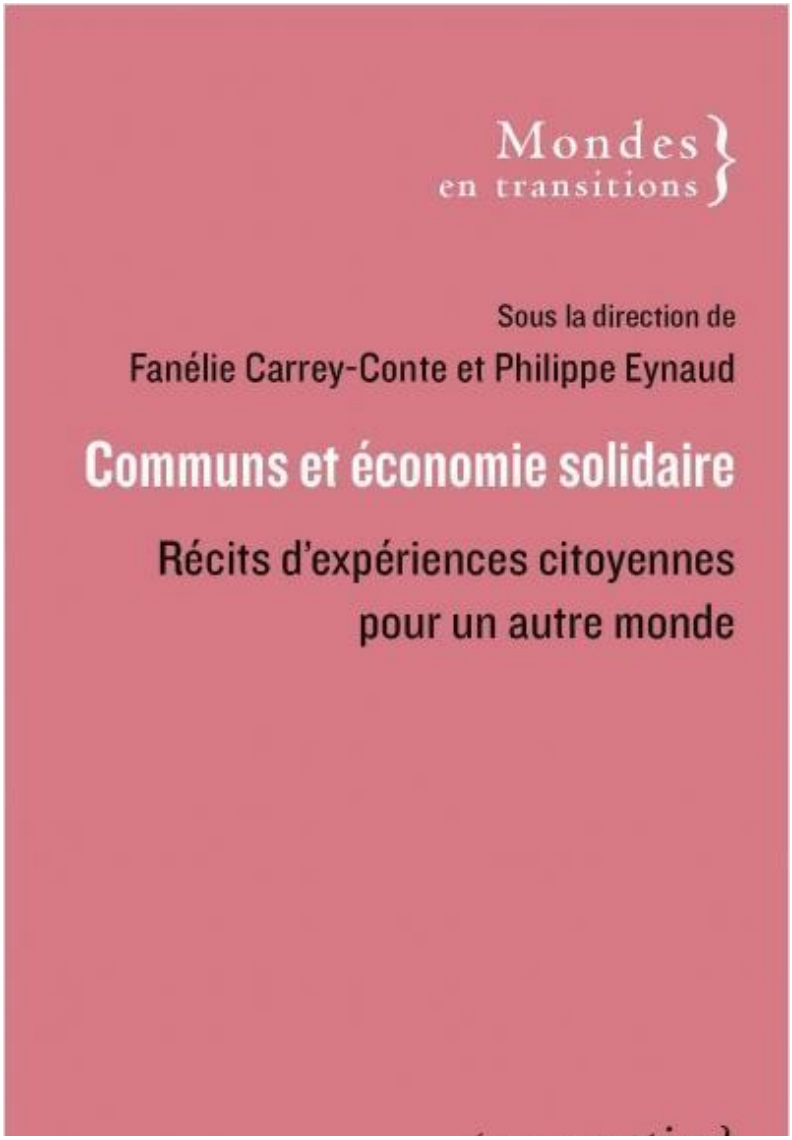
Communs et ESS : vers un renversement du modèle économique et politique ?

Entretien avec Philippe Eynaud



Quentin Mortier et Jean-François Herz
Avril 2025

Nous connaissons bien Philippe Eynaud, professeur et chercheur en sciences de gestion à Paris, et nous vous l'avons déjà fait découvrir et rencontrer[1]. En septembre 2024, nous l'avons interviewé à propos du livre qu'il a codirigé avec Fanélie Carrey-Conte, secrétaire générale de la Cimade, une association de solidarité active avec les personnes migrantes et réfugiées, Communs et économie solidaire. Récits d'expériences citoyennes pour un autre monde, paru aux éditions Les Petits Matins.

À travers cinq récits d'initiatives inspirantes, ce livre montre comment les communs peuvent être un levier de transformation sociale et économique. Ces expériences, portées par des collectifs engagés, témoignent d'une capacité d'action concrète et de la possibilité de construire des alternatives viables au modèle économique dominant.

Les cinq initiatives présentées dans le livre, avec cette particularité que chaque récit est écrit par un ou plusieurs membres actifs issus de l'initiative en question, sont les suivantes :

- Les Oiseaux de passage – Une coopérative du secteur du tourisme qui privilégie la notion d'hospitalité plutôt qu'une simple logique marchande.
- Railcoop – Une coopérative ferroviaire qui a ambitionné de relancer des lignes de train délaissées par les pouvoirs publics.
- Terre de Liens – Une organisation qui œuvre pour la préservation des terres agricoles et leur transmission à des paysans engagés dans une agriculture durable en mobilisant des financements citoyens et en structurant un modèle de propriété collective.
- Les tiers-lieux – Des espaces hybrides qui associent activités économiques, culturelles et sociales, et où se réinvente une approche collective du travail et de la production.
- La resocialisation des biens saisis à la mafia en Italie – Un dispositif légal et institutionnel qui restitue ces biens à la société sous forme de projets coopératifs et solidaires, ce qui donne une seconde vie à des espaces et recrée du lien social dans des territoires marqués par des logiques d'accaparement privé.

Ces cinq expériences illustrent la diversité des pratiques de l'ESS et des communs, tout en montrant qu'elles partagent une vision commune, de nature politique. Le livre propose non seulement un aperçu des initiatives existantes, mais ouvre également une réflexion sur les conditions nécessaires pour que ces projets puissent se déployer à plus grande échelle et influencer en profondeur notre modèle de société.

