

Jean-François Draperi  
Frédéric Dufays  
Sybille Mertens  
Stéphane Veyer  
Carmelo Virone (dir.)

# LES COOPÉRATIVES ENTRE MANAGEMENT ET CONTRE- MANAGEMENT

Éditions Smart | Les cahiers | 2021

*Smart*



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : L'ANGLE MORT	5
<b>LA COOPÉRATION CONTRE LE MANAGEMENT</b>	<b>7</b>
AVANT-PROPOS : LE CONTRE-MANAGEMENT, CONDITION DE L'ÉMANCIPATION COOPÉRATIVE	9
LA COOPÉRATION CONTRE LE MANAGEMENT	13
BIBLIOGRAPHIE	34
<b>ENSEIGNER LE MANAGEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>37</b>
LES CHEMINS DE TAMA	39
ENTRETIEN AVEC FRÉDÉRIC DUFAYS ET SYBILLE MERTENS	43
SOURCES ET RESSOURCES	61

Les Cahiers de Smart rassemblent des études critiques destinées à fournir des outils de réflexion sur le travail aujourd'hui, en particulier chez les freelances de toutes disciplines, et sur la problématique de la coopération.

Cette collection est publiée sous licence Creative Commons avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui subventionne l'APMC Smart.

Toutes nos analyses d'éducation permanente sont disponibles sur le site [www.smartbe.be](http://www.smartbe.be), onglet « publications ».



## — INTRODUCTION

# L'ANGLE MORT

La question des décisions à prendre au jour le jour pour assurer la bonne gestion d'une entreprise se pose dans toutes les sociétés. Elle acquiert une dimension particulière quand cette société est une coopérative. Si, en droit, son conseil d'administration est la principale instance de gouvernement, l'endroit où se discute les stratégies où sont tranchés les grands choix, pris les engagements les plus importants, fixées les orientations..., le management lui-même y est souvent confié à une équipe dirigeante plus ou moins hiérarchisée et hiérarchisante : administrateur ou administratrice délégué·e, directrice de tel ou tel service, chef de telle ou telle équipe. Une organisation qui peut conduire à un grand écart entre les valeurs démocratiques incarnées par l'assemblée des sociétaires et les administrateurs et administratrices élu·es et une gestion de l'entreprise plus ou moins autocratique, ou en tout cas indifférente à la question de la démocratie au travail pour le personnel salarié. Comme si la coopérative était une entreprise comme les autres !

« Le management est un angle mort de la coopération », écrit Stéphane Veyer. Un angle mort que nous avons voulu réduire en deux temps.

La première partie de notre nouveau cahier d'éducation permanente propose une réflexion sur la nature du management dans l'économie sociale : est-il possible d'y développer une pensée originale du management, se demande-t-on. Oui, à condition de l'envisager comme un contre-management, répond Stéphane Veyer qui, dans la foulée, esquisse le portrait de ce qui serait un·e « bon·ne » contre-manageur·se. Et cette posture de contre-management est une condition nécessaire à l'émancipation coopérative, précise Jean-François Draperi.

Une autre question traverse la seconde partie de cette étude : celle de l'enseignement, de la formation des futurs cadres de l'économie sociale. Existe-t-il des formations spécifiques

en la matière? Quels sont les contenus qu'on y propose, les démarches, les valeurs qu'on y transmet?

Nous avons posé cette question et quelques autres à Frédéric Dufays et Sybille Mertens, enseignants et chercheurs attachés au Centre d'Economie sociale de l'Université de Liège. Leurs réponses donneront du grain à moudre à toutes celles, à tous ceux qui sont convaincus que la coopération a de l'avenir.

C.V.

— PREMIÈRE PARTIE

# LA COOPÉRATION CONTRE LE MANAGEMENT





# AVANT-PROPOS, LE CONTRE-MANAGEMENT, CONDITION DE L'ÉMANCIPATION COOPÉRATIVE

JEAN-FRANÇOIS DRAPERI

Stéphane Veyer publie ici un texte important. Sa proposition principale est simple : la gouvernance d'une coopérative, ou d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, est une composante de son identité. Il y a des coopératives, il existe en conséquence une gouvernance coopérative. Mieux : il n'y a pas d'entreprise qui soit de l'ESS sans qu'elle adopte une gouvernance d'ESS. Et dialectiquement : s'il existe un management coopératif alors il ne peut être pratiqué hors de l'ES car les principes, les statuts et les règles coopératives sont nécessaires à la pratique d'un tel management.

Reste à en faire la théorie. C'est l'ambition de cette contribution que d'en poser les bases. L'enjeu est d'importance. Dans un contexte d'affaiblissement de la démocratie politique<sup>1</sup>, la question de la démocratie économique dépasse l'entreprise et son économie, elle devient un enjeu du point de vue de la démocratie elle-même.

Quelle peut-être une théorie coopérative du management ? Stéphane Veyer montre qu'il ne peut s'agir que d'un contre-management. Le contre-management permet d'échapper à la mainmise sur les travailleurs en laquelle consiste tout management. Et échapper à cette mainmise est une condition pour établir l'autonomie nécessaire à l'émancipation. L'auteur écarte donc toutes les tartufferies auxquelles nous accoutume l'économie dominante en se saisissant des idées du moment pour décliner la mainmise managériale en fonction de la mode.

Le premier principe de ce contre-management est de redéfinir le travail. Le travail n'est pas un labeur, c'est une œuvre. Cette

---

<sup>1</sup> Cf. les travaux de Pierre Rosanvallon.

définition change le rapport au temps – qui s’allonge, à l’espace – qui s’élargit, et à l’engagement – qui se choisit. Le travail n’est pas ce temps de subordination où l’individu est pressé par la tâche dans un espace délimité et dans un processus qui échappe, c’est la participation volontaire à une œuvre commune de personnes partageant un lieu. Ceci suppose, précise Stéphane « *une capacité réelle de délibération et de décision en commun* », c’est-à-dire la possibilité de « *choisir les sujets dont il convient de discuter* ».

Cette démarche pose la question de la définition même du métier qui, dans l’esprit d’un contre-management doit (1) intégrer la réflexion sur son propre exercice, (2) se relier aux autres métiers, c’est-à-dire au collectif et (3) questionner ses outils. Parmi ces outils, trois ressortent au cours de la période contemporaine : l’informatique (à propos de laquelle l’entreprise doit co-concevoir des systèmes d’information), la comptabilité (qui constitue la mesure de la pertinence de notre action et doit faire l’objet d’une critique radicale et imaginative) et le droit (qui doit dépasser la subordination salariale en proposant le statut de travailleur-associé).

Enfin, Stéphane Veyer propose de considérer le travail comme un processus d’éducation. A ce propos, il fait appel à l’autobiographie raisonnée de Henri Desroche. Dès lors, une bonne contre-manageuse est, à l’opposé d’un expert, une maïeuticienne.

Ce texte de Stéphane est extrêmement stimulant et je propose de le commenter très brièvement.

On y retrouve tout d’abord la dimension fondatrice du droit<sup>2</sup>, si souvent décriée par les non-coopérateurs : une coopérative est un groupement de personnes et non un regroupement de capitaux. Sa finalité est directement liée à cette singularité, qui permet de comprendre que le management (dans les sociétés de capitaux) ne propose jamais de mettre en débat ce qui renvoie à la propriété ou au rendement, c’est-à-dire la

---

<sup>2</sup> N. Delvolvé, S.Veyer, « La quête du droit : approche de l’instauration d’une représentation du personnel dans une coopérative d’activités et d’emploi », *Revue internationale de l’économie sociale*, n° 319, janvier 2011, p. 78–96.

hiérarchie et la gestion. Le contre-management est ainsi une autre condition nécessaire pour que la coopérative tienne sa promesse émancipatrice.

Le travail étant la principale activité qu'on réalise dans une entreprise, le déplacement du labeur vers l'œuvre est essentiel et renvoie, tout comme le métier, à l'idée médiévale de la participation de chaque artisan à une œuvre collective. Ce renvoi n'est pas anodin : alors que la cohésion sociale est menacée par l'ampleur croissante des injustices et des inégalités et que les sociétés humaines mettent en danger leur propre planète, le sens du travail est incontournable : au-delà de l'emploi et des conditions de travail, la production d'armes est-elle une œuvre positive ? Le doute d'un lendemain qui chante incite à penser une économie du salut, comme l'était pour d'autres raisons, l'économie médiévale<sup>3</sup>.

