



# UNE AUTRE GESTION EST POSSIBLE !

## DISCUSSION AVEC PHILIPPE EYNAUD

Philippe Eynaud est professeur et chercheur en sciences de gestion. Il a co-écrit avec un collègue brésilien, Genauto Carvalho de França Filho, le livre « Solidarité et organisation : penser une autre gestion »<sup>1</sup>.

Nous l'avons rencontré pour la première fois par l'intermédiaire de Jean-Louis Laville. Ce n'est pas étonnant, tant leurs pensées se complètent. Tous deux sont enseignants et chercheurs. Tous deux se reconnaissent aussi dans la distinction faite, surtout en France, entre économie sociale et économie solidaire. L'économie solidaire complète l'économie sociale en y réintroduisant une dimension politique. Dans cette perspective, les nombreuses initiatives de ce qui est appelé en Belgique *économie sociale* ne sont pas « ramenées seulement à des organisations ou à des entreprises mais bien définies comme des actions collectives à la fois socio-économiques et socio-politiques »<sup>2</sup>.

Dans la foulée de cette réflexion sur ce qui lie une multitude d'initiatives socio-économiques alternatives entre elles, l'apport de Philippe Eynaud se situe dans la possibilité de lier une économie solidaire à une *gestion solidaire*. Les finalités alternatives des initiatives d'économie sociale ou d'économie solidaire ne peuvent selon lui « être distinguées des moyens choisis pour la servir »<sup>3</sup>. Ce qui passe, notamment, par le développement d'un autre imaginaire et l'introduction du concept de solidarité au cœur de la gestion de nos organisations.

C'est aussi cette lecture qui nous a poussés à proposer d'inviter Philippe Eynaud à intervenir lors des troisièmes Rencontres de l'Impact Social. Celles-ci constituaient l'évènement de clôture du projet VISES, ce projet de recherche-action portant sur l'évaluation d'impact social auquel nous avons contribué. Au cours de celui-ci, plusieurs témoignages d'associations et entreprises d'économie sociale et solidaire, ainsi que d'accompagnateurs, furent amenés. Dans l'entretien qui suit, nous avons aussi interrogé Philippe Eynaud sur ce qu'il a pensé de ces rencontres<sup>4</sup>.

Pour vous donner accès à la richesse de la pensée des deux auteurs, nous ferons suivre la transcription de l'interview, réalisée en décembre 2019 à Paris, d'un extrait du livre qui propose de manière synthétique dix définitions possibles de cette « autre gestion ». Gageons que la très belle rencontre qu'il nous a été possible de vivre sera suivie d'autres, sous d'autres formes, telles que des ateliers sur les pratiques existantes de gestion solidaire en Belgique.

**Quentin Mortier**

Chargé de projets

[www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)

[www.economiesociale.be](http://www.economiesociale.be)

Analyse 2020



« Solidarité et organisation : penser une autre gestion » est le titre de votre livre co-écrit avec Genauto Carvalho França Filho. L'idée maîtresse est de présenter la solidarité comme réponse à la double insoutenabilité environnementale et sociale contemporaine. Et par conséquent, d'introduire celle-ci dans la gestion des associations et des entreprises d'économie sociale et solidaire. Ces organisations sont caractérisées par des finalités particulières, autres que le profit. Or, vous soutenez que la *finalité* économique et sociale ne peut être dissociée des *moyens* pour la servir. Quel est lien établissez-vous entre *moyens* et *fins* ?

*En exergue du livre est placée une citation : «La fin est dans les moyens comme l'arbre dans la semence». En gestion ou en économie classique, la relation entre les fins et les moyens est une optimisation. Optimisons les moyens par rapport aux finalités poursuivies. Avec cette pensée de Gandhi, on renverse cette relation : les moyens, comme la semence, incluent déjà une forme de finalité. Ce n'est donc plus un calcul d'optimisation qui doit être opéré mais un raisonnement éthique et un choix politique autour d'une question : quelles sont les fins de nos moyens ?*

*Il y a selon nous un point obscur dans la gestion. Beaucoup de travaux existent sur l'apparition, le sens et l'évolution de l'économie sociale et solidaire et peu portent sur la gestion qui doit lui être associée. Généralement considérée comme technique, la gestion serait neutre. Elle ne pourrait donc que suivre et s'adapter à la demande. Ce que l'on montre, notamment par l'analyse de son histoire, c'est que la gestion ne suit pas. Elle est fixe dans ses principes. Sa formalisation vient, historiquement, de l'entreprise marchande. Résultat : l'économie sociale et solidaire affronte ses problématiques de gestion, avec, pour principal modèle organisationnel un modèle non explicité, celui hérité de l'entreprise marchande. C'est un vrai problème car cela condamne à terme toute avancée significative en matière de transition écologique et sociale. D'où l'envie de constituer à la fois une réflexion théorique et un inventaire des pratiques pour une autre gestion. Une gestion qui n'embarque pas avec elle, comme une semence pour l'arbre, tous les prédéterminés de l'économie marchande.*

*C'est une réflexion qui part de l'acquis théorique, en particulier de Karl Polanyi, sur la notion d'une économie substantive (basée sur l'idée de « la dépendance manifeste de l'homme à l'égard de la nature et de ses semblables pour obtenir sa subsistance »<sup>5</sup>) pour partir à la recherche de la définition d'une « gestion substantive ». C'est-à-dire d'une gestion qui inclut dans son périmètre de réflexion et d'action la réciprocité, le partage domestique et la redistribution (qui sont les différentes logiques économiques, alternatives au marché, identifiées et réhabilitées par Polanyi). C'est donc véritablement une ouverture qu'on se propose de travailler. Néanmoins, c'est un travail énorme, parce que l'on hérite de concepts, d'outils, d'instruments, de logiciels qui sont le fruit d'années d'expérience et de maturation dans le cadre de l'économie marchande. Or, on voit bien que ces outils, ces concepts, qui sont considérés comme n'étant pas « politiques » (car neutres et techniques), et donc sur lesquels il n'y a pas matière à réflexion, ont totalement transformé la gestion publique, ont transformé la gestion de l'économie sociale et commencent à transformer la gestion de l'économie solidaire. C'est un peu comme un cheval de Troie : on vous laisse la gestion en partage... sauf que, une fois qu'elle est là, elle va modifier l'organisation. Il y a derrière ces outils, comme le dit Michel Berry, une « technologie invisible »<sup>6</sup>. Ce dernier a montré comment ces outils constituent des technologies sociales qui orientent les projets. Le problème est que ces effets ne sont pas immédiats. Ils sont graduels. Quand vous mettez en place une gestion de type classique dans une organisation solidaire, cela ne va pas la transformer du jour au lendemain. Mais bien petit à petit, à moyen et long terme, de manière invisible.*