Depuis cette interview, Donald Trump a été démocratiquement élu à la tête des États-Unis d'Amérique et a marqué le début de son mandat par la mise en œuvre rapide de nombreuses décisions, permettant de qualifier sa deuxième présidence de « fasciste »[2] . Ailleurs dans le monde également, l'extrême-droitisation des gouvernements et des partis s'accélère, poussant les opposants et les analystes critiques à se référer à l'action historique de la résistance pendant et juste après la seconde guerre mondiale. Parmi

[1] Nous l'avions déjà interviewé pour un précédent ouvrage passionnant, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion* : https://saw-b.be/publication/une-autre-gestion-est-possible-discussion-avec-philippe-eynaud/

[2] Selon Edwy Plenel, « Trump-Musk : l'empire de l'apartheid », *Mediapart*, 5 février 2025 : https://www.mediapart.fr/journal/international/050225/trump-musk-l-empire-de-l-apartheid

ces analystes, le journaliste Romaric Godin termine un article comme suit : « *Face à la « liberté d'expression » brandie par l'extrême droite, qui n'est que la liberté de se soumettre aux ordres du capital et de leurs algorithmes, la résistance nouvelle doit proposer une liberté plus authentique, qui se réalise dans une solidarité renouvelée et une conscience des limites planétaires et sociales. C'est à cette condition que la démocratie pourra à nouveau avoir un sens. » Il explicite encore son idée : « Cela signifie que les conditions de création des opinions doivent être libérées des exigences du capital. Pour y parvenir, il est indispensable de redéfinir les besoins des individus au regard non plus des besoins de l'accumulation, mais des besoins sociaux et environnementaux. Et les conditions de cette redéfinition résident dans l'élargissement de la démocratie elle-même, notamment aux sphères de la production et de la consommation. Ce sont les conditions de l'émergence d'une conscience dont l'absence conduit le monde au désastre*. »[3]

À la lecture de cet article, on peut acquiescer. On peut aussi s'interroger : que faire et comment faire ? On peut aussi se décourager. La lecture du livre de Fanélie Carrey-Conte et Philippe Eynaud et le contenu de l'interview de ce dernier nous en empêchent. Leurs réflexions et les récits qu'ils ont suscités, collectés et analysés sont des réponses probantes à ces questions d'actualité vertigineuses.

[3] Romaric Godin, « Contre le trumpisme et ses avatars, passer à l'offensive », *Mediapart*, 13 février 2025 : https://www.mediapart.fr/journal/international/130225/contre-le-trumpisme-et-ses-avatars-passer-l-offensive

Votre livre est un assemblage de récits. Vous en avez co-dirigé la publication en tant que chercheur, aux côtés de Fanélie Carrey-Conte, qui est actrice de l'ESS. Cette forme originale répond-elle à un objectif précis ? À qui s'adresse cet ouvrage ?

Ce projet trouve son origine dans un groupe de réflexion que Fanélie et moi avons constitué au sein de l'association La Coop des communs[4]. Nous y avons ouvert un espace de réflexion sur les communs et l'économie solidaire, réunissant des acteurs de terrain issus de l'économie sociale et solidaire (ESS), intéressés par ces thématiques.

Dès le départ, notre questionnement s'est articulé autour de deux axes : que sont les communs et comment dialoguent-ils avec la démocratie ? À partir de 2017, nous avons initié une recherche participative sur ces sujets, fondée sur le partage d'expériences et de ressentis. Ce travail collaboratif prenait la forme d'un échange de témoignages : chaque participant·e présentait son terrain d'action ou menait des enquêtes au sein de celui-ci avant de revenir dans le groupe avec des éléments de réponse. Nous avons ainsi recueilli des récits d'expériences variés, dialogués au sein d'un collectif composé de praticien·nes et de chercheur·euses.

Ce processus a abouti à la publication d'un premier texte collectif, signé par plusieurs auteur·ices, qui tentait de faire le point sur la relation entre communs, ESS et démocratie. Toutefois, il nous est apparu essentiel d'aller plus loin. Il ne s'agissait pas seulement d'éclairer un cercle restreint de praticien·nes engagé·es, mais de rendre cette réflexion accessible à un public plus large, au sein comme en dehors de l'ESS.

C'est alors que nous avons rencontré les éditions Les Petits Matins et découvert leur collection Mondes en transition, qui correspondait parfaitement à notre démarche. La directrice de collection, Camille Dorival, a immédiatement manifesté son intérêt pour la thématique, à condition que l'ouvrage soit accessible au plus grand nombre. Elle nous a accompagnés dans le travail de structuration et d'écriture afin de garantir un texte clair et accessible.

L'objectif du livre est double. D'une part, il témoigne de la capacité de la société civile à s'emparer de questions complexes et à les prendre en charge, dans un contexte marqué par la crise politique et les enjeux de transition écologique et sociale. D'autre part, il propose une mise en récit qui donne la parole aux acteurs concernés. Nous ne sommes pas les auteurs de ces récits, mais nous avons sollicité, relu et accompagné les contributeur·ices dans leur écriture.

Le choix de la forme récit permet de rendre plus tangible l'émergence et la genèse des initiatives, de comprendre les défis et problèmes rencontrés par les organisations et les solutions qu'elles ont mises en place. En ce sens, la question des communs sert de fil conducteur à l'ouvrage, en tant que cadre structurant et chemin de narration. Car, en essence, les communs ont cette capacité à nourrir des récits.

---

[4] Créée en 2016, La Coop des Communs fait vivre une communauté de personnes physiques, acteurs et chercheurs, pour des « communs de solidarité » qui allient la philosophie des communs et leurs pratiques avec l'expérience, riche et diverse, de l'économie sociale et solidaire (ESS). Voir : www.coopdescommuns.org

Comment avez-vous sélectionné les récits présentés dans l'ouvrage ?