Cette réflexion interroge l'entreprise dans son identité même : le partage d'une culture commune, la construction d'une œuvre collective et l'expression des subjectivités inhérente à l'émancipation nous permet de définir l'entreprise d'ESS comme un *milieu* au sens où l'entend Augustin Berque, un lieu individuel et collectif, naturel et culturel, objectif et subjectif<sup>4</sup>. Il ne saurait d'ailleurs y avoir de tiers-lieu dont l'estaminet est le modèle si présent dans toute la Belgique et dans le Nord français, si l'entreprise n'était pas un second lieu, après le premier – le milieu familial.

C'est à cette condition, sans doute, que l'entreprise d'ESS peut s'honorer d'être un lieu d'éducation. Il est une autre manière de le dire : l'éducation coopérative résulte du va-et-vient que réalisent la coopératrice et le coopérateur entre leur implication dans le travail collectif et une distanciation réflexive et critique. Ce va-et-vient, qui alterne pratique et théorie, action et réflexion, selon les rythmes les plus variés, provoque une créativité singulière qui se mesure à deux niveaux : au niveau sociétal, elle fonde l'innovation coopérative – le terme

---

<sup>3</sup> J.-F. Draperi, *Le fait associatif dans l'Occident médiéval. De l'émergence des communs à la suprématie des marchés*, Bordeaux, Éd. Le bord de l'eau, 2021.

<sup>4</sup> A. Berque, *Le sauvage et l'artifice*, Paris, Gallimard, Nrf, 1986, p. 148-149.

est tellement galvaudé qu'on hésite encore à l'employer – ; au niveau individuel, elle fonde l'émancipation personnelle. Et l'autobiographie, exacte opposée à la posture d'expert, en est un moyen formidable. C'est ainsi que la définit l'une des tout premiers à avoir écrit son autobiographie, Michel de Montaigne : «*Chacun regarde devant soi, moi je regarde dedans moi*» car «*la plus grande chose du monde est de savoir être à soi*»<sup>5</sup>. Et de fait, la personne maîtrisant l'entretien autobiographique, celle que doit être la contre-manageuse, n'est experte en rien sinon en l'art d'éviter la posture d'expert vis-à-vis d'autrui. Elle peut en revanche se proposer de devenir experte pour elle-même. C'est pourquoi je milite en faveur de l'autobiographie non seulement raisonnée mais aussi coopérative grâce à laquelle chacun·e progresse dans l'art de la maïeutique<sup>6</sup>.

On retrouve dans cet article la clarté et la radicalité de la pensée de Stéphane Veyer, déjà exprimée ailleurs, entre autres en montrant que ce n'était pas d'entreprises dont nous manquions mais de coopération<sup>7</sup>. De même à la suite de la lecture de ce beau texte peut-on lui emboîter le pas : ce n'est pas de management dont nous manquons mais de ménagement.

L'un des premiers actes que peut poser une politique de contre-management est de mettre ce texte entre les mains des travailleurs associés de l'entreprise afin qu'ils le lisent, pendant le temps de travail naturellement.

---

<sup>5</sup> M. de Montaigne, *Les Essais*, I, 39

<sup>6</sup> Cf. Acte1.org

<sup>7</sup> Idée développée dans Veyer, S. & Sangiorgio, J. (2018). « Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname. » *RECMA*, n° 350, pp. 55-69.

# LA COOPÉRATION CONTRE LE MANAGEMENT

STÉPHANE VEYER

Le management est un angle mort de la coopération. Comme dans toute l'économie sociale<sup>1</sup>, les modalités concrètes de gestion de l'entreprise, et notamment de son personnel salarié, sont pour la plupart des actrices et acteurs un sujet secondaire, éclipsé par les questions de gouvernement de l'entreprise, de vie démocratique des sociétaires, ou de projet sociétal porté par l'organisation.

Comme si la fin justifiait les moyens, nombreuses sont les organisations d'économie sociale dans lesquelles interroger les pratiques réelles de management relève du tabou. Combien sont-ils, ces dirigeant·es de coopératives de production, qui proclament sans ciller qu'entre deux assemblées générales, leur coopérative « est une entreprise comme les autres » ? S'intéresse-t-on aux discriminations dans l'entreprise ? – Circulez il n'y a rien à voir, et allez plutôt embêter avec cela les méchantes firmes capitalistes ! L'organisation est-elle vigilante quant à ses achats et aux pratiques de ses sous-traitants ? – Nous ne pouvons pas être sur tous les fronts en même temps, nous en faisons déjà beaucoup pour le bien commun ! Tel ou tel cadre n'a-t-il pas une attitude toxique pour son équipe ? – Peut-être, mais c'est aussi un militant sincère qui est exigeant car notre cause l'est aussi !

Pour autant, l'économie sociale fourmille aussi de pratiques originales d'organisation ou de gestion de l'entreprise. Ici, c'est la politique salariale ou de formation professionnelle qui est décidée et mise en œuvre collectivement par les salarié·es elles-mêmes. Là, c'est un programme très volontariste d'égalité professionnelle qui a été imaginé et déployé. Ailleurs encore, c'est un partenariat avec une association locale qui a été noué et

---

<sup>1</sup> Autrement dit, des organisations qui sont à la fois un groupement de personnes, porteur d'un projet politique, et une entreprise opérant une activité économique au bénéfice de ces mêmes personnes (principe de « double qualité »). L'économie sociale est composée des entreprises relevant de statuts coopératifs, mutualistes ou associatifs.

qui permet de recruter régulièrement dans l'équipe permanente des personnes du quartier abimées par la vie...

Les pratiques de management seraient-elles donc pires ou meilleures dans l'économie sociale que dans les entreprises capitalistes ? Vaste sujet, assez polémique, dans lequel nous n'entrerons pas ici. Entre déni et désirs sincères d'exemplarité, la palette des expériences est large et fait régulièrement l'objet de recherches académiques<sup>2</sup>. Dans le présent article, nous souhaiterions faire un pas de côté : notre question ne sera pas tant de savoir ce que les organisations d'économie sociale font et ne font pas en matière de management classique que de chercher à identifier si une pensée originale du management est possible dans le monde coopératif, associatif ou mutualiste. Autrement dit, plutôt que de considérer le management de l'entreprise d'économie sociale comme un sujet annexe par rapport à celui du gouvernement de l'organisation, peut-on imaginer, sur les fondements des principes coopératifs<sup>3</sup>, une conception des questions de gestion et d'administration des entreprises qui soit radicalement différente de la pensée managériale capitaliste, voire même à contre-pied de celle-ci ?

Cette question n'est ni anodine, ni oiseuse. Elle fait écho aux débats constants qui animent la réflexion sur les rapports entre travail et démocratie, de Buchez<sup>4</sup>, Proudhon ou Marx, jusqu'à aujourd'hui. Si le projet coopératif a pu simplement se résumer pendant deux siècles à l'extension de la démocratie au travail, à l'entreprise et à l'économie, nous avons la conviction qu'il doit aujourd'hui assumer une nouvelle ambition face au détricotage de la démocratie politique par le néolibéralisme : c'est notamment dans le travail, et à partir du travail, que la démocratie conserve une chance d'être sauvée et régénérée. Et c'est justement parce que les coopératives – les entreprises d'économie sociale en général – ont quelque chose à dire

---

<sup>2</sup> Soulignons notamment l'apport de Matthieu Hély dans l'appréhension du monde associatif comme cadre de travail concret. Voir plus loin la bibliographie.

<sup>3</sup> Nous utilisons ici le mot « coopératif » de manière générique. Nous ne distinguons pas les pratiques d'économie sociale selon les statuts juridiques mobilisés : il peut s'agir en réalité de toute organisation sous forme coopérative, associative ou mutualiste.

<sup>4</sup> Peu connu, Philippe Buchez (1796-1865) est un des précurseurs et reste une référence du mouvement des associations ouvrières (ancêtres des Scop, des coopératives de production) en France.

sur la démocratie qu'elles doivent assumer de se saisir de la question du travail concret et interroger la manière avec laquelle elles sont gérées – avec lesquelles leur activité économique s'organise et s'opère ici, maintenant, pratiquement.

Existerait-il une théorie managériale coopérative qui serait susceptible de nourrir le projet démocratique ? Nous sommes convaincus que la réponse à cette question est positive ! Nous allons essayer d'en présenter quelques éléments qui permettront de commencer à tracer les contours de ce que pourraient être des pratiques de contre-management, à mettre en œuvre sans attendre le grand soir, dans nos organisations d'économie sociale réelles...

