



L'économie sociale est en quête d'une gestion qui lui soit mieux appropriée, sinon propre à elle, capable d'infléchir le cours actuel de l'histoire économique et de mieux soutenir les finalités qu'elle poursuit. Une autre gestion, c'est-à-dire une gestion alternative. C'est ce à quoi nous appelions dans une précédente analyse<sup>1</sup> et illustrions dans la recherche participative réalisée en 2022 et 2023<sup>2</sup>. Mais peut-on rêver d'une gestion alternative si cette gestion se destine en fin de compte à servir l'économie dominante telle qu'elle domine depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle ? Une gestion alternative ne doit-elle pas s'attacher à soutenir une « autre » économie, à l'inspirer et contribuer à lui donner la force pour s'imposer ? Si c'est vrai, quelle serait donc cette économie alternative, cette autre forme d'économie en même temps que cette autre manière de raisonner l'économie ?

C'est à cette question que nous allons tenter de répondre en quelques mots. Nous partons du principe que pour gérer efficacement son entreprise dans son milieu, quelle qu'elle soit, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe et se joue à hauteur de l'économie globale. Pour mieux s'en démarquer et surtout pour ne pas s'en rendre complice à son insu. A défaut, le risque est grand de mettre ses forces et sa créativité au service de la résilience du système capitaliste, c'est-à-dire de rendre supportable un système qui rend insupportable la vie d'une multitude.

A quoi devrait ressembler cette « autre » économie ? Telle est la question à laquelle nous voulons répondre dans cette analyse. Modestement, en quelques mots, car le sujet est vaste et complexe. Au risque de simplifier énormément, nous engagerons ci-dessous la réflexion sur la gestion des entreprises en économie sociale en esquissant en arrière-plan les grandes formes et la rationalité d'une « autre » économie

## Les deux voies pour relever les quatre défis d'une autre économie

Une « autre » économie ne sera vraiment autre que si elle se développe une réponse pertinente et permanente à une question fondamentale : comment vivre – toutes et tous – dix fois mieux avec dix fois moins ? Autrement dit, comment vivre plus petit, plus léger, plus lent, plus sobre ? A la fois individuellement et collectivement. On le devine, une telle économie s'émancipe d'entrée de jeu du postulat de la croissance et lance quatre défis : sobriété (« moins »), suffisance (« plus petit »), frugalité (« plus léger ») et modération (« plus lent »). On le verra, cette économie du « moins » pour le « mieux » n'est pas une économie de l'austérité ni du dénuement. La pauvreté, a fortiori la misère, généralisée n'est pas une option. Une autre économie vise avant tout à satisfaire les besoins de tous et de toutes, de chacun et de chacune. Mais autrement. Sans hypothéquer l'avenir ni menacer la vie sur la planète. Sans endosser une fonction de prédateur.

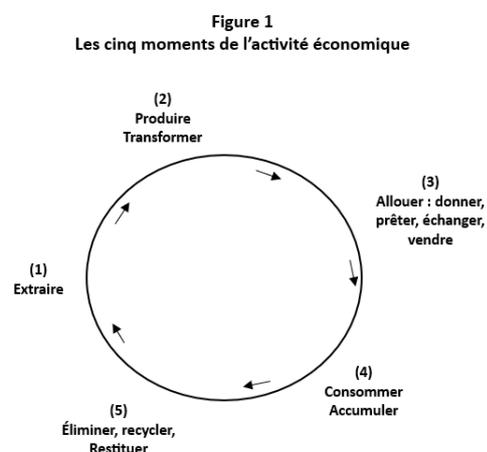
Gérer dans le cadre d'une telle économie signifie relever ces quatre défis. Dans les détails de ses activités, initiatives et projets. Pour y parvenir, cela implique une autre manière de penser l'économie. De deux manières au moins : (i) la façon de calculer, et donc le choix des unités de mesure d'une part et, d'autre part, (ii) la manière de circonscrire et d'articuler les grands moments du cycle de toute activité économique. Voyons ces deux points plus en détail.