Le choix des initiatives relatées est issu du groupe de travail, c'est-à-dire des acteurs eux-mêmes. Nous avons également veillé à ne pas aligner trop de récits afin de préserver un format concis et donner à chaque expérience l'espace nécessaire pour être développée en détail. Il ne s'agissait pas d'obtenir une représentation exhaustive de l'ESS, mais plutôt de proposer des exemples significatifs illustrant la manière dont des initiatives citoyennes articulent communs, démocratie et ESS.

La sélection s'est faite progressivement. Par exemple, au départ, nous souhaitions inclure Enercoop, où travaillait alors Fanélie. Mais nous avons finalement décidé d'inclure un autre projet qui avait fait l'objet de moins d'études et avons choisi Railcoop, qui partageait des problématiques similaires dans le domaine du ferroviaire. Cependant, alors que nous finalisions l'ouvrage, Railcoop rencontrait de graves difficultés financières. Plutôt que d'écarter cette expérience, en accord avec la coopérative, nous avons décidé de la maintenir en exposant ces difficultés et le risque de disparition de la structure. Ce choix reflète notre volonté de ne pas présenter uniquement des récits de succès, comme si nous étions dans un monde de bisounours, mais aussi des trajectoires plus complexes, illustrant les obstacles structurels auxquels ces initiatives peuvent être confrontées.

L'exemple de Railcoop met notamment en lumière un problème majeur : le manque de soutien institutionnel. Cette coopérative a échoué, en partie, parce qu'elle n'a pas obtenu de garanties d'État ou d'appuis des collectivités locales pour les prêts qu'elle sollicitait auprès des banques coopératives. Cela interroge sur la responsabilité des pouvoirs publics face aux services publics de proximité : d'un côté, l'État se défausse de certaines missions, et de l'autre, il ne soutient pas suffisamment les initiatives citoyennes qui tentent de prendre le relais.

En définitive, nous avons choisi cinq récits, ce qui permettait de leur consacrer un espace suffisant et d'offrir une plongée approfondie dans chacune des initiatives. Nous avons également tenu à avoir des récits issus d'une diversité de secteurs et une initiative hors de France.

Faut-il, selon vous, structurer ces récits en un grand récit commun, à la fois mobilisateur, optimiste et réaliste ? Les « communs » constituent-ils une réponse à ce besoin ?

La question du singulier et du pluriel dans les communs est essentielle. L'approche des communs repose sur ce qu'Elinor Ostrom appelait la diversité institutionnelle. Elle met en avant la pluralité des initiatives et des situations ou contextes, tout en refusant une vision monolithique ou unifiée.

Dans cet ouvrage, nous avons volontairement conservé cette diversité en structurant le livre autour des récits et des communs, au pluriel, plutôt que d'un unique grand récit. L'objectif est de rendre compte des différentes manières dont les citoyens s'emparent des enjeux qui les concernent et des formes d'organisation qu'ils développent pour y répondre. Je pense que la notion de contexte est vraiment importante : tout est affaire d'ajustement, d'interaction et de compréhension entre des terrains multiples,

des collectifs multiples, des projets multiples. Bref, nous avons voulu montrer une diversité de chemins d'expérience.

La diversité des récits permet aussi de montrer que ces initiatives ne sont pas réservées à une élite ou à des experts. Elles sont accessibles à chacun, à condition d'en comprendre les contextes et les enjeux. Nous avons constaté que la complexité des problématiques abordées n'a pas été un frein à l'action, bien au contraire : elle a souvent renforcé la cohésion et l'efficacité des collectifs concernés. Cette capacité des initiatives à relever les défis nous a semblé un témoignage intéressant.

Un autre enjeu majeur est celui de la diffusion de ces expériences. Ces initiatives restent souvent méconnues ou mal comprises. Beaucoup savent qu'il existe des coopératives, mais ignorent les principes qui les régissent et la manière dont elles fonctionnent. Il y a donc un réel besoin de pédagogie et de communication pour mettre en lumière ces alternatives, qui portent en elles un fort potentiel de transformation sociale et écologique. Le choix de la forme récit est utile pour travailler les imaginaires, grandement affectés par le contexte qui, au contraire, donne l'impression d'une inéluctable déperdition de notre capacité d'agir.

Malgré la diversité des récits, avez-vous identifié des éléments communs qui pourraient faciliter l'essaimage de ces initiatives dans d'autres contextes ?

Si un récit commun devait émerger de l'ensemble des expériences relatées, il se situerait dans la mise en commun de potentiels, de ressources, de compétences, d'acteurs, d'apports et de projets, combinée à une gouvernance démocratique adaptée à ces logiques de coopération. Cet équilibre entre mutualisation et prise de décision collective constitue un dénominateur commun à toutes les initiatives présentées.

Un deuxième élément transversal est la capacité d'engagement de citoyens qui, à l'origine, n'avaient pas nécessairement d'expérience dans le domaine où ils ont choisi d'agir. Cela montre que la mise en commun ne se limite pas aux ressources matérielles : elle inclut aussi les trajectoires individuelles, les savoirs et les apprentissages. En d'autres termes, ces initiatives reposent sur une construction collective de l'expérience, qui permet aux participants d'acquérir progressivement les compétences nécessaires pour gérer et faire évoluer leurs projets.

Cette logique fait écho à la notion d'enquête sociale, telle que développée par le philosophe américain John Dewey. Selon lui, une communauté qui rencontre un problème peut le prendre en charge collectivement en mobilisant des ressources communes et en mettant en place un processus démocratique de réflexion et d'action. Ce schéma se retrouve dans chacune des initiatives présentées : elles sont le fruit d'un cheminement collectif où l'expérimentation et l'adaptation permanente jouent un rôle clé.