## DU MANAGEMENT À L'AUTONOMIE

Commençons par le poids des mots. Faut-il parler de management coopératif pour appréhender des pratiques de gestion d'entreprises qui toutes, d'une manière ou d'une autre et avec des convictions plus ou moins affirmées, visent l'émancipation des personnes ? Ce qui est une facilité sémantique apparaît comme un oxymore, un premier piège dans lequel ne pas tomber. Car management et émancipation sont bien deux concepts que leur étymologie commune (*manus*: la main) met en opposition. Le management est issu du *maneggiare* italien, l'art de dresser les chevaux et de les mettre «à sa main», qui a aussi apporté le mot «manège» à notre langue. L'émancipation est au contraire le retrait de cette main qui traduisait à Rome la prise de possession de l'esclave. Cruelle et violente étymologie qui place dans un même registre l'esclave, le cheval et le salarié ! Non, décidément non, si l'on doit penser des pratiques de rupture, ce n'est pas de management coopératif qu'il faut parler, mais bien de contre-management.

C'est une première boussole que nous offre l'étymologie : dans nos organisations d'économie sociale, le recours à toutes les pratiques classiques de management doit systématiquement nous alerter et nous forcer à adopter une hygiène du contre-pied. C'est notamment le cas de tous les procès individualisés et de toutes les représentations sous-jacentes que le néolibéralisme a peu à peu imposés ces trente dernières années comme les normes d'une «bonne gestion des ressources humaines» : évaluation individuelle de la «performance», promotion des «savoir-être» des individus,

valorisation de leur capacité à « sortir de leur zone de confort », etc. Ces notions-là, et les mots qui les désignent dans une novlangue captieuse, devraient être bannis des entreprises d'économie sociale.

Le seul horizon désirable, et émancipateur, est celui de l'autonomie. Non pas cette espèce d'injonction à la mode qui traduit en réalité une atomisation du rapport au travail, une responsabilisation exorbitante des individus et une mise en concurrence de tous-tes contre tous-tes, mais le processus collectif de mise à distance des règles, des concepts et des représentations qui s'imposent à nous, et qui permet de peu à peu forger ses propres principes d'action – l'émancipation contre le management, encore une fois, ou plutôt, l'autonomie contre l'hétéronomie !

Peut-on trouver dans des méthodes comme la sociocratie, l'holocratie, les pratiques contributives ou la décision par consentement des pistes utiles à cette quête de l'autonomie ? Oui, sans aucun doute, mais à la condition d'y recourir comme moyens de l'autonomie, et non comme moyens du management ! Or, les « sciences » du management ont cette capacité depuis les années 50 à présenter comme toujours neuves les mêmes pratiques dont le faux nez est aimable et le visage sordide. Des « cercles de qualité » au « *management spaghetti* », du « *lean manufacturing* » aux « *entreprises libérées* », du « *toyotisme* » aux « *organisations opales* », c'est toujours la même tartufferie visant à rejeter les organisations pyramidales et hiérarchisées au profit de modes de production agiles faisant la part belle à la responsabilité des « acteurs »<sup>5</sup>. L'autonomie qui y est promue n'est qu'un discours de façade qui masque la simple manipulation, dans une logique de management, de la bonne volonté et de la conscience professionnelle des travailleur-ses.

Soyons clair : il n'est pas de contre-management possible, ni de recours légitime à des méthodes « agiles » d'organisation du travail, en dehors d'un cadre d'économie sociale. La forme juridique coopérative, associative ou mutualiste n'est pas suffisante à mettre en œuvre des pratiques de contre-management, mais elle est

---

<sup>5</sup> Faisant au passage la fortune des consultants de tous poils... Un éclairage original de cette question peut se trouver chez Johann Chapoutot, *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*.



nécessaire : les statuts ne sont pas vertu, mais ils la conditionnent grandement ! Répondre à la question « comment travaille-t-on ? » est vain si le « pourquoi ? » et le « pour qui ? » ne sont pas clairs. Or, les statuts coopératifs (ou mutualistes, ou associatifs) lèvent deux hypothèses : d'une part, ils instaurent un rapport à la propriété de l'entreprise qui n'est pas capitaliste, en interdisant notamment toute plus-value à la revente des parts sociales (ou en supprimant cette notion) et en rendant « impartageables » les réserves constituées par la création de richesses en commun ; d'autre part, ils soumettent l'exploitation de l'entreprise à la poursuite d'un projet politique porté collectivement par les sociétaires-usagers, et non à la recherche d'une maximisation du profit.

---

## LA SOCIOCRAIE

La sociocratie fait sans doute exception dans la longue liste des tartufferies managériales, dans la mesure où elle est avant tout issue d'une réflexion pédagogique portée par le néerlandais Kees Boeke (1884-1966). De sa pratique en classe, Boeke avait tiré trois règles d'animation : prendre les intérêts de chacun·e en considération, n'adopter de décision que si elle est pleinement acceptée par celles et ceux qui l'appliquent, et veiller à la mise en œuvre par toutes et tous des décisions prises unanimement.

L'un de ses élèves, Gerard Endenburg (1933-), en fit une approche de gestion des organisations reposant sur quatre principes :

1. Le cercle : c'est à l'échelle du groupe de personnes poursuivant une mission commune que doivent se jouer les questions de délibération, de décision, d'éducation, de recherche.
2. Le consentement : une décision est valable non pas quand elle fait consensus, mais quand, après délibération, toutes les objections motivées à sa mise en œuvre ont été levées.
3. Le double lien : chaque cercle est représenté au sein du cercle « supérieur » par deux représentant·es.
4. L'élection sans candidat·e : l'élection de quiconque se déroule sans candidature préalable, après avoir défini en commun les qualités requises pour la fonction.

C'est bien dans ce cadre, et à ces conditions, que des pratiques de contre-management sont possibles – et plus la vitalité démocratique du gouvernement de l'entreprise d'économie sociale sera forte, plus la mise en œuvre d'un contre-management visant l'autonomie sera possible et pertinente.

## FAIRE ŒUVRE COMMUNE

Adopter des pratiques de contre-management impose une rupture : celle qui oblige à penser ce qui est produit comme une œuvre. Ici encore, l'étymologie nous éclaire, en distinguant la collaboration (où l'on partage du *labor*, en travaillant en commun) de la coopération (où l'on partage une *opus*, en faisant œuvre commune). La coopération va au-delà du labeur et de la simple exécution de tâches ; elle incorpore au travail toutes les actions qui forgent une œuvre : coopérer, ce n'est pas simplement « charbonner » ensemble, mais aussi rêver, concevoir, débattre, grandir, s'émanciper, chercher, apprendre, militer, décider (et donc hésiter), transmettre... ensemble !

Concrètement, cela oblige à appréhender avec un regard neuf et à *contre-pied* quelques sujets au cœur de la pensée managériale.

La question du temps, d'abord, en assumant que la qualité de la coopération est directement liée au temps que l'on est prêt à passer ensemble à « autre chose » qu'exécuter les tâches liées à nos contrats de travail. Ce temps fait partie du temps de travail, et tant pis s'il est perçu de l'extérieur comme un temps de bavardages inutiles<sup>6</sup>. Consacrer une heure chaque matin à boire un café ensemble (et donc ne jamais prévoir de rendez-vous ou de réunions formelles avant la fin de la matinée...), prendre le temps nécessaire pour ensemble rencontrer les sociétaires d'autres expériences coopératives ou discuter avec les usagères de l'entreprise en dehors de tout cadre formel, cela ne s'impose pas, ne se formalise pas, mais doit pouvoir être facilité, accepté, revendiqué.

La question de l'espace, ensuite, en plaçant au cœur du lieu de travail, un espace libre, permettant à tout moment l'échange, la

---

<sup>6</sup> Sur ces questions, on pourra se référer à la remarquable démarche de recherche d'Anne et Patrick Beauvillard sur la notion de « maturité coopérative », au travers de l'Institut des territoires coopératifs.

discussion, entre celles et ceux qui « passent par là » – ici encore sans formalisme aucun.

La question de l'obligation, enfin : nul ne peut être contraint de coopérer, ni se voir reprocher de ne faire que strictement ce que lui imposent ses tâches courantes, dans le cadre de ses horaires de travail. C'est une culture commune à entretenir que celle de la tolérance à l'égard des choix, des envies et des disponibilités de chacun.e. Le contre-management suppose de rompre radicalement avec l'idée de « ressources humaines » au service d'une production prescrite, pour placer les salarié·es de l'organisation au cœur du projet coopératif lui-même – et ce, qu'ils soient sociétaires ou non de ce projet, que leur travail soit appréhendé comme tout (dans le cas d'une coopérative de travail) ou partie (dans toutes les autres formes d'économie sociale) de l'œuvre commune.