S'agissant du premier point, les calculs économiques, et notamment le calcul des performances économiques, se réalisent classiquement dans les termes d'une monnaie, que ce soit l'euro, le dollar, la livre, le dirham, la roupie, le yen, le peso, le yuan, le dinar, la couronne, le shilling, le franc, ... peu importe. Une autre économie convoque cependant d'autres unités de mesure. Au moins trois : les unités de temps (la seconde, la minute, l'heure, le jour, l'année, ...), les unités d'énergie ou celles qui mesurent l'effort, par exemple le kilowatt heure, le joule, le volt, ... et les unités de poids ou de volume. On part de l'idée que l'unité de monnaie n'équivaut pas et surtout ne substitue pas de telles unités : le temps, c'est plus que de l'argent et il ne se compte plus en monnaie trébuchante. En effet, dans une autre économie, le temps est le temps qu'il faut pour faire ce qu'il faut. Le temps en tant que valeur se suffit à lui-même pour les calculs dans une autre économie. Pourtant, à bien y regarder, si on doit mener à bon port une culture de blé ou de fraise, le temps sera réglé par le cycle de vie des plantes. A la rigueur, le cultivateur pourra jouer sur la variabilité du cycle de vie des variétés, certaines étant plus précoces que d'autres, mais la contrainte temporelle ne tardera jamais à se manifester. C'est le temps de production. Il en va de même pour la production de n'importe quel objet. Réduire ce temps, c'est-à-dire convoquer une performance temporelle pour laquelle on revendique une rémunération financière, aura régulièrement comme conséquences une externalisation, c'est-à-dire le fait de faire payer –ou de faire supporter le poids du surcroît de performance – par d'autres, ailleurs, hors de son système de production et au-delà de sa capacité – et de son domaine – de gestion. Cette externalisation, qu'on confond régulièrement avec le progrès, fait disparaître de son bilan les coûts sociaux, environnementaux, politiques ou autres. Mais ces coûts réapparaissent ailleurs dans le bilan d'autres acteurs ou agents, ailleurs sur la planète, ailleurs dans les sociétés.

S'agissant du second point, il faut d'abord se remettre en mémoire la manière conventionnelle d'envisager le cycle. Pour faire court, la conception la plus commune, disons en économie classique, considère trois grands moments économiques, la production de richesses, l'accumulation et la redistribution de ces richesses. L'économie bascule dans le champ politique lorsqu'on soulève la question de savoir qui produit avec qui, aux dépens de qui et au moyen de qui, qui accumule quoi au profit et aux dépens de qui, comment les richesses produites sont redistribuées, une fois encore au profit et aux dépens de qui.

## Les cinq moments de l'activité économique

Dans la perspective d'une autre économie, elle aussi d'emblée politique, les questions ne se réduisent plus au « qui » mais convoque aussi le « quoi ». Mais ça ne suffit pas. Une autre économie relève pleinement les quatre défis si elle élargit sa conception à cinq moments et à leur liaison. La figure ci-contre précise de manière simplifiée les cinq moments du cycle de production ou, plus exactement, pour mieux le dire, les cinq moments du cycle de toute activité économique.



Au départ de toute activité économique, il y a extraction. Peu ou prou. Selon le type, d'activité, cette extraction peut prendre une ampleur variable : très lourde dans le cas d'activités minières, plus légère pour une activité de production de services. Mais, dans tous les cas, il y a toujours extraction : on « prend » toujours quelque chose quelque part tandis qu'on intègre ce « quelque chose » dans le cycle de production du bien ou du service. Toute activité économique repose donc sur un « emprunt ». Un emprunt qu'il faudra restituer d'une manière ou d'une autre. Dès lors, toute activité économique commence par contracter une dette. Pas monétaire. Plutôt matérielle. Car, pour se réaliser, l'activité « emprunte » notamment des matières, de l'énergie et du temps.

Ensuite, second moment, il y a la production, plus ou moins complexe selon qu'il s'agit de produire des matières premières, des machines ou des services immatériels. Produire signifie le plus souvent transformer quelque chose en autre chose qui répond à un besoin. Ou, plus exactement, à une utilité comme nous le préciserons plus loin.