### **Auriez-vous des exemples de tels processus ayant conduit à une impasse ?**

*Il existe une série de travaux sur la professionnalisation du champ associatif. De quoi s'agit-il ? C'est un principe pratique (mais aussi idéologique) selon lequel les associations feraient de la « mauvaise gestion », voire n'en feraient pas du tout. Elles ne seraient pas capables de gérer correctement, n'en auraient pas les compétences. Il faudrait dès lors que ces associations gagnent en compétences de gestion pour que, enfin, elles deviennent « professionnelles », arrêtent d'être artisanales d'une certaine manière. Or, cette gestion qu'on prétend leur inculquer, c'est bien entendu la gestion des entreprises marchandes. De plus, l'interaction des associations avec l'Etat se transforme en une régulation concurrentielle. C'est le cas en France, mais aussi ailleurs, depuis plus de vingt ans. On demande aux travailleurs de ces associations d'employer des outils de gestion des entreprises marchandes et on les met en compétition avec ces dernières. Incidemment, on les transforme. Par l'extérieur, avec leur mise en concurrence, et par l'intérieur, en leur inculquant les méthodes d'une gestion non adaptée au projet solidaire.*

### **Sans compter la mise en concurrence entre elles !**

*Effectivement. De plus, les associations travaillent encore trop rarement ensemble. Le projet VISES est intéressant à cet égard mais, d'une certaine manière, il n'y a pas assez de projets comme ça, pas assez de capacité de coopération entre les associations. Elles se retrouvent souvent prisonnières d'un déficit de coopération entre elles et d'un système qui les pousse à la concurrence, et qui rend dès lors la coopération encore plus délicate. Tout cela passe aussi par l'introduction de nouvelles méthodes de gestion dans ces organisations. On le voit bien là où l'on a plus de recul : dans les hôpitaux, les administrations publiques, les entreprises publiques... qui ont vu l'installation de nouvelles méthodes de gestion, que l'on appelle « New Public Management », qui datent des années 70 et n'ont aujourd'hui plus rien de « nouveau ». Les effets de cette gestion sont bien connus. On voit aujourd'hui où cela nous a conduit. Cela s'est fait de manière insidieuse. Cela s'est fait parce qu'il n'y a pas eu suffisamment de réflexion critique dans le champ de la gestion. Du côté des économistes, il y a un mouvement important avec les économistes atterrés, qui vise à critiquer l'économie dominante<sup>7</sup> et à construire une économie dite « hétérodoxe ». Mais dans la discipline des sciences de gestion, il n'y a pas un tel mouvement de pensée. Il y a l'amorce d'un courant critique, mais il manque encore la contre-proposition d'une autre gestion. Ce que j'ai constaté dans ma collaboration avec Genauto Carvalho de França Filho, c'est qu'un tel mouvement existe au Brésil. Il existe un réseau interuniversitaire, il s'y tient une conférence annuelle sur une gestion sociale et démocratique, sur une gestion en lien avec l'action publique. Pour moi, l'échange avec Genauto a été très éclairant sur le fait qu'une gestion pouvait être démocratique, critique, populaire.*

### **Dans le livre, une sorte de détour par l'économie est fait. Développer une autre gestion, un autre regard sur la gestion semble en effet passer par une autre conception de l'économie. Pourquoi la gestion est-elle, dans le sens commun, aussi éloignée de toute idée de solidarité ?**

*Ce détour est nécessaire. Je pense la solidarité comme un élément intéressant pour guider, orienter, et construire l'action collective. Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin de solidarité à tous les niveaux, pour faire face à des défis qui sont globaux. Or, si j'observe l'histoire de la discipline à laquelle j'appartiens, je m'aperçois qu'elle n'a jamais été prise en compte au niveau auquel elle aurait dû l'être. Dans l'analyse*

historique que propose le livre, nous pointons une série de rendez-vous manqués. L'histoire du management commence avec Taylor aux États-Unis, à la période où se construit, en Europe, tout un mouvement autour des coopératives et des associations. Un mouvement « associacionniste »<sup>8</sup>, un mouvement très fort qui va marquer nos économies jusqu'à aujourd'hui. Mais c'est comme si la gestion n'avait jamais connu ce mouvement. Tout le travail intéressant qui a été fait en termes d'organisation de la part des acteurs de l'économie sociale et de l'économie solidaire n'a pas eu d'influence sur la gestion. Cela a été invisibilisé, mis à l'écart. La discipline du management se construit sur des modes orientés vers l'entreprise marchande comme unique objet. Celle-ci serait le seul objet pertinent, le seul qu'il faudrait prendre en compte.

La réflexion est présentée comme « scientifique » : Taylor construit sa première approche du management avec un chronomètre. Il va commencer à mesurer objectivement le temps. Un temps linéaire. Pas question pour lui d'introduire, aussi, un temps subjectif, un temps de souffrance comme celui si bien montré par Charlie Chaplin. Dès l'origine, la solidarité est exclue de la gestion. Pire, une lecture sélective va s'opérer. Alors que Max Weber hésite sur la nature de la bureaucratie, dans laquelle il voit à la fois des aspects positifs et des aspects négatifs, ses travaux vont être mobilisés, mais uniquement sur le versant dévalorisant de la bureaucratie. La gestion classique reprend ainsi les travaux de Weber mais avant tout pour montrer que, du côté de l'organisation publique, une gestion d'inspiration bureaucratique est non performante, voire sclérosante. Et que c'est dès lors la gestion marchande qui doit s'exporter vers les autres modèles qu'ils soient publics ou associatifs.