### **METTRE EN DÉBAT, ENCORE ET ENCORE**

La quête de l'autonomie par le travail dans l'entreprise d'économie sociale se traduisant par un agir en commun de la part des équipes salarié·es, repose sur une capacité réelle de délibération et de décision en commun.

Ici encore, le contre-management suppose d'aller bien plus loin que les simples techniques de consultation ou d'implication dont se targuent les promoteurs d'un management plus « horizontal » ou plus « participatif ». Pour autant, dans des organisations d'économie sociale instituées, notamment si elles sont d'une taille importante, délibérer ensemble ne signifie pas réunir les travailleur·ses dans des formes d'assemblées générales permanentes : il s'agit simplement de rendre légitime une capacité à mettre en débat toutes les questions qui pourraient émerger dans l'élaboration de l'œuvre commune, avec celles et ceux qui le souhaitent, dans une absence de formalisme assumée. C'est le rôle de la contre-manageuse (ou du contre-manageur) de garantir que tous les débats sont fondés, que toutes les voix sont entendues, mais aussi de chercher à nourrir les échanges, d'organiser la prise de décision formelle s'il y a lieu, et de faire en sorte qu'elle sera suivie d'effets – nous y reviendrons.

Cette approche bouscule quelques idées imposées par le management classique.

D'abord, qu'il y aurait des sujets légitimes et d'autres qui ne le seraient pas... Or, qu'ils soient d'une assommante trivialité ou d'une vertigineuse portée, toutes les questions doivent pouvoir être mises en débat s'il y a un désir de le faire. Délibérer ne signifie pas simplement discuter des sujets, mais aussi (et surtout) choisir les sujets dont il convient de discuter...

Ensuite, qu'il y aurait des registres qui seraient réservés à tel ou tel moment de délibération... Au contraire, un projet coopératif articule dans une même œuvre – et doit pouvoir aborder avec une grande cohérence – une utopie comme des pratiques concrètes, des concepts complexes comme des tâches simples. Que signifierait une réflexion sur le métier de guichetier dans une banque coopérative s'il était déconnecté d'une compréhension des grands mécanismes économiques ? Et dans le geste technique de fixation du salaire d'une entrepreneuse-coopératrice, est-il vain que l'accompagnatrice d'une coopérative d'activités et d'emploi connaisse l'histoire et l'actualité des institutions de protection sociale ? Si l'on veut que le travail soit démocratique, il faut nécessairement qu'il soit constamment affirmé comme objet politique.

Enfin, il est indispensable que la notion même de travail soit mise en débat. Régulièrement. Cela est d'autant plus important dans des organisations d'économie sociale où travail salarié et engagement militant sont souvent intriqués, entraînant une confusion des temps et fréquemment, le dépassement des horaires de travail<sup>7</sup>. Mettre en débat notre travail commun est le seul moyen de le réguler, de prendre soin les un·es des autres, de prévenir l'auto-exploitation collective. Avoir le souci qu'il y aura bien de quoi grignoter lors d'une réunion tardive, prendre le temps d'écouter la détresse personnelle d'un collègue, assister à un colloque ayant un rapport lointain (mais un rapport quand même...) avec les opérations quotidiennes, est-ce du travail – et

---

<sup>7</sup> Voir par exemple le travail de Céline Pochon et Samuel Michalon, *Voyage au bout de l'utopie, Dépasser les logiques du surengagement coopératif*, éd en ligne Smart, 2021.

si oui, comment est-il organisé et valorisé<sup>8</sup>? La réponse à ces questions ne peut être que le fruit d'une réflexion et d'une délibération communes...

## LE MÉTIER

Si le management s'intéresse à la mise en musique des différentes ressources de l'entreprise dans un cadre et avec des objectifs imposés, le contre-management doit s'atteler à mettre aussi en débat la question de ce que l'on produit ensemble et la manière avec laquelle on s'y prend.

---

## LE QUADRILATÈRE COOPÉRATIF

Henri Desroche (1914-1994), sociologue, philosophe et pédagogue, est l'une des principales références du XX<sup>e</sup> siècle en matière de pensée des pratiques et théories coopératives. Il est à l'origine d'un outil extrêmement simple et puissant d'analyse du gouvernement d'une entreprise sociale : le quadrilatère coopératif. Ce dernier met en scène, à ses angles, les quatre principales parties prenantes d'une association, d'une mutuelle ou d'une coopérative : les sociétaires, l'administration de l'organisation (les organes de gouvernement

politique comme le Conseil d'administration), les managers, et les employé·es. Les tensions entre ces quatre pôles permettent de décrire les dynamiques internes, tandis qu'une bonne conceptualisation du quadrilatère par toutes les actrices et acteurs de l'organisation autorise un développement harmonieux. Le quadrilatère de Desroche permet aussi, à l'inverse, de représenter les grandes lignes de rupture entre parties prenantes qui sont autant de causes de dysfonctionnement de l'organisation.

Il est très courant, lors d'une reprise d'entreprise par ses salarié·es sous la forme d'une coopérative de travailleur·ses, que le sujet de la production soit sans délai mis sur la table et repensé à zéro : introduire la démocratie dans le travail entraîne

---

<sup>8</sup> C'est un des grands mérites des travaux d'Alexis Cukier que d'avoir remis en valeur l'apport du matérialisme féministe sur ces questions.

immanquablement à se poser collectivement la question du rôle social ou de l'impact environnemental de ce que l'on fabrique ou du service que l'on rend<sup>9</sup>.

Dans les entreprises d'économie sociale instituées (dans lesquelles le sociétariat est le plus souvent distinct du salariat), cette question est complexe car c'est bien l'assemblée générale des sociétaires et les organes de gouvernement de l'organisation qui tiennent dans leurs mains les questions de stratégie en tant que mise en œuvre d'un projet politique. Henri Desroche en son temps a remarquablement présenté, avec une grande simplicité pédagogique (voir encadré page précédente), la répartition des rôles et le nécessaire équilibre entre les quatre pôles de son quadrilatère coopératif<sup>10</sup>. Comment dès lors délibérer sur la production sans remettre en cause le subtil et indispensable jeu de rôles d'un gouvernement coopératif?

Trois éléments apparaissent déterminants.

Le premier consiste à appréhender le travail effectué collectivement comme un métier, au sens le plus noble, presque artisanal, du terme. Autrement dit, reconnaître et valoriser à l'échelle de toute l'organisation l'existence d'un entrelacs unique et précieux de pratiques et de pensées qui doit être acquis, questionné, enrichi, perfectionné, capitalisé, transmis, par les générations successives de salarié·es. Le considérer comme une partie du commun de l'organisation coopérative<sup>11</sup>. Reconnaître également qu'un métier intègre une réflexion éthique sur lui-même, et que la vitalité de cette réflexion est un élément essentiel du travail collectif, autonome du projet politique porté par l'organisation. Cette conception du travail n'est pas sans conséquence sur la manière concrète avec laquelle s'élaborent les critères de recrutement, l'organisation de formes de compagnonnage et d'apprentissage dans l'entreprise, ou la façon dont se conçoivent les évolutions de postes ou les prises de responsabilités. Le contre-management

---

<sup>9</sup> Voir par exemple Timour Sanli, *De l'appropriation de l'outil à la distribution du produit, un chemin à tracer*, sur l'expérience des Fralib.

<sup>10</sup> Pour en savoir plus, voir l'article d'Yves Cariou, Recma n°360 (2020).

<sup>11</sup> Il est toujours intéressant de se demander, dans une organisation de travail, « que produit-on quand on produit ? »

doit toujours miser prioritairement sur l'évolution interne, le renforcement des légitimités professionnelles présentes, et regarder d'un œil méfiant l'expertise salvatrice qui viendrait de l'extérieur sur un cheval blanc. Il doit aussi toujours pouvoir laisser une place au témoignage, au récit provenant de celles et ceux qui, sans plus travailler dans l'organisation, ont contribué à en fabriquer l'histoire, non pas pour singer éternellement ce qui a été fait ou s'enkyster dans une nostalgie conservatrice, mais pour nourrir les réflexions du jour, les mettre en perspective, et mieux se projeter dans l'avenir en n'oubliant jamais les principes et fondements de l'action commune<sup>12</sup>.