Ensuite, troisième moment, l'allocation de ce qui a été produit. Celle-ci peut prendre des formes très diverses : on peut donner ce qu'on a produit, ou alors le prêter, ou encore l'échanger contre un autre produit ou contre une valeur. On peut par exemple le vendre à hauteur d'une valeur monétaire convenue. D'une certaine façon, la vente est un cas particulier d'échange : j'échange tel produit contre une capacité d'acquérir tels autres produits au moyen d'un intermédiaire, en l'occurrence ici une somme d'argent.

Le quatrième moment correspond à la consommation, c'est-à-dire à l'usage concret qu'on fait de ce qui a été produit. La consommation peut être immédiate ou différée, partielle ou totale. L'acte de consommer peut s'étaler de sorte qu'à défaut de consommer, au sens d'user, on peut aussi acquérir pour ensuite stocker. Ici, on peut élargir le propos en parlant de l'accumulation : sous quelle forme je mets quoi en réserve ? Précisons cependant un point clef : l'accumulation va souvent de pair avec des mécanismes de dépossession mais aussi de montée en puissance, surtout s'il s'agit d'accumuler des ressources ou des moyens d'action. Il convient alors de se demander aux dépens de qui l'accumulation se réalise, avec quels effets sur quoi et qui elle renforce dans son pouvoir d'agir et de réagir.

Enfin, il y a un cinquième moment, décisif : qu'est-ce qui reste en fin de cycle ? Plus exactement, quels déchets ont été générés tout au long du cycle et que fait-on du produit final une fois qu'il est usé ou hors d'usage ? Comment et où les déchets et les mises hors d'usage se sont-ils accumulés le cas échéant ? La question qui suit est double : comment ces déchets sont-ils éliminés, au prix de quoi ou alors comment sont-ils « rendus » ou « restitués », c'est-à-dire comment génèrent-ils un autre et nouveau cycle de production ? On le voit, le terme « déchets » n'est pas tout à fait approprié car, justement, dans une autre économie, il n'y a plus de déchets. Idéalement, il ne reste rien « sur le côté », même après usage ou après mise hors d'usage. Tout a été utilisé ou ré-utilisé pour satisfaire un ou des besoins.

## La nécessaire politisation du cycle économique

Comme dans le cas de la conception classique, ce cycle économique doit être politisé. Cela signifie qu'il faut appliquer à chaque moment du cycle quelques questions politiques. Par exemple celles-ci : qui décide quoi et comment ? Par exemple, qui décide de produire quoi pour qui, de quelle façon, à quelle échelle, dans quels lieux, avec qui, à quelles conditions, au moyen de quoi, ... ? Mais, s'agissant de questions politiques, on doit aussi se demander, pour chaque moment du cycle, au bénéfice de qui et de quoi, aux dépens de qui et de quoi l'activité économique s'exerce-t-elle ? Par exemple, qui tire profit de l'extraction de telle ressource, qui en souffre ? Qui gagne, qui perd dans le processus d'allocation ? Comment on rétablit la justice ou l'équilibre le cas échéant ? Qui accumule quoi aux dépens de qui et de quoi, au bénéfice de qui et de quoi ? Et bien entendu, on se demandera ce qui reste en fin de cycle et quel est le sort de ce qui reste : recyclage ou déclassement ? A quel coût (notamment environnemental, ou humain, ou ...). Une fois encore, au bénéfice de qui ou de quoi, aux dépens de qui ou de quoi ?

Insistons : le « quoi » importe autant que le « qui » dans la perspective d'une autre économie. Le « qui », sans surprise, ce sont des personnes physiques, des communautés, des collectifs, des « peuples » mais aussi des institutions, des personnes morales, des Nations ou des États. Le « quoi » mérite d'être précisé plus finement : le « quoi » embrasse tout ce qui fait partie du domaine de la Nature, le vivant dans toute sa diversité et dans toute sa complexité, tant bioscénosique, biotopique qu'écosystémique, mais également le non vivant, par exemple le minéral ou le géologique comme une mine, un marais, une rivière, un fleuve, une mer, un glacier, une montagne ou une plaine ... (cette distinction entre le « vivant » et le « non-vivant » peut être discutée mais il ne s'agit du propos central de ce texte). Mais ce n'est pas tout : le « quoi » engage aussi ce qui relève des processus dynamiques. Ainsi donc, le « quoi », ce ne sont pas seulement les « choses qui sont là » mais aussi ce qui donne vie, forme et beauté à ces « choses », tout ce qui fait que les « choses » sont dans et de la vie, et dès lors tout ce qui les fait vivre et évoluer.