Enfin, un autre point essentiel est la portée politique de ces démarches, notamment leur inscription dans la notion d'intérêt général. Toutes ces initiatives, bien qu'ancrées dans des contextes spécifiques, dépassent le cadre strict du collectif qui les porte. Elles entretiennent des liens avec d'autres organisations, construisent des réseaux, des communautés de communautés, et, de manière plus large, proposent une

nouvelle vision de l'action publique. En ce sens, elles suggèrent une redéfinition du rôle des pouvoirs publics : plutôt qu'un partenariat traditionnel entre secteur public et privé, il serait nécessaire d'envisager un partenariat public-communs, où l'État et les collectivités locales reconnaîtraient pleinement ces dynamiques citoyennes et les accompagneraient dans leur développement.

L'enjeu dépasse donc la simple reconnaissance institutionnelle : il s'agit d'un véritable renversement, où l'État ne se contente plus de soutenir les initiatives citoyennes de manière ponctuelle, mais les considère comme des acteurs structurants de la transition écologique et sociale. Et où l'État ne se contente plus de financer sans contreparties les acteurs du monde privé marchand, mais cherche à les faire évoluer sur des chemins différents. À ces conditions, le cours des choses pourrait être totalement renversé.

Le livre s'adresse-t-il également au monde politique et aux élus ?

Absolument. L'un des objectifs de l'ouvrage est de rendre visibles ces initiatives auprès des responsables politiques afin qu'ils prennent conscience de leur potentiel.

Toutefois, deux dangers majeurs sont à anticiper dans le cadre de ce rapport à l'État.

D'une part, un soutien étatique trop timide, qui pourrait ressembler à ce qui a été fait avec les conventions citoyennes (sur le climat, par exemple) : des initiatives sont mises en place, on leur accorde un regard, mais elles restent sans véritable impact, car elles ne disposent ni de financements suffisants ni d'un cadre institutionnel qui leur permette de peser dans les décisions publiques. Ce type d'approche finit par discréditer les démarches citoyennes et renforcer l'idée que la participation démocratique est inefficace.

D'autre part, un risque inverse existe : l'État pourrait chercher à récupérer ces initiatives pour les intégrer dans ses propres stratégies, notamment sa relégitimation, sans respecter leur autonomie ni leur fonctionnement démocratique. Cette instrumentalisation réduirait leur capacité à innover et à proposer des alternatives réellement indépendantes.

En conclusion, la question à se poser est : comment garantir que les pouvoirs publics appuient ces initiatives sans en altérer l'esprit collectif ?

Vous placez votre réflexion à l'intersection de trois notions : les communs, l'économie solidaire et la démocratie. Pouvez-vous définir brièvement ces concepts et expliquer leur articulation ?

Ces trois éléments, bien que distincts, partagent un même terrain d'expérimentation et interagissent de manière étroite pour façonner des alternatives économiques et sociales.

L'économie solidaire et les communs peuvent être considérés comme deux perspectives complémentaires pour observer des dynamiques similaires. Ils constituent deux fenêtres ouvertes sur une même réalité,

deux manières d'analyser et de structurer des initiatives collectives qui cherchent à répondre à des besoins sociaux tout en échappant à la logique marchande traditionnelle.

La notion de communs a été largement théorisée par Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009. Avant ses travaux, la classification des biens économiques se limitait à trois catégories :

- *les biens privés, régis par l'appropriation individuelle et l'échange marchand ;*
- *les biens publics, administrés par l'État et accessibles à tous ;*
- *les biens collectifs, accessibles à plusieurs individus mais nécessitant un accès régulé (comme une bibliothèque ou un péage autoroutier).*

Ostrom introduit une quatrième catégorie, celle des biens communs, qui se situent à la croisée des modèles public et privé, dans un « in between ». Ces ressources ne sont ni entièrement privatisables ni gérées par une entité publique centralisée, mais administrées par une communauté d'usagers, selon des règles qu'ils définissent collectivement. Cette approche fait écho aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui défendent l'existence d'un tiers secteur, distinct du public et du privé, où se déploient des initiatives économiques ancrées dans la coopération et l'intérêt général.

Ainsi, si l'on regarde ces initiatives à travers le prisme des communs, on s'intéressera avant tout à la gestion collective des ressources et aux règles qui permettent d'assurer leur durabilité. En revanche, l'approche de l'économie solidaire mettra davantage l'accent sur les acteurs qui s'organisent pour créer des alternatives économiques solidaires, sur la diversité des formes d'organisation et sur l'impact social des initiatives.

Ces deux lectures partagent une réflexion commune sur la gouvernance collective, qui se traduit par des mécanismes de prise de décision démocratiques et participatifs. Dans les communs, cette gouvernance repose sur ce qu'Ostrom appelle des faisceaux de droits, c'est-à-dire un ensemble de droits et de responsabilités attribués aux membres de la communauté pour organiser l'accès et l'usage des ressources. Dans l'économie solidaire, cette gouvernance de collectifs hétérogènes d'apporteurs de capital et d'apporteurs de travail s'exprime par des modèles coopératifs et associatifs, où le principe d'une personne, une voix prévaut, indépendamment du capital détenu.

Elinor Ostrom, dans ses travaux avec Charlotte Hess, a également montré, par une approche très pragmatique, que les communs ne se limitent pas aux ressources naturelles (pâturages, forêts, systèmes d'irrigation), mais qu'ils s'étendent à d'autres sphères : les communs de connaissance, les communs numériques, les communs urbains, les communs de santé, les communs culturels, etc. Les communs sont marqués par une grande diversité.