C'est fortement préjudiciable. Un auteur peu connu, Guerreiro Ramos, a écrit, à la fin de sa vie, un ouvrage qui n'a pas joui de l'attention qu'il aurait mérité. Celui-ci s'intitule « The New Science of Organizations ». Selon lui, il n'y a rien de pire que de briser ce que l'on pourrait appeler la « sociodiversité » de notre tissu économique, en faisant primer une organisation sur les autres – ici l'organisation marchande – et en exportant la rationalité de cette organisation aux autres. Ce faisant, on tue la diversité et la capacité de résilience du tissu socio-économique. Or, on n'a pas arrêté de faire cela depuis 30 à 40 ans. Et on continue. À l'image de la perte de biodiversité après des années de monoculture, la résilience de notre tissu économique est en danger à cause de cette perte de « sociodiversité ». Il y a là une analogie assez forte que nous essayons de développer dans le livre. Il faut absolument que le pluralisme des formes d'organisation et de gestion soit préservé pour préserver nos sociétés. L'idée de départ, c'est le « bien vivre », le bien vivre avec les autres, c'est retrouver les valeurs essentielles de la vie en commun pour baser tous nos modèles organisationnels dessus. Et non pas les déconnecter – les « désencastrer » dans les termes de Karl Polanyi –, en partant vers des modèles qui sont mortifères. Il faut retrouver le sens des solidarités, le sens de la vie, et en déduire les modèles organisationnels. Encore une fois, on ne peut pas dissocier la fin des moyens. Si l'économie solidaire se donne pour principe la solidarité, il faut absolument que l'organisation de l'économie solidaire soit basée sur d'autres principes que ceux de l'entreprise marchande.

**La lecture du livre fait du bien, mais, en même temps, la gestion marchande est la résultante d'une véritable domination dont on voit les avancées au quotidien. Quels seraient les signes encourageants, annonciateurs d'une possible évolution ? Où cela peut-il être observé ? Faut-il nécessairement s'inspirer de contextes autres (comme le contexte brésilien) ? Au-delà de la réflexion théorique, quels seraient les exemples pratiques qui permettraient d'appuyer le propos ?**

Il y a énormément de choses qui existent. Vous m'avez parlé du projet VISES, c'est fantastique. Tout ce travail sur les circuits courts, le réencastrement des économies locales dans des projets collectifs, tout ce qui se passe à Barcelone ou encore en Italie sur les « communs », tout ce qui se passe en Angleterre avec les villes en

*transition, tout ce qui se passe autour de la notion des communs et la capacité à travailler ensemble sur des ressources partagées, les communs numériques, la réflexion sur l'open data, les AMAP, le travail fait par Terre de liens ou Habitat et humanisme, toute cette capacité à travailler de concert autour des territoires avec des projets solidaires va de l'avant. Le projet du livre – et d'un deuxième qui va sortir – est de faire un inventaire de ces pratiques existantes mais insuffisamment vues. En particulier pas vues ou reconnues comme des pratiques de gestion. Ces acteurs organisent et structurent leur action collective, mais les chercheurs et enseignants n'en déduisent, pour l'instant, pas assez de modèles originaux pour penser une autre gestion. Nous essayons de notre côté de faire l'inventaire et de distinguer les modèles qui peuvent aider à rénover la pensée commune de la gestion et de l'organisation, pour l'ouvrir sur des réels déjà actifs. Sortir des modèles issus de l'économie marchande passe par la libération de notre imaginaire, dans un contexte où l'on nous travaille, depuis des années et de manière insidieuse, avec ces réflexes d' « homo economicus ». Sortir des réflexes d'homo economicus pour retrouver ceux de l' « homo ethicus » est un travail en soi et sur soi. Une autre gestion, c'est aussi une autre gestion de l'autre. Quel est mon rapport à l'autre ? Quelle est ma capacité à avoir des démarches empathiques ? Et, ces démarches empathiques, comment les mettre en œuvre dans des modèles d'organisation collective qui soient véritablement solidaires ?*

**Vous empruntez à Polanyi le concept de « réencastrement des marchandises fictives » ? Que signifie-t-il ?**

*Karl Polanyi utilise le concept de « marchandises fictives » pour désigner des objets économiques qui, à aucun moment, n'ont été conçus, produits et pensés comme des marchandises et qui, pourtant, le sont devenus. C'est le cas du travail, de la monnaie et de la terre qui, par un travail de fiction, un travail idéologique, ont été marchandisés. Et on pourrait ajouter à cette liste l'économie de la connaissance, l'économie du logiciel, les données personnelles... L'enjeu est la récupération par le marché d'éléments fondamentaux en vue de les faire passer dans son système d'offre et de demande. Ce qu'analyse Polanyi c'est aussi que, tout au long de l'histoire, il y a eu à la fois des moments d'encastrement et de désencastrement. Nous ne sommes donc pas face à un déterminisme. Historiquement, politiquement, on peut réinverser la machine et démarchandiser ce qui a été marchandisé. C'est intéressant parce que si l'on pense que l'on peut démarchandiser, ou « défictionnaliser » ces marchandises qui n'en sont pas, on peut aussi penser des organisations qui participent de cet effort de réencastrement ou de démarchandisation, y compris par leur gestion. Beaucoup d'organisations y participent déjà, sans que cela ait été théorisé. Par exemple, les coopératives d'activités et d'emploi, qui appuient des autoentrepreneurs et leur redonnent de la solidarité sous forme coopérative. C'est une tentative, pas forcément aboutie, de démarchandiser le travail. Autre exemple : toutes les monnaies solidaires et locales participent d'une volonté de démarchandisation. Ou encore, dans le champ de la terre et de la nature, l'association Terre de liens<sup>9</sup> qui rend la terre accessible aux jeunes paysans, victimes de la spéculation foncière. On pourrait compléter la liste avec les démarches sur les logiciels libres, les licences à réciprocité, le coopérativisme de plateforme, toutes ces initiatives qui participent d'une volonté de démarchandiser la connaissance. Tout cela existe déjà mais doit être mis au jour !*

**A ce sujet, qu'en est-il par exemple des incubateurs solidaires brésiliens évoqués dans votre livre ?**

*Les incubateurs solidaires, au Brésil, ne visent pas des entrepreneurs. Ils visent plutôt des acteurs de l'économie populaire. Ils partent de leurs préoccupations, de leurs besoins et les aident à former une économie solidaire autour des lieux où ils habitent. En allant sur ces territoires avec des compétences d'économie solidaire, les incubateurs aident ces acteurs qui ont déjà une économie de survivance à l'améliorer, à l'institutionnaliser, à transformer l'économie populaire en économie populaire et solidaire. Mais ces incubateurs ne sont pas là pour*