Autre point de clivage entre l'économie monétaire conventionnelle et cette autre économie dont nous esquissons des contours : les préoccupations ne tournent plus autour des richesses à produire, à redistribuer et à accumuler, fusse de la manière la plus équitable et la plus soutenable possible, elles se concentrent désormais sur l'utilité avec une autre question décisive : à qui et à quoi servent toutes ces « choses » et toutes ces activités de nature économique ? Autrement dit, le sens du cycle économique est porté à l'avant-plan, étant entendu qu'ici la question de l'utilité est liée à celle des besoins : quels besoins tel cycle de production s'efforce-t-il de satisfaire ?

Pour éviter tout malentendu, nous ne réduirons pas la question des besoins à l'habituelle perspective qui consiste à répondre aux demandes de marchés dynamisés par la publicité et emportés par les dynamiques de fixation de prix exprimés en termes monétaires : à tel besoin, tel marché, sous-entendu, tels coûts, telles recettes et telles marges ou tels profits. La place manque ici pour élaborer ce point mais, dans notre conception, surtout si on prête attention aux défis de la gestion, la définition des besoins est de nature principalement politique au sens où les besoins relèvent de choix et de décisions explicitement débattus et sanctionnés par des parties concernées. Dans une autre économie, le besoin n'est donc plus de l'ordre d'un arbitraire abstrait dépendant des sensations et attentes hédoniques de consommateurs individuels mais avant tout de l'ordre d'un accord entre les acteurs de l'économie et les citoyens.

En conséquence de ce qui précède, on peut affirmer que dans une autre économie, dans chaque cycle économique, on cherche à gérer au mieux – dans la durée, dans la justice, dans l’harmonie – les ressources disponibles pour satisfaire les besoins, c’est-à-dire, pour le dire plus directement, pour développer le pouvoir de vivre – de « bien » vivre – de tous et de chacun, de toutes et de chacune. Le pouvoir de « bien vivre » convoque au moins trois dimensions : le pouvoir de se suffire, le pouvoir d’agir et le pouvoir de jouir.

## Une autre économie pour répondre à des besoins

Cela étant précisé, on peut définir un certain nombre de catégories de besoins que chaque société humaine gère elle-même selon des modalités, formes et limites concrètes données. On retrouve les besoins de subsistance (se nourrir, se loger, se soigner), le besoin de liberté (agir, initier, entreprendre, faire), le besoin de créer pour soi mais également pour et avec les autres, le besoin de prendre du plaisir, le besoin d’avoir une place et de prendre sa place dans le monde autour de soi, ce qui conduit au besoin identitaire, le -d’être reconnu comme membre d’un collectif, mais aussi dès lors au besoin d’être aimé et reconnu pour celui ou celle qu’on est, comme on l’est, en lien avec le besoin de prendre soin d’autres autour de soi, le besoin de vivre en paix et en sécurité, le besoin de sens et dès lors le besoin de connaître et de comprendre ce qui se vit autour de soi, avec soi, en soi, sans oublier le besoin d’avoir des « clefs » pour un demain qui dure et qui donne envie ...

Les besoins dont il est question ici s’expriment toujours à deux échelles indénouables : d’une part, les besoins à hauteur des individus et, d’autre part, les besoins des structures, collectifs ou sociétés qu’ils forment ensemble, étant entendu que, à nos yeux, la dimension individuelle se décline toujours nécessairement dans deux registres inséparables qui sont le « moi, je... » et le « moi avec ... ».