De la même manière, l'économie solidaire refuse une approche figée et normative basée sur les seuls statuts juridiques des structures (coopératives, mutuelles, associations). Ce qui importe, c'est le projet collectif porté par ces structures et leur finalité sociale. On retrouve ici une logique proche de celle des communs : il existe une pluralité de formes, adaptées aux contextes et aux besoins locaux, qui convergent néanmoins vers un même objectif : réinventer l'économie sur des bases démocratiques et solidaires. Cette pluralité fait la force et la richesse des communs et de l'économie solidaire.

Si l'on compare ces modèles à l'économie marchande, on constate une différence majeure dans les récits qui les sous-tendent. L'économie marchande repose sur un récit homogène et structuré autour de quelques principes fondamentaux : la quête du profit, la maximisation des marges et la liberté d'entreprendre.

En revanche, l'économie solidaire et les communs n'ont pas un récit unique et uniforme. Ils proposent une pluralité de trajectoires, où les acteurs s'engagent selon des motivations diverses mais avec une finalité commune : la transformation sociale. Ce qui les unit, ce n'est pas un modèle économique standardisé, mais une logique démocratique et émancipatrice, où les collectifs s'organisent pour reprendre le contrôle sur leur environnement et construire des alternatives aux structures économiques dominantes. C'est pour cela que le troisième élément, communs, économie solidaire ET démocratie, est essentiel. Parce qu'il va permettre à la fois de définir une modalité d'organisation et aussi un projet politique, en lien avec la transformation du monde.

En Belgique, la notion d'économie solidaire est encore peu répandue et ne bénéficie pas de la même reconnaissance institutionnelle que dans d'autres pays. Pour l'expliquer, peut-on insister sur sa double dimension politique ? D'une part, elle repose sur des modes de fonctionnement internes qui privilégient la démocratie, la participation et la gestion collective. D'autre part, elle porte une ambition de transformation sociale, en proposant, à travers des initiatives concrètes, une alternative au modèle économique dominant et un autre projet de société.

La plupart des initiatives présentées dans cet ouvrage illustrent cette dimension politique du changement social, en articulant activité économique et engagement citoyen. Elles ne se contentent pas de répondre à des besoins locaux : elles remettent en question les logiques économiques existantes et cherchent à construire un cadre plus équitable, solidaire et démocratique.

La place de l'entreprise sociale dans cette dynamique fait l'objet de différentes approches selon les contextes nationaux. Dans un précédent ouvrage collectif[5], nous avons distingué trois conceptions principales de l'entreprise sociale, trois écoles, chacune mettant l'accent sur des dimensions différentes :

1. *Dans les pays anglo-saxons, l'entreprise sociale est avant tout une entreprise économique, qui vise la rentabilité tout en intégrant une dimension sociale. Ce modèle repose sur une tentative de rapprochement entre les mondes économique et social, mais l'économie y demeure dominante. L'objectif principal reste la viabilité financière, et la mission sociale est souvent perçue comme un complément plutôt qu'un élément structurant du projet.*
2. *En Belgique et dans plusieurs pays européens, une deuxième conception s'est développée, en lien avec l'économie sociale. Ici, l'entreprise sociale ne se définit pas uniquement par son activité,*

[5] Eynaud P., Laville J.L., Dos Santos L.L., Banerjee S., Hulgard H., Avelino F. (2019), *Theory of social enterprise and pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South*, Routledge Publisher, Oxfordshire, 2019.

mais aussi par sa gouvernance. La participation des membres et l'engagement démocratique sont au cœur de son fonctionnement. Ce modèle insiste sur l'importance d'un collectif à vocation participative, où les décisions ne sont pas déterminées par les seuls apports en capital, mais par l'implication des parties prenantes. L'entreprise sociale devient alors un espace de démocratie économique, où l'organisation interne reflète les valeurs qu'elle défend.

3. *Dans notre ouvrage, nous proposons une troisième conception de l'entreprise sociale, qui intègre pleinement la dimension politique. Ce modèle ne se contente pas d'articuler économie et social, ni d'instaurer une gouvernance démocratique : il ambitionne de transformer les rapports sociaux et économiques entre les acteurs de l'entreprise et entre ceux-ci et des acteurs extérieurs à l'organisation. L'entreprise sociale s'inscrit ainsi dans une perspective de transformation sociale et d'émancipation collective.*

Ce qui rend l'économie solidaire actuelle si pertinente, c'est justement cette capacité à allier production économique, engagement social et ambition politique.

Pouvez-vous illustrer cette dimension politique par une des expériences dont il est rendu compte dans le livre ?

Un exemple particulièrement évocateur est celui des Oiseaux de passage, un réseau de tourisme solidaire réunissant de multiples projets dans divers territoires qui repose sur une approche alternative à la consommation touristique classique. Plutôt que de parler de "tourisme équitable" ou de "tourisme social", les acteurs du projet ont choisi d'adopter la notion d'hospitalité. Ce choix terminologique n'est pas anodin : il reflète une volonté de dépasser la seule question du marché pour réinterroger en profondeur le sens du voyage et de l'accueil.

Dans le modèle dominant, le tourisme est conçu comme une prestation marchande où le voyageur est un client qui achète un service plus ou moins standardisé. En revanche, Les Oiseaux de passage défendent une vision où l'accueil est avant tout un échange social. Celui qui arrive n'est pas seulement un consommateur, et celui qui reçoit n'est pas un simple prestataire : les rôles ne sont pas figés, et chacun apporte quelque chose à la rencontre. Concrètement, cela se traduit par plusieurs pratiques originales. Le réseau permet par exemple d'accueillir des visiteurs avec des modalités de paiement flexibles, qui peuvent inclure des systèmes d'échange, de paiement en monnaies locales, de non-paiement ou de paiement à tarifs différenciés. Il ouvre aussi la possibilité d'accueillir des publics variés, y compris des migrants, dans une logique de solidarité. La volonté d'ouvrir le projet au plus grand nombre exprime la vocation d'intérêt général du projet. Derrière cette redéfinition de qui sont les hôtes et de quelle relation ils vont nouer entre eux, il y a le projet politique de transformer la notion même de l'accueil.