Le deuxième élément doit amener à considérer la dimension collective de ce métier. Certes, l'organisation du travail implique sans doute une spécialisation des postes et l'acquisition de savoir-faire particuliers pour chaque fonction, mais c'est bien à l'échelle de l'ensemble que le métier doit être pensé. Le moyen privilégié de cette exigence est la polyvalence. Non pas faire en sorte que tout le monde sache faire tout (quoique cet horizon soit envisageable dans de petites structures), mais au moins que chacun·e comprenne suffisamment les enjeux, tenants et aboutissants du travail de l'autre afin de les intégrer totalement à ses propres gestes professionnels (par exemple : comment tel ou tel de mes petits actes est-il traité par le système d'informations et de quelle manière est-il traduit en comptabilité, avec quelles conséquences sur la gestion, la communication, ou la position juridique de l'entreprise?). Toutes les entreprises à forte dose d'autogestion vous le diront : c'est, ici aussi, la quantité de temps que l'on passe à parler ensemble, quotidiennement et sans aucun formalisme, qui fonde la possibilité même de polyvalence et sa qualité.

## LES OUTILS

Le troisième élément, enfin, concerne les outils. Il n'y a « pas de bon ouvrier sans bon outil<sup>13</sup> » et c'est sans doute l'un des plus grands drames du travail contemporain que le ou la travailleur·euse soient presque complètement dépossédé·e de la moindre capacité à concevoir et améliorer ses propres

---

<sup>12</sup> Ce que mon associé de toujours Joseph Sangiorgio nomme joliment la « fonction griot ».

<sup>13</sup> Permettez-moi ici de citer mon père...

outils de travail. Si le management cherche à « rationaliser » et « optimiser » la division du travail entre celle qui conçoit l'outil et celui qui s'en sert, une démarche de contre-management coopératif doit s'atteler à miser sur la polyvalence sur cette question-là aussi.

Cela est notamment vrai pour les outils informatiques et sur l'importance qu'ils ont pris dans tous les replis de la production de biens comme de services. Certes, tout le monde ne peut s'improviser informaticien-ne, mais la co-conception des systèmes d'information, facilitée par le développement des codes libres, devrait constituer un principe essentiel de contre-management, non seulement dans le design des interfaces, mais surtout dans la manière avec laquelle s'architectent les bases de données et les procès de traitement de celles-ci. Y compris en acceptant que, parfois, à contre-courant du reste du monde, on fasse le choix de *désinformatiser* un procès : ce qui sera perdu en productivité sera gagné en intelligence collective, en bon sens, en polyvalence et, peut-être, en qualité de la production.

Cela est également vrai pour les outils et méthodes d'évaluation ou de suivi de gestion (économique, financière, du procès de production...). Il s'agit ici d'un point crucial de mise en œuvre du contre-management : comment allons-nous mesurer la pertinence de notre action collective, la qualité de notre travail ? Selon quels standards, avec quelles conceptions de la réussite ou de l'échec ? Toutes ces questions, en contre-management, ne peuvent que résulter d'une réflexion collective, qui intègre non seulement les contraintes techniques ou économiques, mais aussi l'éthique du métier et le projet politique de l'organisation. Plus ambitieux est le projet politique d'économie sociale, plus large doit être le champ de remise en cause et de résistance face aux outils de gestion du management. Le contre-management ne doit s'interdire aucune limite dans l'imagination par un collectif de travail de ses propres outils. A ce titre, la comptabilité apparaît comme une forme de quête ultime, tant il paraît illégitime d'en remettre en cause les principes et les règles. Pourtant, c'est une des forces du capitalisme que d'avoir réussi à présenter et imposer comme une « technique objective et universelle » un choix spécifique de comptabiliser les activités économiques au seul service de la préservation et de



la maximisation du capital financier. Que compter et comment ? Sur quels fondements appliquer des règles de valorisation, de dépréciation, de prudence ? Des travaux vivifiants, comme ceux sur la méthode comptable CARE, permettent d'ores et déjà de faire évoluer nos référentiels et nourrir aussi, dans chaque entreprise d'économie sociale, le questionnement sur la manière avec laquelle les opérations comptables s'écrivent – car il s'agit bien d'une mise en récit.

---

## LA MÉTHODE COMPTABLE CARE

La méthode comptable CARE – comme Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement – est notamment développée et promue par le chercheur et expert comptable Jacques Richard.

Elle considère que toute entreprise économique doit rendre compte, par sa comptabilité, de sa capacité à conserver, maintenir, préserver non pas le seul capital financier (ce qui est l'objectif unique de la comptabilité traditionnelle), mais aussi le capital humain et le capital naturel, auxquels elle recourt pour fonctionner.

Cette logique, conforme au principe de prudence de la comptabilité traditionnelle, amène à considérer les coûts de maintien des capitaux humains et naturels comme

des charges de l'entreprise, selon un mécanisme d'amortissement classique. Il ne s'agit pas de donner une valeur à la nature ou à l'humain (et donc d'ouvrir encore davantage la possibilité de les marchandiser), mais d'évaluer dans quelle mesure le fonctionnement de l'entreprise les « dégrade », et en rendre compte dans le calcul du résultat comptable.

Au-delà de l'intérêt politique et économique d'une telle approche, la mise en œuvre de la méthode CARE possède une réelle dimension éducative : elle oblige toute organisation à s'interroger rigoureusement sur son impact, les conséquences humaines et naturelles de ses décisions, et donc aussi, *in fine*, sur son résultat ou sa politique tarifaire.

Enfin, si les outils informatiques et les outils d'évaluation et de comptabilité sont, en management, particulièrement aliénants, il existe une troisième catégorie d'outils dont la réappropriation est essentielle : les outils juridiques. Assumer qu'une coopérative porte un projet politique, c'est aussi revendiquer qu'elle puisse, par son action, faire évoluer le droit, quitte à prendre des risques avec ce dernier. Sans recourir à d'excessives litotes, force est de constater que l'ordre juridique dans lequel nous baignons et qui s'impose à toute expérience d'économie sociale ne facilite ni le développement de secteurs économiques a-capitalistes, ni la conception d'un salariat non subordonné, ni l'extension de la démocratie au-delà des bureaux de vote. Tandis que le management se coule dans un droit fait pour lui, le contre-management ne peut que « faire avec » en le mettant à distance, et se déployer en jouant des marges et des interstices juridiques, dans une forme d'espièglerie juridique. La voie est étroite par laquelle on s'autorise à créer son propre droit et à le revendiquer : les chausse-trappes sont nombreuses et les censeurs de tous poils aux aguets. Pour être espiègle, il vaut mieux s'appuyer sur des fondamentaux solides, comprendre finement ses limites, et attirer la bienveillance des institutions par la sincérité, la transparence et la pleine conscience de son action. Comme pour la comptabilité ou l'informatique, cela n'est pas l'affaire des seul-es technicien·nes, mais de tous·tes : c'est l'ensemble de l'organisation qui doit pouvoir se saisir parfaitement des cadres et argumentaires juridiques dans lesquels elle évolue, en quoi elle est susceptible de les critiquer, et de quelle manière elle les remet en cause.

À ce titre, la question de la subordination salariale constitue sans doute le sujet le plus complexe d'un projet de contre-management coopératif. Mis à part dans les coopératives de travailleur·ses, où la posture de travailleur-associé offre un potentiel juridique d'imagination d'un rapport autonome, non subordonné au travail, aucune coopérative n'échappe aux figures imposées de ce rapport. Hors de question pourtant de mettre le droit du travail de côté au prétexte qu'il ne serait pas pensé pour des pratiques coopératives de contre-management, notamment en ce qui concerne le temps ou le contenu du travail ! Au contraire, c'est en appliquant pleinement, totalement, les ressources offertes par la législation que l'on peut fonder

des pratiques s'autorisant une forme de radicalité : dialogue social conçu comme procès de gouvernement de l'entreprise, élaboration systématique d'accords d'entreprise exigeants, mise en place de mécanismes de protection sociale additionnels, politique de rémunération non conventionnelle, etc.

## LE TRAVAIL COMME ÉDUCATION

Ces premiers éléments de contre-management, tels que nous les avons exposés, convergent pour démontrer l'importance centrale de la formation dans des pratiques participant à l'autonomie et à une approche démocratique des questions de gestion de l'entreprise d'économie sociale. Plus que la simple acquisition de savoir formels, il s'agit, dans une logique similaire à celle de l'éducation permanente/populaire, de considérer le travail comme un fait éducatif. L'éducation n'est étymologiquement pas très éloignée de l'émancipation : il s'agit de se libérer du chef (*dux*) comme l'esclave est libéré de la main (*manus*) de son maître. Réaliser collectivement une œuvre, nourrir collectivement un métier, avancer collectivement sur le chemin de l'autonomie, exigent de considérer tout geste de travail en tant qu'acte éducatif.