On le devine à la lecture de ce qui précède, gérer dans le cadre d’une telle économie ne peut pas se faire de la même manière que la gestion dans le cadre d’une économie marchande conventionnelle, ni même sans doute dans le cadre de l’économie sociale. Gérer autrement invite à prendre en compte toutes ces dimensions et toutes les incertitudes qu’elles soulèvent. De là découlent de nombreuses questions. Ci-dessus, nous en avons soulevées de nombreuses. Toutes ces questions sont matière à gestion dans le cadre d’une autre économie. Par exemple, on s’interrogera sur la meilleure manière de gérer les cinq moments de son activité économique. Ou sur la façon de gérer la satisfaction de ses besoins et ceux des autres autour de soi. Gérer ne signifie plus seulement mettre en œuvre les pratiques et dispositifs propres à boucler ses budgets et objectifs de rentabilité, gérer implique aussi, désormais, même surtout, consolider les utilités qui découlent de chaque activité : à qui et à quoi sert tout ce qui est produit, avec quels effets sur qui et sur quoi, au bénéfice de qui et de quoi, au risque de qui et de quoi ? Autrement dit, quelle valeur utilitaire ajoutée de tous les efforts engagés ? De là, on se demandera comment, par exemple, une telle valeur ajoutée mesurée à hauteur des utilités est-elle répercutée dans la comptabilité ? Comment enregistre-t-on telle utilité dans son plan comptable ? Sous quelle écriture ?

De manière plus fondamentale encore, comment développer une comptabilité qui prenne les unités de temps, d'énergie et de matières comme base de calcul, et non plus les seules unités monétaires ? Le calcul des empreintes écologiques traduites dans le langage des empreintes « énergétiques », des empreintes « matières », des empreintes « sols » ou des empreintes « biodiversitaires » vont dans cette direction. Par exemple, quelle est l'empreinte « eau » dans tel cycle de production sachant que l'eau est devenue aujourd'hui une ressource rare dans de nombreuses régions du monde ? Ou quelle est l'empreinte « terres rares » de tel produit fini, de tel procédé de production ou de telle technologie ? Ou encore quelle est l'empreinte « sol », c'est-à-dire concrètement combien de bonnes terres et de ressources foncières inextensibles se retrouvent immobilisées dans tel cycle de production et allouée à telles utilités ? Avec quelles pertes ? Mais, aussi avec quels coûts d'opportunité ? Car, désormais, affecter telles ressources à tel cycle d'activité ou de production signifie renoncer à d'autres cycles et donc renoncer à d'autres utilités.

## Vers une économie de la post-croissance

Ainsi, il apparaît qu'une recherche sur une autre gestion conduit nécessairement à se questionner sur ce qui pourrait bien configurer et dynamiser une autre économie. Autrement dit, toute recherche ou toute action qui vise une autre gestion doit aller de pair avec une recherche ou une action sur les structures de l'économie et son fonctionnement. Et vice versa. L'une contribue inévitablement à l'autre. Autrement dit, s'engager sur la voie d'une autre gestion doit être vu comme une contribution nécessaire sur la voie qui mène à une autre économie.

Ci-dessus, nous avons donné un cadre général pour commencer à raisonner autrement l'économie. C'est évidemment sommaire. Sans doute nous faut-il aller un peu plus loin pour clarifier ce que pourrait signifier une autre économie et en même temps mettre en lumière ce que pourrait entraîner une telle perspective. Disons immédiatement que tout ce qui précède suggère manifestement que nous adoptons une perspective de post-croissance. La perspective de vivre dix fois mieux avec 10 fois moins annonce clairement une telle prise de position qui, à nos yeux, s'impose comme un préalable. La croissance telle que nous l'avons connue jusqu'à ce jour n'a plus d'avenir. A vrai dire, même si cela ne saute pas aux yeux, nos économies mondialisées sont déjà de facto rentrées dans un cycle de décroissance que seules des manipulations de données et de critères permet encore de voiler. Si on intègre dans le calcul des coûts de production le coût réel que les externalités représentent désormais pour les sociétés, on réalise rapidement qu'on est embarqué dans un cycle décroissant. En pratique, cela signifie qu'à l'échelle d'un pays, un indicateur comme le PIB ne permet plus de raisonner sainement l'économie de demain, ni a fortiori de contribuer à l'élaboration d'une autre économie. Autrement dit, la hausse du capital monétaire circulant dont rend compte le PIB ne permet plus, si tant est qu'il l'a vraiment été un jour, de mesurer ni d'ajuster le niveau d'une prospérité bonne, juste et désirable pour tous et chacun, pour toutes et chacune.