*imposer un modèle. Au contraire, ils partent des acteurs concernés pour construire le modèle qui est le leur. Et puis, surtout, ce qui est intéressant dans ces démarches, c'est que, dès le départ, c'est un projet démocratique. Dans un tel dispositif, la première étape mise en œuvre, c'est une monnaie. La monnaie mise en place n'est pas « technique ». Elle est gérée démocratiquement par les acteurs qui la lancent. C'est un renversement total de la pensée économique habituelle. Ici, un incubateur est au service d'un territoire, au service des acteurs a priori les plus éloignés de l'entrepreneuriat. Cela signifie qu'on reconstruit la notion de l' « entreprise ». Ce n'est plus un modèle prédéterminé, mais bien une action collective au service d'un projet de territoire, tenant compte des besoins, des compétences et de la délibération de ses acteurs. C'est ainsi –acteurs solidaires, monnaie solidaire et organisations solidaires –, qu'une autre économie est construite.*

### **Quel rôle jouent l'enseignement et la recherche dans la mise en place d'une autre gestion ?**

*Il existe une forte pression vis-à-vis des associations en vue de les mettre en concurrence. Et pour les « professionnaliser » en termes de gestion. Que font les associations dans un tel contexte ? Elles embauchent des personnes qui sortent d'écoles de commerce. Qu'y ont-ils vu ? La gestion. Au sens de la gestion des entreprises marchandes (on n'a même plus besoin de la nommer tant elle domine). C'est le business, le managérialisme. Il faut que ces personnes aient une capacité critique forte pour pouvoir se libérer des acquis de leurs études. De plus, elles sont embauchées par les associations précisément pour ces compétences-là. C'est très pernicieux car ces personnes sont porteuses de modèles, de solutions logicielles et d'instruments de gestion qui peuvent pervertir le projet qui les accueille. La situation est complexe. En tout cas, si l'on veut pouvoir bénéficier d'une analyse critique, d'un inventaire des pratiques, de contre-propositions pour une autre gestion, on a besoin, en amont, de nouveaux contenus pédagogiques ! Parce que, au mieux, ce qui sort des écoles de business, c'est du social business ou de la philanthropie. À savoir des concepts qui traduisent incidemment les apories des formes d'organisation marchandes, mais qui ne les explicitent pas et qui, pour y répondre, offrent des demi- solutions. Dans le social business, on ajoute au business as usual une autre dimension, sociale, mais sur laquelle il n'y a pas trop d'exigences a priori. La philanthropie reconnaît le besoin d'une lutte contre la pauvreté mais pas contre les inégalités. Sur cette base, elle fait en sorte que des fonds issus de l'activité commerciale soient orientés vers des causes sociales. Avec des avantages fiscaux, bien entendu. Ce sont des stratégies qui ne modifient cependant pas le système de domination. Cela revient à lâcher un peu de lest pour répondre à des problématiques sociales toujours plus criantes. Mais, il est nécessaire d'aller bien plus loin. On a besoin d'un enseignement de gestion qui parte des besoins de société actuels, et de ceux de la transition écologique et sociale ! On a besoin d'une économie politique basée sur une économie solidaire et une gestion politique basée sur des pratiques et des enseignements de la gestion solidaire. Ce qui se fait au Brésil. Ce qui ne se fait pas chez nous.*

### **D'où vous est venu cet intérêt pour le Brésil ?**

*Une rencontre avec quelqu'un de vraiment étonnant, d'une joie étonnante : Genauto, le coauteur du livre ! C'est lui qui m'a fait découvrir Guerreiro Ramos. Il m'a parlé des incubateurs solidaires. Il m'a parlé de cette école de « gestão social » (gestion orientée vers la délibération démocratique et vers l'interaction entre État et société civile). Une telle réflexion critique sur les enjeux de gestion est totalement inconnue en Europe alors qu'elle est contemporaine des travaux sur l'entrepreneuriat social et le social business. Au Brésil, elle s'est développée durant une période politique qui a permis à de telles initiatives de croître dans un pays marqué par des inégalités très importantes. En France, un chercheur a des responsabilités pédagogiques, de recherche et administratives. Au Brésil, il y en a une de plus : l' « extensão », le service à la collectivité. Par ce terme, on*

désigne le fait d'aller sur le terrain et de mettre son savoir au service des acteurs qui en ont besoin. Il ne s'agit toutefois pas d'imposer son savoir mais, à la manière de l'éducation populaire de Paulo Freire, de le mettre en débat et de construire un échange croisé entre le chercheur et les acteurs : « Je vais apprendre d'eux, ils vont apprendre de moi et, ensemble, on va essayer de développer des actions économiques qui modifient le territoire. ».

### **En quoi consiste le cursus dans lequel vous enseignez ?**

J'enseigne à l'Institut d'administration des entreprises de Paris (IAE) qui est le premier à avoir mis en place une formation de gestion à propos et à destination du champ associatif. Ce master a près de vingt ans et il a construit sur la durée la réunion de toutes les compétences pédagogiques et de recherche nécessaires pour approcher la spécificité du fait associatif. Alors que l'enseignement de la gestion est généralement marqué par une conception uniquement basée sur les mécanismes de marché, notre enseignement est organisé autour des logiques associatives. C'est un master de formation continue que nous animons pour des cadres travaillant au sein d'associations. Nous touchons des personnes ayant une grande expérience, mais qui rencontrent le besoin d'une gestion adaptée à leur projet, à leur configuration. Ce travail est fantastique car nous nous nourrissons de leurs besoins pour faire évoluer la recherche vers les bonnes questions. C'est une position privilégiée mais, en même temps, c'est un îlot. Il faudrait pouvoir repenser tout l'enseignement de la gestion selon des principes de solidarité et ce sur l'ensemble des cursus que ce soit en master, en licence et même au lycée.