Les conséquences sur les pratiques concrètes, quotidiennes, de contre-management, et sur l'organisation du travail dans l'entreprise, sont énormes. Evidemment, elles impliquent de procurer à la formation permanente une place centrale dans la conception des parcours professionnels, en donnant notamment une importance primordiale aux savoirs qui permettent d'alimenter une culture générale philosophique, politique, juridique, économique, scientifique. Mais au travers de l'effort de polyvalence ou de réappropriation des outils, c'est chacun·e qui, dans l'organisation, doit pouvoir se considérer comme la partie prenante active d'un processus d'apprentissage collectif permanent, qui apprend aux autres, des autres, avec les autres, grâce aux autres.

Les démarches proposées par l'éducation populaire/permanente sont précieuses et peuvent être mises en œuvre dans un cadre de travail : arpentage, débat mouvant, conscientisation collective, entraînement mental, etc., auxquelles il convient bien sûr

d'ajouter l'autobiographie raisonnée ou l'enquête, dans la lignée respectivement d'Henri Desroche<sup>14</sup> et de John Dewey<sup>15</sup>.

## L'AUTOBIOGRAPHIE RAISONNÉE

L'autobiographie raisonnée est, selon Jean-François Draperi, un exercice mis en œuvre dans les années 70 par Henri Desroche « en vue de soutenir des adultes s'engageant dans un cursus de formation supérieure ».

Elle consiste à associer un entretien autobiographique et un travail personnel d'écriture. L'autobiographie raisonnée n'est pas d'ordre psychologique, mais cherche à mettre en perspective le parcours de chacun-e selon des approches historiques et sociologiques. Ainsi, chacun-e

est invité-e à revenir sur son cheminement selon quatre axes : les formations scolaires et universitaires, les formations non formelles, les activités sociales et les engagements (bénévolat associatif, mandat électif, activité syndicale, etc.) et les activités professionnelles.

Les fils rouges qui pourront être tirés d'un parcours de vie pourront fonder un nouveau projet professionnel, le choix d'un sujet de recherche, ou encore l'envie partagée d'initier une expérience associative ou coopérative.

Elles apprennent à revendiquer que la coopération est aussi un rapport spécifique au savoir, une posture épistémologique<sup>16</sup> en rupture avec les pratiques de management qui divise le travail entre sachants et exécutants. Elles apprennent aussi combien est fondamental l'imaginaire d'une organisation et que ce dernier se forge et s'entretient par les mots que l'on utilise, les concepts que l'on mobilise, les gestes, y compris symboliques, que l'on réalise. Concrètement, l'exigence éducative se traduit par une place centrale accordée à la recherche, ou tout au moins à des processus de réflexivité, dans le travail de tout un chacun. Capitaliser une expérience, publier un article dans une revue « savante » et le défendre dans un colloque, co-concevoir une

---

<sup>14</sup> Jean-François Draperi, *Parcourir sa vie, Se former à l'autobiographie raisonnée*, Presses de l'économie sociale, 2010.

<sup>15</sup> Joris Thievenaz, « John Dewey et la théorie de l'enquête », dans *Psychologies pour la formation*, Dunod, 2019.

<sup>16</sup> La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, Le Croquant, 2014.

recherche académique avec des universitaires, présenter une planche devant ses collègues, sont autant de modalités de recherche-action, de la plus modeste à la plus ambitieuse, qui doivent pouvoir alimenter le travail de chacun·e, tout au long de son engagement dans l'organisation de travail coopérative.

## **PORTRAIT DU CONTRE-MANAGEUR / DE LA CONTRE-MANAGEUSE**

Il est impossible d'achever le présent article sans aborder la question qui sous-tend tout propos sur le management, fût-il un contre-management : est-il possible de broser le portrait d'un·e « bon·ne » contre-manageur·se ? Toute personne se trouvant, dans une entreprise d'économie sociale, dans une posture d'encadrement, de la direction générale à l'animation d'une petite équipe, doit pouvoir s'interroger sur ses pratiques et son éthique professionnelles. Les manuels de management sont intarissables sur le sujet, tandis que la coopération reste à peu près muette<sup>17</sup>. Il s'agit là pourtant d'une question essentielle : nombre de dirigeant·es d'entreprise d'économie sociale auront sans doute retrouvé, à la lecture de cet article, des approches ou des pratiques qui leur sont familières, ou des projets qu'ils désiraient sincèrement mettre en œuvre. Mais la vie quotidienne et concrète d'une entreprise, d'une organisation du travail, qui baigne dans un droit capitaliste, dans des logiques de marché concurrentielles, dans des représentations professionnelles dominantes, est comme une glu de contraintes, de réalités difficiles, de situations relationnelles complexes : comment se désengluer pour initier des pratiques de contre-management, sans attendre le grand soir et conditionner l'avènement d'une « vraie » démocratie ou d'une « vraie » coopération à l'improbable reprise de l'entreprise par un conseil ouvrier ?

Il n'y a évidemment aucune réponse générale à ces questions. Décrire les postures ou les attitudes qui facilitent l'engagement dans le contre-management peut donc grandement faciliter la recherche du chemin à emprunter, et proposer une forme de référentiel utile à l'action.

---

<sup>17</sup> La grande exception étant la très riche thèse du regretté François Rousseau, « Gérer et militer », issue de son expérience dans le monde associatif (2004).

Pour entamer le portrait de la contre-manageuse<sup>18</sup>, il nous faut d'abord souligner la question de la posture. La contre-manageuse est essentiellement une éducatrice. Non pas une experte qui sera détentrice d'une connaissance qu'il lui faudrait diffuser, mais une accoucheuse, nourrie de maïeutique, qui veille à ce que tous·tes les salarié·es sous sa responsabilité soient en capacité de forger leurs propres savoirs, au travers de démarches collectives. L'une de ses missions principales est d'instaurer un climat qui permette d'intriquer les temps de délibération, d'apprentissage, de recherche, d'action, de même que les différentes dimensions (politique, opérationnelle, éthique, stratégique...) du travail. La contre-manageuse est garante de la mise en œuvre réelle de ce qui a été décidé ensemble, ainsi que de l'intégration des équipes, en dehors des logiques de pouvoir. Sa ligne d'action doit être la confiance qui conditionne la quête de l'autonomie : une erreur, un échec doit toujours être totalement assumé par la contre-manageuse, couvert par sa responsabilité, et devenir un élément d'apprentissage pour celle ou celui qui en est à l'origine. L'assise de la contre-manageuse ne peut jamais être le pouvoir, mais la légitimité qui l'investit d'une autorité. Enfin, la contre-manageuse doit veiller à ce que son rôle lui-même soit mis en débat : qu'attendent d'elle les salarié·es ? Y a-t-il des fragilités pour lesquels elle a besoin d'être aidée, épaulée ? Sa posture n'est pas celle d'une sur-femme qui centraliserait la décision, mais celle de la personne qui prend soin de l'organisation, du métier de celle-ci, et de l'œuvre qu'elle nourrit.

Cette posture n'est pas simple à adopter. Elle peut être grandement facilitée par des éléments factuels : une légitimité au regard du métier (et non du poste de dirigeant·e !), un salaire connu de tous·tes et s'inscrivant dans une fourchette réduite<sup>19</sup>, et, lorsqu'il s'agit de la direction générale, un mandat à durée déterminée, non renouvelable, annoncé à l'avance, et obligeant

---

<sup>18</sup> Permettez-moi pour cette partie, pour la commodité de lecture, d'utiliser le féminin comme genre générique. Mes propos concernent évidemment tout aussi bien les femmes que les hommes...

<sup>19</sup> Cette question pourrait faire l'objet d'un article à part entière tant il suscite des divergences au sein de l'économie sociale. Notre position personnelle milite très radicalement pour des niveaux de rémunération, y compris de direction générale, pas fondamentalement différents de ceux des autres salarié·es de l'entreprise.

à préparer sa succession dès le premier jour de la prise de fonction.

C'est une posture qui exige aussi des vertus. Ce mot a été malheureusement jeté aux oubliettes du vocabulaire dans le monde du travail, mais il reste pertinent dès lors qu'il s'agit de projet démocratique. Quitte à paraître ridicule au regard des représentations véhiculées par le management, il n'est pas vain de rappeler que l'éthique d'un collectif de travail dépend directement de l'exemplarité des personnes placées en situation de responsabilité : le courage, la douceur, l'humilité, la justesse qui seront reconnues à une contre-manageuse feront beaucoup pour l'investir d'une légitimité à coordonner un collectif et à en impulser l'action.