De manière générale, la croissance telle que nous la connaissons aujourd'hui, tant son calcul que ses promesses, sont simplement intenables. Pour des raisons multiples, notamment parce que la croissance va de pair avec le réchauffement climatique et plus largement avec la destruction des milieux de vie et des ressources existentielles. La croissance verte est simplement une illusion : tout accroissement du PIB va

nécessairement de pair avec un accroissement du gaspillage énergétique et matériel, avec une aggravation souvent irréversible des dommages environnementaux de sorte qu'on peut affirmer que croissance du PIB d'une part et, d'autre part, externalités et dérèglement climatiques vont de pair<sup>3</sup>. Ni les progrès énormes en matière de recyclage, ni les promesses de l'économie circulaire, ni les progrès technologiques et les innovations annoncées ne permettent d'imaginer pouvoir inverser les tendances actuelles de manière décisive : les gains de productivité sont loin, très loin, de compenser la hausse de la « consommation – destruction » des ressources – énergie, matières, sols, eaux, biodiversité, ... – nécessaires pour maintenir la croissance en positif. L'économie mondiale est rentrée de plain-pied dans un cycle de rendements décroissants. Cela veut dire, pour faire bref, que le coût de toute innovation supplémentaire, tout domaine de pertinence confondu, engendre de moins en moins de progrès (au sens d'une amélioration, soit du produit lui-même, soit de son utilité ajoutée) en même temps qu'il ne cesse d'augmenter, quel que soit le mode de calcul, que ce soit en termes monétaires, énergétiques ou matériels (en termes de coûts matières par exemple).

Du point de vue de la gestion de l'activité économique, cette réalité est importante : l'argument de la croissance verte ou de l'économie circulaire ne tient plus face aux nécessités et à l'urgence. Tout au plus peut-il s'agir d'une stratégie d'attente, c'est-à-dire en attendant de passer massivement à une toute autre économie. Autrement dit, gérer son activité en s'attachant à recycler au mieux et en réduisant au mieux les nuisances environnementales et sociales, certes, cela peut aider à ralentir le désastre, mais cela ne peut en aucun cas l'empêcher si rien d'autre n'est entrepris par ailleurs.

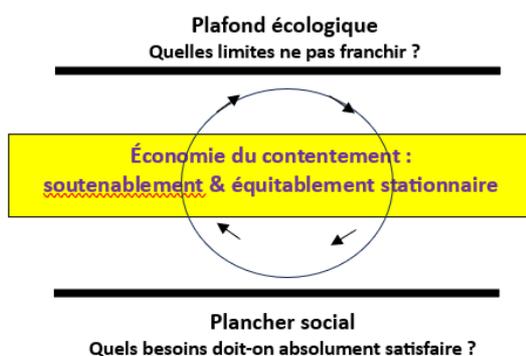
## Quatre orientations pour une économie du contentement

Envisager une autre économie inspirée par une perspective de post-croissance convoque au moins quatre grandes orientations nécessaires à envisager concomitamment. Mais avant d'en parler plus précisément, plantons d'abord l'arrière-plan stratégique. Et tout d'abord dès à présent donner un nom à cette autre économie, appelons-la l'économie du contentement. Le concept de « contentement » introduit deux dimensions « essentielles : contentement au sens premier de « je me contente de ... » et contentement au sens second de « je suis content ». La première dimension recoupe celle de la sobriété et de la simplicité. La seconde, décisive, souligne qu'on n'est pas destiné à souffrir mais qu'au contraire on cherche à être content. Content de sa vie, content du monde autour de soi, content d'être avec d'autres, content tout court comme signature d'un profond sentiment de bien-être. Content, mais autrement que dans la fuite en avant de la consommation et de l'encombrement matériel.

« Je suis content », et donc « je suis heureux » ? La réponse à cette question, importante elle aussi, qui rejoint celle du bonheur de manière générale, appartient à chacune et chacun. Le bonheur est une affaire personnelle en ce sens qu'il revient à chacun et à chacune de lui donner un contenu substantiel. La société n'est pas responsable du bonheur de ses citoyens. Par contre, elle est responsable de mettre à leur disposition les moyens et les conditions pour que chacun et chacune puisse le construire à sa manière.