Enfin, le projet accorde lui aussi une place importante au récit : chaque membre, chaque hôte, peut raconter son territoire, partager son histoire, valoriser sa culture locale à travers des témoignages et des supports variés (textes, photos, enregistrements audio). Cette mise en avant des récits, qui sont

accessibles à tou·tes via la plateforme de la coopérative, permet de repenser la manière dont nous nous représentons les lieux et les communautés, le voyage et la rencontre.

Si l'on reprend l'exemple des Oiseaux de passage, on constate que la dimension politique du projet commence dès l'analyse de la situation : la transformation du voyage en une activité essentiellement marchande, l'évolution des publics accueillis, notamment avec l'arrivée de personnes réfugiées, et la manière dont ces réalités peuvent être pensées ensemble dans un cadre commun. La dimension politique ne repose-t-elle pas aussi sur le choix des mots ? En effet, ces initiatives définissent leur projet à travers un langage qui structure leur vision du monde et leur manière d'agir. Elles ne se contentent pas de proposer des alternatives économiques ou organisationnelles, elles redéfinissent aussi les termes mêmes du débat. Ils choisissent consciemment les mots à utiliser, comme « hospitalité » et « accueil », et les définitions qu'ils leur donnent.

Tout à fait. Cela se vérifie également dans l'opposition entre économie solidaire et communs. Le terme « communs » est un choix politique, car il est à la fois plus parlant et plus questionnant que celui d'économie solidaire.

Le terme hôte illustre bien cette dynamique linguistique : en français, il désigne aussi bien celui qui accueille que celui qui est accueilli. Dans le modèle dominant du tourisme, cette dualité disparaît : le voyageur est un client qui paie pour des services et attend une prestation standardisée. Dans le modèle proposé par Les Oiseaux de passage, l'hospitalité repose sur une réciprocité active. Celui qui arrive n'est pas seulement un consommateur, il peut lui aussi apporter quelque chose, sous une forme matérielle ou immatérielle : une histoire, un échange, un cadeau symbolique. De la même manière, l'hôte ne se limite pas à offrir un hébergement, il propose une rencontre, un partage, une expérience commune. Est-ce que l'hospitalité au sens où la pratiquent Les oiseaux de passage est bien un exemple de cette relation de réciprocité ?

Parfaitement. Cette approche rejoint les réflexions de Karl Polanyi, qui a élargi la définition de l'économie au-delà du seul cadre marchand. Selon lui, l'économie n'a pas toujours été dominée par l'échange commercial, mais s'est historiquement construite autour de trois grandes formes d'organisation :

- *l'économie marchande, basée sur l'échange de biens et services contre de l'argent ;*
- *l'économie de la redistribution, où une autorité (État, communauté) collecte et redistribue les ressources ;*
- *l'économie de la réciprocité, fondée sur le don, l'échange non monétaire et les relations interpersonnelles.*

Dans les sociétés modernes, l'économie marchande a pris une place prépondérante, réduisant la visibilité des autres formes d'échange. Pourtant, l'économie solidaire repose largement sur cette logique de réciprocité. Les Oiseaux de passage illustrent bien cette subsistance : il arrive que le voyageur arrive avec

un cadeau, tout comme on apporterait quelque chose en rendant visite à des amis. La relation ainsi créée entre celui qui reçoit et celui qui est reçu dépasse largement l'échange marchand classique. Ce qui compte avant tout, c'est le lien social créé à travers la rencontre et le partage.

Cette relation qui n'est pas un échange marchand, il y a des mots pour ça : hospitalité. Cette posture a des conséquences concrètes : elle explique pourquoi certains voyageurs reviennent régulièrement dans les mêmes lieux, nouant des liens durables avec leurs hôtes.

Peut-on identifier, parmi les initiatives présentées dans le livre, des expériences qui ont choisi d'aligner leurs pratiques de gestion avec leur ambition politique et sociale ?

Oui, plusieurs expériences témoignent d'une volonté explicite d'adopter des pratiques de gestion cohérentes avec leur ambition sociale et solidaire.

Un premier exemple est celui de Terre de Liens[6]. Cette initiative repose sur une organisation plurielle, où plusieurs entités collaborent autour d'un même projet : préserver les terres agricoles et faciliter l'installation de paysans engagés dans une agriculture biologique et paysanne. Terre de Liens se compose ainsi d'un réseau associatif, d'une fondation et d'une société foncière. Cette structuration est particulièrement intéressante en termes de gestion, car elle ne se limite pas à un fonctionnement interne classique. Au contraire, elle met en place des outils de coordination entre des organisations aux statuts différents, toutes mues par un même objectif.

Ce modèle illustre comment l'économie solidaire peut s'approprier des outils traditionnellement liés au secteur privé -en l'occurrence, une foncière- et les adapter à une finalité collective et sociale. Il ne s'agit pas simplement de reproduire les mécanismes du marché, mais de les détourner et de les réinventer pour qu'ils servent un projet d'intérêt général.

Un autre exemple significatif est celui des Oiseaux de passage, qui interrogent la place du numérique dans leur modèle de gestion. Contrairement aux plateformes dominantes, qui reposent sur une captation des données et une inscription obligatoire des utilisateurs, ils cherchent à développer une plateforme numérique qui n'enferme pas l'internaute dans un modèle de dépendance.