Enfin, il est sans doute nécessaire d'affirmer que la principale tâche d'une contre-manageuse n'est ni de décider, ni de trancher, ni de contrôler, mais bien de tisser du sens. C'est sans doute l'un des apports fondamentaux de François Rousseau<sup>20</sup> à la question de la gestion des organisations d'économie sociale que d'avoir montré la fragilité à faire « tenir ensemble », dans les coopératives, les mutuelles ou les associations, idéal d'action et pratiques concrètes, motivations personnelles à s'engager et ciment sociétaire, utopie politique et action économique. Cette complexité, si elle est souvent la source de l'échec, est aussi un puissant catalyseur de l'action collective à la condition qu'à tout moment les personnes placées en situation de responsabilité – et en premier lieu la direction générale – aient le soin de donner du sens au travail collectif, à alimenter de cohérence la production de l'œuvre commune.

## CONCLUSION

Mis à part dans les coopératives de production<sup>21</sup>, où la coopérative est l'outil de travail partagé des salarié·es-associé·es qui la composent, les statuts d'économie sociale n'impliquent pas *essentiellement* des modalités de gestion et

---

<sup>20</sup> François Rousseau, « L'organisation militante », *Recma n°303*, 2007.

<sup>21</sup> Autrement appelées « coopératives ouvrières », ou « coopératives de travail », ou « coopératives de travailleur·ses » (et qui adoptent en général en France le statut de SCOP), c'est-à-dire des organisations dans lesquelles la double qualité coopérative s'applique aux personnes dont la coopérative est l'outil de travail, et qui en sont le plus souvent les salarié·es-associé·es.

d'administration de l'entreprise différentes de celles qui l'on trouve dans des sociétés familiales ou capitalistes. Le mode coopératif, associatif ou mutualiste d'entrepreneuriat fonde avant tout un rapport spécifique à la propriété de l'entreprise, et par conséquent des modalités particulières de gouvernement de celle-ci – incluant la notion de démocratie dans la prise de décisions stratégiques ou le choix des dirigeant·es. Une banque coopérative exerce-t-elle son métier différemment qu'une banque capitaliste ? Une coopérative de consommateurs gère-t-elle ses ressources humaines différemment que le magasin d'une enseigne cotée en bourse ? La direction générale d'une mutuelle d'assurances agit-elle différemment que celle d'une compagnie détenue par un fonds de pension ?

« Oui », sans conteste, répondent unanimement et avec sincérité la plupart des actrices et acteurs de l'économie sociale. Mais s'ils ont en partie raison, si nombre d'organisations d'économie sociale ont à cœur que leurs pratiques de management respectent leurs « valeurs »<sup>22</sup>, il manque à leurs intentions la colonne vertébrale conceptuelle qui serait à-même de placer une ambition de gestion de l'entreprise au cœur de l'ambition politique de leur organisation d'économie sociale. C'est sans doute la limite d'un exercice comme celui initié par le Guide des bonnes pratiques de l'ESS : en France, la loi du 31 juillet 2014 introduit l'obligation pour les entreprises se prévalant de l'économie sociale et solidaire « d'engager une démarche d'amélioration continue de leurs pratiques internes à travers huit thèmes qui sont au cœur de l'identité de l'ESS ». Ces thèmes constituent, au travers d'un Guide des bonnes pratiques<sup>23</sup>, un référentiel remarquablement bien conçu et utile. Mais est-il suffisant ? Sans doute, si l'on considère que l'économie sociale en général, la coopération en particulier, est un secteur marginal dans l'économie capitaliste, avec des valeurs différentes et une obligation d'aménagement de ses pratiques par désir de cohérence. Absolument pas, si l'on considère que l'économie sociale en général, la coopération en particulier, porte un projet politique puissant, offrant les possibilités d'une critique et d'un

---

<sup>22</sup> Arnaud Lacan, *A la reconquête du travail durable, L'économie sociale et solidaire en pionnière*, Les petits matins, 2021.

<sup>23</sup> <http://www.esspace.fr/files/pdf/Livret1.pdf>



dépassement du néo-libéralisme, à la condition de proposer non seulement un autre rapport à la propriété, mais aussi au travail, au pouvoir ou au savoir.

L'économie sociale est à la croisée des chemins. Depuis 20 ans, l'entrepreneuriat social et le *social business* l'ont consciencieusement dépouillée de son discours sur le sens de l'action, en marchandisant les questions sociales et en les manageant dans des organisations classiques<sup>24</sup>. Depuis 20 ans, les grandes entreprises l'ont singée pour tenter de reproduire sa capacité à mobiliser les personnes et – quel fabuleux miracle ! – à les faire « travailler gratuitement » et avec engagement<sup>25</sup>. Depuis 20 ans, dans la lignée des GAFAM, des monstres de capitalisation boursière ont eux aussi découvert et revendiqué qu'ils poursuivaient un projet sociétal – en réalité, un projet politique. L'économie sociale pensait étendre la citoyenneté politique au champ économique et ce sont en réalité les grandes entreprises capitalistes qui sont en train d'étendre le management au champ politique<sup>26</sup>. C'est dans ce paysage ravagé et au regard de ces enjeux que la coopération doit se saisir des questions de travail, d'organisation, de gestion, de comptabilité. Exiger un contre-management de nos organisations d'économie sociale n'est pas simplement une question de « cohérence avec nos valeurs » ou de « qualité de vie au travail » : c'est incarner une proposition politique de rupture, radicale, nécessaire.

---

<sup>24</sup> Jean-François Draperi, *Ruse de riches*, Payot, 2020.

<sup>25</sup> Voir, notre analyse : « [Le monde d'après sera-t-il une mascarade ?](#) », éd. en ligne Smart, 2020.

<sup>26</sup> Au travers, par exemple, du *new public management*.

# BIBLIOGRAPHIE

Beauvillard A et P, travaux de l'Institut des territoires coopératifs, <https://instercoop.fr>

Cariou Y. (2020), « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, n°360.

Draperi J.-F. (2010), *Parcourir sa vie, Se former à l'autobiographie raisonnée*, Presses de l'économie sociale.

Draperi J.-F. (2020), *Ruses de riches*, Payot.

Chapoutot J. (2020), *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard.

Cukier A. (2018), *Le travail démocratique*, PUF.

Delvolvé N. et Veyer S. (2011), « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », *RECMA*, n° 319.

Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF.

Hiez D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *RECMA*, n°299.

Lacan A. (2021), *A la reconquête du travail durable, L'économie sociale et solidaire en pionnière*, Les petits matins.

La Manufacture coopérative (2014), *Faire société : le choix des coopératives*, Broissieux, Le Croquant.

Pochon C. et Michalon S. (2021), *Voyage au bout de l'utopie, Dépasser les logiques du surengagement coopératif*, analyse d'éducation permanente n°01/20 de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création Smart

Richard J., Bensadon D., Rambaud A., (2018) « Chapitre 18. La comptabilité écologique : une vraie révolution comptable? », in *Comptabilité financière*, Dunod.

Rousseau F. (2007), « L'organisation militante », *RECMA*, n°303

Sangiorgio J. et Veyer S. (2018), « Les parts congrues de la coopération – Penser les propriétés de la propriété dans la Scop Coopaname », *RECMA*, n°350.

Sanli T. (2019), De l'appropriation de l'outil à la distribution du produit, un chemin à tracer, analyse d'éducation permanente n°09/19 de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création Smart

Thievenaz, J. (2019), « Chapitre 1. John Dewey et la théorie de l'enquête », in *Psychologies pour la formation*, Dunod.

Veyer S. (2020), Le monde d'après sera-t-il une mascarade?, analyse d'éducation permanente n°05/20 de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création Smart.



— DEUXIÈME PARTIE

**ENSEIGNER  
LE MANAGEMENT  
EN ÉCONOMIE  
SOCIALE**



# LES CHEMINS DE TAMA

CARMELO VIRONE

Les idées ont leur temporalité propre. Elles peuvent mettre des décennies avant de se concrétiser. Ainsi, la doctrine néolibérale, élaborée dans l'Entre-deux-Guerres, ne commença à exercer son hégémonie qu'à la fin des années 1970 avec les gouvernements de Margaret Thatcher au Royaume-Uni et de Ronald Reagan aux États-Unis.

L'enseignement académique a évidemment sa part dans la circulation des idées. Le Chili en offre un exemple emblématique, avec la politique économique élaborée sous la dictature du général Pinochet. Les plus proches conseillers du régime en la matière avaient en effet été formés à l'université de Chicago, où enseignaient les principaux penseurs du néolibéralisme, comme Milton Friedman. Un itinéraire intellectuel qui leur valut le surnom de « Chicago Boys ».<sup>1</sup>

Le modèle néolibéral domine aujourd'hui les esprits à travers de multiples institutions nationales et internationales. Sa légitimité a été renforcée au fil des années par l'attribution du « Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel » à quelques-uns de ses maîtres à penser, dont Friedman en 1976, ou Hayek deux ans plus tôt — Hayek dont le livre *La Route de la servitude* (*The Road to Serfdom*, 1944) fut l'une des sources d'inspiration de Margaret Thatcher. Ce modèle prédomine aujourd'hui dans les écoles de commerce, les facultés d'économie, les cercles de management.