### **Plus que le cursus de formation, la socialisation professionnelle, lors des premières expériences de travail, ne joue-t-elle pas aussi un rôle important dans le développement des pratiques de gestion classiques ?**

Selon moi, on enseigne encore souvent, dans les écoles de commerce, une vulgate, le b.a.-ba de l'entreprise marchande. Heureusement (en quelque sorte), les étudiants ne sont pas tous dupes et perçoivent les limites d'un tel enseignement. Malgré tout, de nombreux étudiants sortent des écoles de commerce avec l'idée qu'il y a un « business model » qui embarquerait avec lui toute la logique de gestion et qui aurait une vocation « tout terrain ». Lorsqu'on arrive dans une organisation avec cette base, soit on y renforce le modèle (quand il est déjà présent), soit on l'y insinue (s'il n'est pas encore présent). Un tel modèle a une dimension performative forte au sein de toutes les organisations, même lorsqu'il n'y a, a priori, aucune pertinence. Mais une fois énoncé, il infuse dans l'organisation. Les idées d'efficacité et de performance marchande vont avec le temps changer les choses, vont créer des tensions entre les acteurs, souvent des scissions au sein du conseil d'administration.

### **Que pouvons-nous opposer à cela ? En termes de contre-modèle, d'outils alternatifs, de contre-histoire ?**

Je pense qu'il faut refuser un tel transfert. Ce que certains projets développent n'est pas du business. Si ce n'est pas du business, c'est quoi ? Ce qui me vient en tête, c'est Lafargue et son «Eloge de la paresse» : busyness (affairement) vs. laziness (paresse). Il faut retrouver le temps long, le temps long de l'action, de la démarche, de la maturation du projet. Dans le busyness, c'est « time is money », il faut toujours que ça aille vite. Un business model, par vocation, n'est pas démocratique. Dès lors, un pas de côté est nécessaire afin de travailler sur un « solidarity-based model » pour lequel la gestion est une action collective partagée, coconstruite et démocratique. Si on accepte l'idée que le business model puisse être l'unique modèle technique de référence, on s'expose au risque de désolidariser le projet associatif de ses acteurs et, dès lors, de le trahir. Le solidarity-based model, c'est le modèle qui part du principe que rien ne pourra se faire sans une délibération

démocratique, sans que tous les acteurs autour de la table, pertinents pour le projet, soient respectés dans leur parole et dans leurs intérêts. Alors que le business model peut se construire avec un acteur isolé, l'entrepreneur, tout puissant, hors territoire ou pouvant à tout moment se délocaliser, le solidarity-based model se construit quant à lui dans des démarches multi parties prenantes et inclusives, dans les communs. Il est ancré sur un territoire, enraciné. Un acteur solidaire – et on peut faire ici le lien avec le riche tissu des petites entreprises et micro-entreprises locales - ne change pas de territoire. Sa logique est différente. Il entend faire corps avec l'économie du territoire. Il la défend. Il meurt si l'économie du territoire meurt. Voilà des idées à l'opposé de ce que l'on enseigne dans l'économie marchande. À partir de deux principes comme la délibération collective et l'ancrage inconditionnel dans un territoire d'appartenance, on peut commencer à envisager la transition écologique et sociale sur tous les territoires.

Un troisième niveau important – c'était notre point de départ –, est de réfléchir à la capacité de ces acteurs solidaires, démocratiques, ancrés, à coopérer dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles ? L'enjeu est de savoir comment construire la solidarité des solidaires ou le commun des communs, et comment développer des stratégies de coopération, de fédération, d'alliance, de travail de concert pour rassembler ces acteurs économiques solidaires autour de leurs capacités à transformer l'avenir et l'économie dans son ensemble de manière forte, de manière suffisamment pertinente.

En travaillant autrement, en gérant autrement, on commence à modifier toutes les constructions économiques antérieures. Les enjeux ne me semblent pas forcément se situer dans un passage à une « taille critique ». On risque alors de perdre la capacité à délibérer et à rester ancré sur un territoire. On a en revanche vraiment besoin que les initiatives se connaissent, qu'elles échangent, qu'elles se renforcent les unes les autres. Et ça marche. Par exemple, le point de départ d'un nouveau supermarché coopératif à Dijon a été la projection du film « Foodcoop » et les échanges qui s'en sont suivis. Le public s'est dit, après la projection : « Pourquoi ne le ferions-nous pas nous aussi ? ». Et, à partir de cela, un collectif est né. Cette capacité à essaimer et à faire en sorte qu'un projet qui a pu avoir un certain succès dans un endroit puisse essaimer dans un autre, et donc transformer graduellement l'ensemble des économies locales et montrer qu'un autre modèle, une autre gestion est possible, c'est le nerf de la guerre. C'est là qu'il faut porter les efforts. À la fois sur la capacité de diffusion d'autres modèles et la capacité des modèles à s'interrelier et à faire collectivement sens au-delà de leur propre territoire.

**N'est-il pas plus facile de démarrer un nouveau projet en imaginant et mettant en œuvre une autre gestion, que de changer de modèle en cours de route ?**

Je rencontre de plus en plus d'acteurs venant des mutuelles, des grandes coopératives. Je vois bien qu'il y a une attente, une volonté, une demande de compréhension. Mais, en même temps, c'est très difficile de modifier les grandes organisations. Cela fait des années que le même discours, les mêmes pratiques, les mêmes routines ont été mises en œuvre. Le travail de dénaturation du projet, avec des instruments venus de l'économie marchande, y a œuvré pendant des décennies. Dans ce cas-là, ça se voit et c'est marqué. Dans ces situations, en rencontrant les employés, on fait un travail d'anamnèse, on leur rappelle l'origine de leurs organisations. L'écart entre le projet original et leurs pratiques actuelles est tellement grand que cela en devient presque impossible. On voit qu'il faut faire un virage, mais le bateau amiral est lourd et conditionné de telle sorte que le chemin sera long. Peut-être aussi long que le chemin déjà parcouru. Les outils ont leur inertie. Ils appartiennent à des espaces socio-techniques. Dans le même temps, je rencontre aussi des acteurs nouveaux de petites taille qui sont capables d'avoir des effets forts et beaucoup plus rapides, et de représenter des



nouveaux modèles qui peuvent aider les grands acteurs historique de l'économie sociale à se transformer. Il faut travailler sur les deux types d'organisations. Je dirige actuellement une thèse avec deux études de cas sur les coopératives financières. La première étude se situe dans une grande banque coopérative qui met en place un nouveau système de reporting nommé « dividende coopératif ». Il y a là une initiative intéressante qui cherche à revisiter le modèle actionnarial par la coopération. La deuxième étude porte sur un acteur financier plus petit, la Nef, dont le projet est dès sa création fortement innovant socialement. Les deux démarches sont nécessaires.