Leur approche est doublement inédite : d'une part, ils mettent en avant une logique de partage libre des récits, sans monétisation directe ; d'autre part, ils adoptent une stratégie de dénumérisation, en limitant l'utilisation des algorithmes et en privilégiant des contenus non standardisables, comme des témoignages vocaux et sonores.

Enfin, un dernier cas particulièrement intéressant, à la croisée de la gestion et du droit, est évoqué dans un article d'Elisabetta Bucolo. Il s'agit de l'expérience italienne de resocialisation des biens confisqués à la

[6] Dont le pendant belge est www.terre-en-vue.be

criminalité organisée, un modèle qui a été timidement repris en France mais qui reste encore peu développé.

Ce projet repose sur la réappropriation de biens saisis à la mafia dans le cadre d'opérations judiciaires. Mais au-delà de la simple confiscation, il engage un processus de resocialisation : les biens sont non seulement retirés aux réseaux criminels, mais aussi réintégrés dans le tissu économique et social sous une forme collective et solidaire.

Ce modèle soulève des enjeux de gestion très spécifiques. Il ne s'agit pas seulement d'administrer des ressources, mais aussi d'assurer que ces biens ne puissent pas être repris par les mafias. Les structures qui les récupèrent doivent faire face à des pressions, des menaces et des violences, ce qui confère à leur gestion une dimension éminemment politique. Leur légitimité ne dépend pas seulement d'un cadre juridique, mais aussi de leur capacité à être acceptées et soutenues par la population locale.

Ainsi, à travers ces différentes expériences, on observe une même volonté de penser la gestion comme un acte politique. Qu'il s'agisse de structurer un réseau foncier solidaire, de développer une plateforme numérique non marchande ou de réintégrer des biens issus de l'illégalité dans le cadre de l'ESS, ces initiatives démontrent que la manière dont une organisation se gère est indissociable du projet qu'elle porte.

Les exemples évoqués montrent qu'il ne s'agit pas toujours d'inventer de nouvelles pratiques de gestion, mais aussi, et souvent surtout, de réinvestir des outils existants, de les adapter et de les mettre au service d'un projet politique et social.

L'enjeu est moins d'innover en rupture avec les dispositifs traditionnels que de les détourner, les transformer ou les réinscrire dans une autre logique. Il peut s'agir d'une création ex nihilo, mais aussi d'une modification ou d'une revalorisation de pratiques déjà présentes sur le terrain, qui, bien que non qualifiées explicitement de « gestion », jouent un rôle structurant dans l'organisation des collectifs.

C'est précisément ce qui m'a plu dans l'ouvrage que vous avez consacré à la gestion sous la forme d'une recherche participative[7]. Vous avez montré comment les acteurs s'approprient leurs propres problématiques de gestion, souvent sans les identifier comme telles. Ce qui est raconté dans ce travail ne correspond pas nécessairement aux catégories traditionnelles de la gestion, mais il s'agit bien de gestion en action : comment les collectifs abordent et résolvent les problèmes auxquels ils sont confrontés, comment ces pratiques s'inscrivent dans une dynamique sociale et politique, et comment elles participent finalement à structurer l'organisation.

Il y a ici un véritable enjeu de visibilisation : rendre perceptible ce qui, dans le quotidien des acteurs, relève d'une démarche de gestion, alors que ces pratiques ne sont généralement ni nommées ni reconnues

[7] SAW-B, *La gestion en économie sociale est-elle singulière ? Echos d'une recherche participative*, 2023 : https://saw-b.be/publication/recherche-participative-gestion-dans-les-entreprises-es/

comme telles. La gestion, dans son acception dominante, tend à être pensée comme une discipline neutre, technique et dépolitisée, largement héritée des modèles privés qui en limitent le champ et empêchent l'expression d'une vocation politique ou démocratique.

En France, et sans doute en Belgique également, la gestion telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui n'a pas pour vocation première d'être démocratique. Pourtant, les initiatives de l'ESS et des communs démontrent que la gestion peut être un espace de discussion, de confrontation et de co-construction, où les décisions ne sont pas imposées de manière descendante, mais négociées collectivement. Dans les expériences que vous avez documentées, on voit bien que les décisions émergent du dialogue, que les acteurs s'interrogent ensemble sur les problèmes à résoudre, et que cette interaction même confère à la gestion une dimension politique et démocratique.

Prenons un exemple concret : lorsque je participe à des projets associatifs, en tant que simple membre engagé, je remarque souvent que les décisions liées à la gestion financière sont expédiées en quelques minutes. Lors des assemblées générales, les documents comptables circulent de main en main, mais personne ne prend réellement le temps de les lire ni de les analyser. Une question rapide est posée : « Tout le monde est d'accord sur les chiffres ? » Un oui général suit, et l'on passe au point suivant.

Ce type de fonctionnement met en évidence un déficit de compréhension et d'appropriation des outils de gestion. Les éléments financiers contiennent pourtant des informations cruciales : ils permettent de comprendre les évolutions d'un projet, d'anticiper des difficultés, d'évaluer des tendances. Mais, faute d'une culture de gestion partagée, ces données restent opaques pour la majorité des membres, et leur analyse est souvent confiée exclusivement aux seuls gestionnaires attitrés.

D'où la nécessité d'un travail de pédagogie, non seulement pour démocratiser l'accès à ces informations, mais aussi pour rendre la gestion plus appétente et plus engageante. Aujourd'hui, la gestion est souvent perçue comme une contrainte administrative rébarbative, réservée aux spécialistes et coupée des réalités de terrain. Or, si elle était mieux comprise et intégrée dans une dynamique collective, elle pourrait devenir un levier d'appropriation et de mobilisation.