Avant d'expliciter plus clairement en quoi pourrait consister une économie du contentement, il faut immédiatement souligner qu'une telle économie est prise en sandwich<sup>4</sup> entre des limites écologiques et sociales. D'une part, elle est plafonnée par les limites biophysiques de la planète, limites au-delà desquelles l'avenir est menacé en ce sens que la vie devient écologiquement incertaine. Les écosystèmes et leurs ressources ont des limites au-delà desquelles ils s'effondrent (climat, pollution, biodiversité,...). Il y a donc des seuils à ne pas franchir, que ce soit du côté de l'extraction (premier moment du cycle de production) ou du côté des restes ou déchets (cinquième moment du cycle de toute activité économique). D'autre part, une économie du contentement s'appuie et trouve son sens dans les besoins sociaux qu'elle satisfait et dans les utilités sociétales auxquelles elle répond. La vie de tous et de chacun, de toutes et de chacune n'est plus digne et se retrouve menacée si un certain nombre de besoins ne sont pas efficacement rencontrés, par exemple ces besoins que nous avons cités ci-dessus. Ces besoins ne sont pas forcément universaux de sorte qu'il revient à chaque société à les définir – et à les mettre à jour – dans le débat. La figure 2 esquisse de manière simple cette économie du contentement.

**Figure 2**  
**Cadre général pour développer une économie du contentement**



Dans notre conception, l'économie du contentement n'a de sens que (i) si elle est soutenable dans le très long terme sinon indéfiniment et (ii) si elle est juste (socialement mais aussi économiquement, politiquement, environnementalement). Que signifie « juste », que veut dire « soutenable » ? Une fois encore, c'est une matière à débats, notamment dans les modalités d'y parvenir. Toutefois, il est entendu que certains seuils (par exemple, climatiques, de pollution ou d'épuisement de ressources non renouvelables) et certains besoins s'imposent à l'évidence et ne souffrent guère de longues discussions.

Encore un mot à préciser, « stationnaire ». Dans la figure 2, il est question d'une économie stationnaire. Nous ne parlons pas d'une économie immobile, définie une fois pour toute, qui se reproduit à l'identique. Nous voulons plutôt dire par là que l'économie doit être en équilibre entre son plafond écologique et son plancher social. D'une période à une autre, d'une époque à une autre, d'une génération à une autre, la manière de définir ce que signifie « équilibre » peut changer, les formes et modalités pouvant éventuellement radicalement varier. Mais toujours entre les deux limites que sont le plafond écologique et le plancher social. Autrement dit, nous n'annonçons pas la fin de l'Histoire tandis que chaque génération devra continuer à se montrer créative, que ce soit socialement, institutionnellement, politiquement, économiquement, technologiquement et environnementalement.

Maintenant que ce cadre général est établi, on peut se risquer à développer les quatre grandes orientations – et conditions – fondatrices d’une telle économie :

- Réduire la production et donc la consommation, c’est-à-dire rétrécir et ralentir l’économie : moins de volumes, moins d’encombrements, moins de transferts ou de déplacements, moins vite ... ;
- Planifier démocratiquement ce qu’on attend de l’économie, ce qui implique de sortir de la rationalité et des performances des marchés comme seules sources des décisions économiques, et donc concrètement ne plus laisser la décision ce qui est nécessaire au bien vivre aux seuls entrepreneurs et financiers. Il s’agit de remettre l’économie au centre de la décision politique ;
- Instaurer une justice sociale pour que chacun et chacune sur la planète puisse mener une vie digne sans rendre la vie indigne pour d’autres ailleurs, ce qui suppose un débat sur la redistribution, non seulement des richesses (tant matérielles que symboliques) mais aussi, surtout même, des utilités, des ressources et de leur accès,
- Découpler le bien-être de l’empreinte écologique, c’est-à-dire mieux vivre et en paix avec moins, beaucoup moins, et certainement ne plus vivre aux dépens et au mépris d’autres et d’autres « choses » ailleurs, là-bas loin de chez soi.