**À propos des supermarchés coopératifs et participatifs, en Belgique, plusieurs se posent des questions cruciales étant donné le récent changement du Code des associations et des sociétés : la possibilité, déjà ténue, qu'elles avaient de recourir, dans certains cas, à du travail bénévole a été supprimée. D'autres évolutions de ce type pourraient être citées. Le cadre finit souvent par imposer la nécessité d'un business model unique. Dans notre société de marché, de nombreuses institutions cadenassent les possibilités d'une autre gestion. L'institutionnalisation des initiatives solidaires ne contrarie-t-elle pas trop souvent la gestion solidaire ?**

*Ce danger est effectivement énorme. Surtout que l'on a toujours dans les esprits un seul modèle référent : le modèle de l'entreprise marchande. Dans un tel cadre, le bénévolat est vu soit comme de la concurrence déloyale, soit comme un coût évité. On va ainsi réduire la question de l'engagement bénévole à une question de coût. J'ai entendu des directeurs d'associations, venant souvent du monde de l'entreprise, dire : « J'ai du bénévolat pour l'instant parce que je ne peux pas faire autrement mais, dès que possible, je m'en libère. Le bénévole n'est pas un salarié et je ne peux pas en faire ce que je veux ». C'est donc, pour eux, uniquement un problème de ressources. Dans ce schéma-là, on va invalider le bénévolat ou le militantisme parce que non pertinent par rapport à un business model. Pour sortir de cela, il y a deux précautions. La première, c'est d'avoir un éventail de modèles d'organisation différents plutôt qu'un seul référent, et de préserver cette diversité de modèles. Il faut se protéger d'une monoculture gestionnaire. Valider l'idée d'une pluralité de formes d'économie suppose en retour de valider une pluralité de formes de gestion et de faire évoluer le cadre réglementaire pour garantir la pérennité des expérimentations. Il y a là un travail énorme à faire dans chaque pays et au niveau européen. L'Europe a malheureusement construit l'idée qu'il n'y avait qu'un seul modèle économique pertinent, l'économie marchande. Elle peine ainsi à reconnaître les autres formes économiques : associative, mutualiste, coopérativiste. Ces dernières ont donc dû jouer le jeu de la concurrence avec l'économie marchande. La deuxième précaution consiste à être attentif aux effets de changement de taille ou d'institutionnalisation. On le voit dans le monde associatif ou coopératif : souvent, lorsque l'on a grandi, que l'on a commencé à avoir des salariés, le projet s'oriente de plus en plus vers la préservation des emplois et la technicisation. Ce qui peut parfois se faire au détriment du projet initial ou de cet espace donné à l'action de bénévoles et des militants.*

*En soutenant ces projets avec une autre gestion, on les rend plus forts, en capacité de négocier les éventuels ajustements légaux et institutionnels qui sont nécessaires pour garantir leur espace. Il y a là aussi un enjeu de négociation. Il existe une dimension conflictuelle qu'il est nécessaire d'assumer. Par exemple, sur base des travaux en ethno-comptabilité<sup>10</sup>, la distinction entre « mesure » et « évaluation ». Dans l'entreprise marchande, on a des indicateurs, des tableaux de bord basés sur la culture du chiffre, essentiellement monétaire. C'est à partir d'eux que les décisions sont prises. Ces décisions peuvent même être mises en algorithmes et s'imposer d'elles-mêmes, sur base d'un taux de profit souhaité. L'organisation n'a pas besoin d'être démocratique. Elle est technicisée. Ce faisant, elle néglige tous les autres indicateurs. Une telle démarche, dans le cadre d'un*

acteur solidaire, dénature le projet. Au contraire, il faut avoir une réflexion sur les indicateurs pertinents pour mesurer le projet et, surtout, avoir un débat démocratique sur ceux-ci, sur leur existence et leur contenu. Un peu comme le travail réalisé sur l'impact social avec VISES. On mesure, on évalue mais on le fait selon les normes du projet commun. Cette démarche délibérative sur les indicateurs doit ensuite ouvrir sur un autre espace, celui de l'évaluation : que nous disent ces indicateurs et que ne nous disent-ils pas ? Et comment prendre une distance critique par rapport aux indicateurs pour prendre la bonne décision ? Ce sont ces démarches-là, qui ne sont pas des démarches faciles, qui peuvent prévenir les risques de dérive toujours présents.

**Les acteurs qui ont envie d'une telle gestion solidaire ne sont-ils pas pris en otage par des questions de reproduction économique, de reproduction de la vie matérielle tout simplement ?**

*C'est certain. Mais il convient de penser toutes les reproductions. Nous sommes tellement focalisés, à partir du cadre néolibéral, sur la reproduction du seul système de marché ! Or, pour qu'il se reproduise, on en oublie qu'il faut que se reproduisent les familles, l'enseignement et les écoles, les infrastructures, les systèmes publics, les systèmes de protection sociale... Parce qu'il ne prend pas en compte tout cela, le marché a une portée mortifère. Le capitalisme s'autodétruit, il est « autophage » comme le dit Anselm Jappe<sup>11</sup>. Il faut donc que l'on ait des modèles qui, s'ils s'inquiètent de la reproduction économique, interrogent aussi les conditions du bien vivre, sur la protection des ressources naturelles et sur l'ensemble des externalités négatives. Quid aussi de l'émancipation : qu'est-ce qui fait que, dans mon travail, je me réalise, je ne suis pas trahi dans mes ambitions, mes envies, et mon bien vivre ? Quid aussi des enjeux de genre quand on observe que ce sont encore les femmes qui, trop souvent, se chargent du travail domestique, du soin aux enfants et aux parents, etc. ?*

**La difficulté, pour prendre l'exemple du projet VISES, est que, même au sein d'un collectif comme celui-là, il a été difficile de s'entendre sur l'analyse de ce qui existe, sur ce que nous voulions construire. Vous avez assisté et contribué au colloque final du projet VISES qui a cherché à développer une autre méthodologie d'évaluation d'impact social. Qu'en avez-vous pensé ? À quelles conditions l'évaluation d'impact social peut-elle relever d'une autre gestion et non de l'emprise gestionnaire ?**