L'enjeu est donc double :

- *d'une part, il faut ouvrir le champ de la gestion, la sortir de son carcan technocratique pour en faire un véritable outil de réflexion et de pilotage collectif ;*
- *d'autre part, il est essentiel de redonner aux acteurs les moyens d'interagir avec ces outils, en développant des pratiques plus pédagogiques et plus participatives.*

Finalement, la gestion ne devrait pas être un simple cadre imposé de l'extérieur, mais un espace de dialogue et d'expérimentation, où chacun peut contribuer à la construction et à l'évolution du projet collectif.

L'économie solidaire et les communs se développent dans un monde où le modèle marchand domine largement. Face à cette réalité, les acteurs de l'ESS ne doivent-ils pas adopter des stratégies à la hauteur des enjeux et rivaliser en ambition avec les entreprises privées ? Comment peuvent-ils trouver leur place dans une économie où les logiques de marché sont omniprésentes et tellement dévastatrices ?

C'est précisément là que se pose la question politique. L'économie sociale et solidaire ne peut pas se développer de manière isolée, en marge du reste de l'économie. Son essor repose en grande partie sur la capacité des pouvoirs publics à la reconnaître, à l'accompagner et à en faire un levier de transformation économique et sociale.

Il est évident que les organisations de l'ESS ne peuvent pas toujours rivaliser avec les entreprises marchandes en termes de moyens financiers ou de capacité de croissance. Toutefois, elles ne cherchent pas forcément à le faire. Prenons l'exemple de Fairphone, une entreprise qui produit des téléphones éthiques et réparables. Ses fondateurs ne cherchent pas à tout prix à capturer des parts de marché ou à maximiser leur chiffre d'affaires. Ils n'ont pas les mêmes moyens que d'autres acteurs pour ce faire. Leur objectif est avant tout de démontrer qu'un autre modèle de production est possible, plus respectueux des travailleurs et de l'environnement. Ils sont une réponse à l'affirmation selon laquelle ce n'est pas possible (de faire des téléphones autrement, de faire des transports en commun autrement pour reprendre l'exemple de Railcoop).

C'est ensuite aux législateurs et aux régulateurs de s'emparer de ces exemples pour transformer le cadre général de l'économie. Tant que la régulation favorisera les entreprises conventionnelles, les initiatives de l'ESS resteront marginales. Il est donc impératif d'agir à deux niveaux :

- *renforcer la reconnaissance et le soutien aux initiatives de l'ESS, en leur accordant un véritable statut d'acteur socio-économique et des aides adaptées ;*
- *mettre en place des règles plus contraignantes pour le secteur marchand, afin de l'inciter à adopter des pratiques, si pas plus solidaires, du moins plus socialement justes et écologiquement adaptées.*

La montée en puissance et le changement d'échelle des entreprises de l'ESS est un défi complexe. Lorsque certaines structures prennent de l'ampleur, elles risquent de perdre leurs valeurs et d'adopter des pratiques proches de celles du secteur marchand. C'est ce qui s'est produit avec plusieurs banques mutualistes et compagnies d'assurance en France qui, en grandissant, ont fini par fonctionner selon les mêmes logiques que les entreprises classiques.

D'autres alternatives existent. Les Oiseaux de passage, par exemple, adoptent une stratégie différente en misant sur un modèle fédératif, où plusieurs collectifs restent autonomes tout en partageant des valeurs et des outils communs. Cette approche permet d'éviter une concentration excessive du pouvoir et de préserver l'ancrage local des initiatives.

En définitive, il ne s'agit pas de demander aux organisations de l'ESS d'affronter les multinationales sur leur propre terrain. Elles montrent déjà qu'un autre modèle économique est viable, qu'on peut faire autrement. Le véritable enjeu est d'obtenir une reconnaissance institutionnelle et des règles du jeu équitables, permettant à ces alternatives de se développer sans être écrasées par la puissance du marché.

Votre livre est porteur d'espoir et met en lumière des initiatives inspirantes et cohérentes. Pourtant, ces expériences restent peu relayées par le monde politique. Comment expliquez-vous cette faible prise en compte des dynamiques de l'ESS dans les politiques publiques ?

Le contexte politique actuel est peu favorable à ces initiatives. L'économie sociale et solidaire reste souvent perçue comme un secteur marginal par rapport aux enjeux économiques globaux. Pourtant, ces initiatives démontrent leur efficacité et leur pertinence, en proposant des solutions concrètes aux défis sociaux et environnementaux.

Un vecteur fondamental pour favoriser leur essor est l'éducation populaire. Trop souvent, l'engagement citoyen repose sur une transmission familiale : ceux qui s'impliquent dans l'ESS sont souvent issus de familles déjà sensibilisées à ces questions. Il est donc crucial de démocratiser l'accès à ces alternatives dès le plus jeune âge, à travers l'école, les universités et les espaces de formation et d'éducation.

Aujourd'hui, les formations dédiées à l'économie sociale et solidaire restent encore trop peu nombreuses et ne sont généralement accessibles qu'à partir du master. Il faudrait introduire ces thématiques dès le lycée et au niveau licence, afin d'éveiller plus tôt la curiosité et l'engagement des jeunes générations, de toutes origines et de toutes conditions sociales.

En fin de compte, la faible reconnaissance politique de l'ESS n'est pas une fatalité. Il appartient aux citoyens de faire pression sur les pouvoirs publics, de mieux communiquer sur ces initiatives et de renforcer leur visibilité. Plus ces expériences seront connues et comprises, plus elles pourront peser dans les choix politiques et économiques. Pour y arriver, la forme de récits est profitable et souhaitable.

Avec le soutien de

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

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 : Quentin Mortier et Jean-François Herz
Relecture : Philippe Eynaud et Fanélie Carrey-Conte
Illustration : Editions des Petits Matins