant d'en garantir le développement et la pérennité.

Basta a créé un système de réhabilitation qui présuppose une production et des résultats sur le marché. Cela n'est pas sans effet sur le choix des personnes pouvant travailler dans l'entreprise. Mais l'exigence de productivité ne peut pas aller jusqu'à mettre en danger la raison d'être de Basta, à savoir d'être une entreprise vouée à l'épanouissement de l'être humain. Cela signifie qu'elle doit toujours pouvoir tenir compte de considérations sociales, ce que les entreprises à vocation strictement commerciale opérant sur le marché des soins et de la réhabilitation ne peuvent pas se permettre.

Comptes sociaux

En général, les comptes annuels sont considérés comme indicatifs de la valeur sociale de l'entreprise. Dans le cadre de l'économie sociale, les entreprises présentent, non seulement des comptes annuels, mais créent en outre une valeur ajoutée sociale venant s'ajouter à la valeur figurant dans les comptes. La valeur ajoutée sociale représente une mesure, non comptabilisée, des effets secondaires positifs. Afin de mettre en évidence la valeur sociale de la production d'une entreprise d'économie sociale, il convient de joindre aux comptes annuels normaux des comptes sociaux spécifiques. Conjointement, ces deux types de comptes annuels donnent un aperçu correct de l'utilité sociale réelle de l'entreprise sociale. Les comptes sociaux de Basta indiquent une économie pour la société de plus de 25 millions de couronnes par an. Les recettes proviennent des économies réalisées par la société du fait de "l'élimination des toxicomanies".

Savoir ce que l'on fait et ce que l'on a fait

Dans le cas d'une entreprise sociale, la documentation, l'évaluation et la recherche comprennent des aspects à la fois macroéconomiques et microéconomiques. La mission principale de l'entreprise est d'ordre social: en l'occurrence, il s'agit de la réhabilitation de toxicomanes. L'instrument de Basta en matière de réhabilitation, c'est l'entreprise. Les résultats de ses activités concernent trois domaines: la qualité de la réhabilitation pour l'individu, la qualité de l'instrument de réhabilitation qu'est l'entreprise, et enfin la qualité de la réhabilitation et de l'instrument de réhabilitation qu'est l'entreprise sociale, d'un point de vue social.

Il est indispensable de disposer de chiffres clés et de méthodes simples pour l'assurance de la qualité dans le cadre de l'économie sociale. Un tel système devrait être en mesure d'appréhender et de mesurer les processus qui se mettent en place lors de l'intégration de la réhabilitation et de l'exploitation d'une entreprise. C'est précisément cette interaction qui caractérise l'entrepreneuriat social. Il ne s'agit pas seulement de documenter et de mesurer les processus de réhabilitation et les résultats de production de manière isolée et en termes financiers; la démarche qualitative est tout à fait autre. Le défi est de comprendre et d'identifier les effets de synergie qui se manifestent.