*Ce que j'ai retenu de cette journée, c'est une richesse étonnante et merveilleuse issue de la réflexion collective qui avait eu lieu dans chacune des organisations qui ont témoigné. Cela m'a nourri et j'ai écouté cela avec un grand plaisir. En même temps, ce que j'ai noté, c'est que chaque fois que les personnes s'interrogeaient sur ce qu'est l'impact social, elles tombaient dans une certaine perplexité. À nouveau, on a une confrontation entre la richesse des projets et un mot qui vient d'ailleurs. « Impact », c'est de la balistique. Il ne s'agirait de viser du social qui serait on ne sait où. Les projets présentés dans le cadre de VISES sont sociaux par nature. Ils ne se posent pas la question de savoir où est le social. Ils sont dans le social. Ils sont sociaux. Dès lors, se demander s'il y a un « impact social », c'est déjà dénaturer le projet. En même temps, on voit bien que vous êtes dans une stratégie face à un modèle dominant. Vous êtes obligés de vous saisir de la question, avec des concepts qui ne sont pas ceux des projets, pour essayer d'établir un lien, pour essayer, à travers ces fenêtres qui vous sont ouvertes, de dire que vous existez mais différemment. Ce qui est très pertinent. Pour montrer qu'il y a une autre réalité, d'autres formes d'organisations, d'autres projets, d'autres ambitions et d'autres nécessités qui sont présentes. Mais malgré tout, on reste piégé par ces dénominations qui sont données au public comme des possibilités d'expression par des acteurs institutionnels et économiques qui ne veulent pas entendre ni reconnaître ces projets dans leur complexité et dans leur diversité. Il était visible que chaque projet était différent et qu'il avait réussi à se construire autour d'une réflexion collective, d'une délibération. Il est vraiment*

*profitable de réfléchir ensemble aux indicateurs qui vont nous piloter, à ce qui nous caractérise, ce qui nous définit, comment se projeter vers l'extérieur. Mais si la fenêtre est celle de ces deux mots – impact social –, il subsiste au final une difficulté à se reconnaître dans cette appellation. Avec ces termes-là, on entre dans une négociation avec des forces économiques et politiques qui ont parfois du mal à comprendre ce qui se joue.*

**Pour conclure, votre quête est celle d'une autre gestion... Comment la définissez-vous, finalement ?**

*Le fait de limiter la gestion par un récit qui commence avec Taylor aux Etats-Unis – avec une validation implicite de la main invisible de Smith - pervertit tout. Le management scientifique a rabattu la question de l'organisation de l'action collective sur la forme d'entrepreneuriat marchand en la présentant comme la forme la plus apurée, la plus légitime, la plus indispensable. Pour sortir de ce filtre idéologique, le détour par l'histoire est important. Il s'agit de remonter aux sociétés premières, aux savoirs amérindiens, de la même manière que l'a fait Polanyi, afin de redécouvrir la diversité des logiques économiques, et la diversité des modes organisationnels de l'action collective. Revenir à ces fondamentaux, c'est déjà repenser l'action collective, le rapport de l'homme avec son environnement naturel et social. Je pense que l'on peut ainsi tout repenser. D'abord par une profondeur temporelle, en se réinterrogeant sur les modes organisationnels, sur ce qui définit l'action collective, sur ce qui définit le bien vivre, sur ce qui définit le rapport aux autres. Et, à partir de cela, reconstruire, revalider des modèles organisationnels qui nous permettent de sortir du tout marchand et de ses impasses. Il faut réinverser le cycle de l'histoire. Pour ce faire, les forces sont déjà là. Les acteurs sont déjà présents. Les initiatives sont déjà existantes. Il faut les rendre plus visibles, les mettre en réseau, redéfinir les projets politiques en lien avec la valorisation des différents modèles d'organisation. L'enjeu est grand et les défis énormes. Si nous ne sommes pas en capacité d'impulser ces changements dont les effets seront longs à venir, le monde est menacé. Partout, nous sommes en retard sur les enjeux. On en voit les effets sur le climat, sur les espèces naturelles, sur nous-mêmes. Le système économique va être totalement bouleversé dans ses régulations et ses modes de production par le réchauffement climatique en cours<sup>12</sup>.*

*Les initiatives existent, mais il faut maintenant trouver le second souffle. Le temps presse. Cela passe par ce que nous faisons ensemble ici, à savoir faire connaître et partager des idées. Cela passe aussi par les fenêtres ouvertes autour de notions comme la gouvernance, l'impact social, l'innovation sociale, la philanthropie... pour engager le débat et pour sortir des qualifications imposées du type : « Ce que vous faites n'est pas vraiment de l'économie. Vous n'avez pas vocation ni légitimité à transformer l'économie. Ce que vous faites est du social business ». Cela passe aussi par l'émancipation de ces catégories imposées en développant un plaidoyer politique, en revendiquant des territoires libres, citoyens, solidaires, et en négociant un espace d'action et de réflexion pour une autre économie et pour une autre gestion.*

Voici plusieurs définitions non exclusives de l'autre gestion :