Pour lever toute équivoque, disons clairement qu’une économie du contentement n’a pas vocation à créer la pénurie, ni à généraliser l’austérité ou répandre la pauvreté, critique souvent formulée dès lors qu’on emprunte la voie de la post-croissance<sup>5</sup>. C’est justement la raison pour laquelle nous l’appelons « économie du contentement » : elle doit contenter toutes et chacune, tous et chacun aussi loin que possible tout en se maintenant strictement entre le plafond écologique et le plancher social.

## Les entreprises d’économie sociale comme lieu d’une autre gestion pour une économie du contentement

La question qui se pose concrètement, et qui justifie notre investigation en matière de gestion, est alors celle de savoir comment, en gérant son entreprise d’économie sociale, on contribue à construire de telles orientations et de telles conditions, même modestement. Autrement dit, quelle sorte de gestion participe à construire une économie du contentement ?

Certes, du point de vue d’une entreprise d’économie sociale prise isolément, de telles perspectives peuvent paraître inaccessibles. A première vue. Mais justement, s’agissant de gestion au quotidien, notre question reste pertinente : comment, d’une manière ou d’une autre, dans les interstices de son quotidien, de ses pratiques et de ses choix, contribuer à une ou plusieurs de ces grandes orientations, à la mesure de ses possibilités, à hauteur de ce qui est réaliste chez soi ? Gérer consiste alors aussi à rechercher et à identifier ces portes d’entrée où « quelque chose » devient possible malgré l’immensité du défi. C’est notamment ce que nous avons exploré dans la recherche participative menée avec six associations et entreprises d’économie sociale. En quoi leur expérience de gestion participe à cette idée d’économie du contentement ?

---

<sup>1</sup> de Halleux, O. (2023). C'est quoi la gestion en économie sociale ? Véritable casse-tête ou force de création ? SAW-B, [en ligne] [C'est quoi la gestion en économie sociale? Véritable casse-tête ou force de création? - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

<sup>2</sup>Brolis, O. de Foy, M. de Halleux, O. De Leener, P. Desrumaux, P. de Tonnac, J. Dutrieux, A. Grisar, C. Keris, B. Mordant, S. Mortier, Q. (2023). La gestion en économie sociale est-elle singulière ? Echos d'une recherche participative. SAW-B [en ligne] [RECHERCHE PARTICIPATIVE - La gestion en économie sociale, est-elle singulière? - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

<sup>3</sup>La documentation scientifique à ce sujet est abondante : depuis plusieurs décennies, à vrai dire depuis que le rapport Meadows a été publié en mars 1972, les données factuelles, tant qualitatives que quantitatives, s'accroissent et ne laissent plus de place pour le doute. Ce rapport, qui aujourd'hui encore fait autorité, a été régulièrement mis à jour (1992, 2004 et 2012), en plus d'être complété et étayé par de nombreuses autres publications. Les travaux de Nicholas Georgescu-Roegen vont dans le même sens. On ne manquera pas aussi de relire l'excellente étude menée par SAW-B, Vanwelde, M. (2019). Les verrous économiques de la transition. SAW-B, [en ligne] [Les verrous économiques de la transition - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

<sup>4</sup>Cette manière de voir les choses rejoint « l'économie du donut » telle qu'elle est proposée en 2014 par Kate Raworth (Oxfam UK). Son raisonnement est le même : Kate Raworth parle elle aussi de plafond écologique et de plancher social à ne pas dépasser dans la même logique que nous.

<sup>5</sup>Nous n'avons pas la place ici de discuter toutes les conséquences des perspectives que nous esquissons, ni d'argumenter en profondeur. D'autres auteurs s'en sont chargés avec talent en abordant la problématique sous des angles variables (par exemple, Timothée Parrique, Serge Latouche, Vincent Cheynet, Bernard Carbonneau, Yvan Illich, Dominique Méda, Matthias Schmelzer et collègues, André Gorz, ... sans négliger les travaux du GIEC, même s'il faut parfois les lire entre les lignes pour leur donner toute l'ampleur qu'ils méritent).



***Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !***

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

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

**Relecture :** Olivier de Halleux et Quentin Mortier

**Illustration :** IA - Bing-Creator