1. L'autre gestion s'oppose au modèle formel fonctionnaliste. Elle refuse la rationalité calculatoire au profit d'une rationalité substantive en valeur. L'autre gestion postule que les besoins humains ne sont pas illimités et que la rareté ne guide pas toutes les décisions de gestion. L'autre gestion dialogue avec l'économie hétérodoxe, s'exprime dans l'économie solidaire, et se déploie dans une économie plurielle. **L'autre gestion est donc en premier lieu la gestion de l'autre économie.**
2. L'autre gestion replace la démocratie au cœur des enjeux organisationnels et vise à l'enrichir dans le cadre d'une gouvernance démocratique. Celle-ci se construit autour des questions d'inclusivité et d'ouverture à toutes les parties prenantes. Elle envisage le partage élargi et égalitaire de la décision comme un principe gestionnaire. Elle pratique la transparence informationnelle avec toutes les parties prenantes. Elle protège les lanceurs d'alerte. **L'autre gestion est une gestion démocratique.**
3. L'autre gestion engage un processus de démarchandisation à de multiples niveaux (institutionnel, sociopolitique, socioculturel, socio-économique, socio-environnemental) et sur plusieurs échelles (individuelle, communautaire, en réseau). Cela ne peut se faire qu'en référence à un territoire dans lequel les initiatives solidaires s'enracinent. **L'autre gestion est la gestion d'un territoire de solidarités.**
4. Nous avons ensuite montré que la gestion pouvait s'associer avec succès au nécessaire processus de démarchandisation des marchandises fictives. Nous avons décrit comment les monnaies sociales (convertibles ou non) pouvaient s'inscrire dans un travail de resignification de l'économie et participer à une réappropriation démocratique de la gestion des activités financières. Nous avons témoigné de la démarchandisation du travail conduite par les coopératives d'activité et d'emploi et les coopératives de plateforme. Derrière ces initiatives, se dessine avec brio la proposition émancipatrice d'un travail associé. Celui-ci consiste à redonner l'autonomie et le pouvoir à ceux qui s'engagent dans une activité individuelle en leur proposant un cadre collectif de type coopératif où ils sont membres associés. En ce qui concerne la nature, nous avons vu comment une démarche d'incubateur solidaire pouvait aboutir à la préservation des richesses naturelles et de la biodiversité d'un village, avec le choix d'un tourisme responsable et communautaire. Cela nous conduit à formuler une autre définition : **l'autre gestion est la gestion de la démarchandisation du travail, de la monnaie et de la nature.**
5. L'autre gestion ouvre sur la possibilité d'une réconciliation entre l'économie et le social. Elle se construit dans la conjonction d'une gestion participant d'une gouvernance démocratique et d'une gestion guidée par une finalité d'utilité sociale. **L'autre gestion est la gestion d'une réconciliation.**
6. Pour relever les défis de l'autre économie, l'autre gestion doit donc faire preuve d'innovation sociale. Pour se prémunir d'une éventuelle instrumentalisation, elle doit être ancrée territorialement et gérée démocratiquement. **L'autre gestion est alors celle d'une innovation sociale de type solidaire.**
7. L'autre gestion se construit par et avec des collectifs autogestionnaires et auto-organisés. Elle se fonde sur la mutualisation et le partage des ressources. Elle intègre la démarche des logiciels libres et des coopératives de plateformes et partage leur culture. Elle innove en produisant ses propres règles dans une démarche délibérative. **L'autre gestion est la gestion des communs.**
8. L'autre gestion s'inscrit dans des approches compréhensives nourries par les apports de l'anthropologie, de l'ethnologie, de la psychanalyse et des sciences de l'éducation. Dès lors, l'autre gestion se fonde dans la vie humaine et dans les préoccupations éthiques qui organisent la vie en société. Elle s'élabore dans une démarche empathique et dans un souci d'humilité et de reconnaissance de l'autre. L'autre gestion est affaire d'éducation populaire. Elle refuse la marchandisation de l'homme et des relations humaines. Elle se vit dans le temps long du lien convivial et amical. **L'autre gestion est la gestion de l'autre.**
9. L'autre gestion est affaire d'expérimentation, de créativité et de démocratie radicale. A ce titre, l'autre gestion est fortement influencée par la démarche pragmatiste. Elle refuse la fixité de pensée que recouvre

la prétention de certitude et le dualisme de la pensée formelle. Elle le fait dans une double démarche de réencastrement de l'économie dans le social et d'approfondissement de la démocratie, et en expérimentant des solutions inédites, fruit d'un conflit constructif. Elle développe son action patiemment dans une perspective mélioriste. **L'autre gestion est la gestion de l'expérimentation et de l'enquête sociale.**

**10.** L'approche amérindienne partage avec les auteurs pragmatistes le refus cartésien de la séparation ontologique entre l'homme et la nature. Elle est ancrée dans le respect de l'équilibre de la vie et de la nature. L'idéal collectif du bien-vivre qu'elle porte réfute le modèle de domination fondé sur une logique privée, et s'oppose à l'appropriation des richesses matérielles par un groupe restreint aux dépens de la majorité. L'autre gestion est ancrée dans la vie sociale et démocratique. **Elle est la gestion du bien-vivre.**

Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Eres, Toulouse, 2019, pp. 205-207.



---

<sup>1</sup> Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Eres, Toulouse, 2019.

<sup>2</sup> Jean-Louis Laville, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Seuil, 2016, p. 323.

<sup>3</sup> Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, *op. cit.*, p. 16.

<sup>4</sup> Plus d'infos sur VISES sur [www.projetvisesproject.eu](http://www.projetvisesproject.eu)

<sup>5</sup> Karl Polanyi, cité par Philippe Eynaud, *op. cit.*, p. 65-66.

<sup>6</sup> Michel Berry (dir.), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Ecole Polytechnique, rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, 1983.

<sup>7</sup> Voir par exemple : [www.atterres.org](http://www.atterres.org)

<sup>8</sup> Mathieu Vanwelde, « Réhabilitons l'association ! Entretien avec Jean-Louis Laville », dans SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], analyse 2019.

<sup>9</sup> Équivalente en Belgique à Terre-en-vue.

<sup>10</sup> Selon les travaux fondateurs de Alain Cottereau et Mokhtar Mohatar Marzok qui ont mené un genre d'enquête au sein d'une famille andalouse d'origine marocaine en mettant au jour toutes les ressources du foyer qui sont entièrement " invisibles", au regard des institutions. Il s'est agi de « suivre pas à pas, au jour le jour, comment des gens comptent et évaluent, dans nos sociétés actuelles ; observer en situation ce qui compte dans la vie, sous tous ses aspects, depuis des relevés exhaustifs de la nutrition, des menues dépenses familiales, des emplois du temps quotidien, des conversations en famille, jusqu'aux récits de vie et leur évaluation : qu'est-ce qu'une vie réussie, qu'est-ce qu'une vie qui vaut la peine d'être vécue ? » (quatrième de couverture de Alain Cottereau, Mokhtar Mohatar Marzok, *Une famille andalouse : ethnocomptabilité d'une économie invisible*, Bouchène, 2012). Sur le sujet lire aussi : Alain Cottereau, « Ne pas confondre la mesure et l'évaluation : aspects de l'ethnocomptabilité », dans *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 123, 2016, p. 11-26.

<sup>11</sup> Selon Anselm Jappe, *La société autophage : capitalisme, démesure et autodestruction*, Paris, La Découverte, 2017.

<sup>12</sup> Mathieu Vanwelde, « Les verrous économiques de la transition », dans SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], étude 2019.



*SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Ensemble, nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale.*

*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses.*

*N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*