*There Is No Alternative*, se plaisait à marteler la dame de fer, pour signifier que le marché, le capitalisme et la mondialisation sont des phénomènes nécessaires et bénéfiques et que tout régime qui prend une autre voie court à l'échec. Et pourtant les initiatives n'ont cessé de se multiplier pour montrer que

---

<sup>1</sup> Les économistes de Chicago ont négocié dans les années 1950 un accord avec l'université pontificale catholique du Chili. Dans le cadre de cet accord, les étudiants chiliens y suivent une formation en économie organisée en partenariat avec l'université de Chicago. Des professeurs américains viennent enseigner à Santiago, une bibliothèque moderne est financée sur place et des bourses sont octroyées aux meilleurs étudiants pour qu'ils puissent aller faire un doctorat à Chicago.

d'autres voies sont bel et bien praticables, qui n'aboutissent pas du tout à des impasses: *There Are Many Alternatives*.<sup>2</sup> TAMA contre TINA ! L'enseignement doit aussi jouer son rôle pour faire connaître ces modèles autres, critiques et porteurs d'avenir.

Quelle place nos universités accordent-elles à l'économie sociale et solidaire ? En France, une étude a fait récemment le point sur la question, en dressant « un état des lieux général de la place accordée à l'ESS au sein des universités »<sup>3</sup>. Comme il n'existait rien de semblable pour la Belgique, nous avons décidé d'y aller voir par nous-mêmes, en nous adressant au Centre d'Économie Sociale (CES) de l'Université de Liège, avec lequel Smart, en particulier à travers son Association Professionnelle des Métiers de la Création, entretient des relations depuis longtemps, notamment pour les publications de ce qui fut son bureau d'études et celles d'éducation permanente aujourd'hui.<sup>4</sup>

Fondé en 1992 par le professeur Jacques Defourny qui en fut le premier directeur, le CES a entrepris des recherches pionnières. C'est à lui qu'on doit, par exemple, la construction des premières statistiques du secteur associatif et du secteur non marchand en Belgique, dans les années 1990. Il se définit comme un « centre de recherche et d'enseignement qui mène (...) tous ses projets et travaux dans une unique perspective : mettre en lumière, analyser, faire comprendre, accréditer les rôles spécifiques et l'importance croissante des entreprises et organisations qui développent des activités économiques au service d'une finalité sociale ou sociétale. »<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> C'est l'idée qui anime Olivier Bonfond dans son livre *Il faut tuer TINA, 200 propositions pour rompre avec le fatalisme et changer le monde*, éd. du Cerisier, 2017 et dans son blog Bonnes nouvelles.

<sup>3</sup> Elodie Ros, Lamia Bouadi, Carole Brunet, « Vers de nouvelles formes d'ancrage de l'économie sociale et solidaire au sein des universités françaises », *RECMA*, 2021/1, n°360, pp. 26-41 (disponible au Centre de documentation de Smart).

<sup>4</sup> Voir notamment, Michel Marée et Sybille Mertens, « L'artiste entrepreneur est-il aussi – et à quelles conditions – un entrepreneur social », in Collectif, Bureau d'études de Smart (dir), *L'artiste, un entrepreneur ?* Coéd. Smartbe–Les Impressions nouvelles, 2011 et Julie Rijpens et Sybille Mertens, *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*, éd. en ligne Smart, 2015.

<sup>5</sup> Voir <http://www.ces.uliege.be/le-centre/historique-vision-et-mission/>, consulté le 2 décembre 2021.



Dans le cadre de cette publication, il ne s'agissait pas pour nous d'évoquer l'ensemble des matières enseignées en économie sociale, mais uniquement la question de la formation au management. Nous avons rencontré à cette fin deux enseignants du CES, Frédéric Dufays et Sybille Mertens, que nous remercions chaleureusement du temps qu'ils nous ont accordé et du soin qu'ils ont apporté à la relecture de l'entretien qu'on trouvera ci-dessous, pour en préciser certaines formulations.

Les domaines de recherche de Frédéric Dufays concernent le management, l'économie sociale et la sociologie de l'entreprise. Avant Liège, il a enseigné à la KULeuven, où il avait été recruté pour mettre sur pied et coordonner un centre de recherche et d'enseignement sur les coopératives. Sybille Mertens est la directrice actuelle du CES. Elle est professeure ordinaire à HEC Liège et mène des recherches sur la finance sociale, l'évaluation de l'impact social, les modèles de business social et l'entrepreneuriat social. Elle était un peu en retard à notre rendez-vous, c'est la raison pour laquelle, dans l'entretien qui suit, on ne la voit intervenir qu'au bout d'un moment.

La formation du manager ne passe pas forcément par l'université. À cet égard, on s'en voudrait de ne pas citer le rôle de plus en plus important qu'exerce Coopcity, Centre d'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles, qui propose des programmes d'accompagnement spécifiques pour celles et ceux qui veulent lancer ou développer leur entreprise sociale à Bruxelles ou encore qui veulent expérimenter l'innovation sociale dans leur projet. Dans ce cadre, Coopcity offre aux participants dont les projets ont été retenus la possibilité de suivre des formations collectives et de bénéficier d'un coaching individuel.

Que ce soit par le biais de divers cursus académiques ou par des formations davantage axées sur la pratique autour de projets concrets, une chose est sûre : si l'on veut que l'esprit de coopération gagne du terrain dans le monde économique, politique et social, il lui faudra faire école. Qu'on nous permette de rappeler ici le cinquième des sept principes adoptés par l'Alliance Coopérative Internationale, qui porte sur l'éducation, la formation et l'information : « Les coopératives proposent

des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération.»<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Voir le site de l'Alliance coopérative internationale: [www.ica.coop](http://www.ica.coop). Voir aussi Carmelo Virone, *Pour une école de la coopération* chez Smart, éd. en ligne Smart, 2019.

# ENTRETIEN AVEC FRÉDÉRIC DUFAYS ET SYBILLE MERTENS

**Carmelo Virone** - *Je voudrais faire le point avec vous sur ce qui est développé en Belgique en matière d'enseignement du management en économie sociale, puisque le Centre d'Économie Sociale, qui existe à l'Université de Liège depuis près de 30 ans, est pionnier en la matière.*

**Frédéric Dufays** - Nous avons à Liège une filière du master en sciences de gestion, qui s'appelle « management des entreprises sociales et durables », au sein de laquelle les étudiants suivent des cours spécifiques : sur la gouvernance, le financement, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'innovation sociale, un cours d'économie écologique... Il s'agit autant de cours donnant une perspective large, théorique, que de cours plus ciblés sur les pratiques. On essaie de balayer l'ensemble du champ. Puisqu'il s'agit d'une option, les étudiants de cette filière ont quand même cours avec ceux des autres filières, des cours du tronc commun, plus classiques.

**C.V.** - *Les étudiants ne ressentent-ils pas un grand clash entre ce qu'ils apprennent en économie sociale et dans d'autres cours ?*

**F. D.** - Non, parce qu'au fil du temps, on a insufflé pas mal de choses à nos collègues, pour montrer la diversité des entreprises. Donc ces collègues sensibilisent l'ensemble des étudiants à cette diversité, en leur expliquant que, dans la plupart des entreprises, les choses se déroulent de telle manière, mais qu'elles peuvent se dérouler autrement ailleurs. Nos étudiants en management des entreprises sociales et durables peuvent donc se raccrocher à quelque chose qu'ils connaissent. Par ailleurs, je pense que de nombreuses techniques de gestion ont quand même une base commune : les calculs à faire pour du financement restent les mêmes, simplement on ira chercher d'autres ressources, on mettra peut-être en avant d'autres priorités. Il n'empêche que des techniques restent communes à l'ensemble des entreprises quelles qu'elles soient.

**C. V.** - *Qu'existe-t-il en dehors de cette filière liégeoise ?*

**F. D.** - Nous organisons, conjointement avec l'UCLouvain, un master de spécialisation en économie sociale, destiné à des étudiants qui sont déjà titulaires d'un master, qui, pour la plupart, travaillent déjà ou ont déjà travaillé, qui veulent se réorienter. Dans ce master-là, une partie des cours, ceux qui se donnent plutôt à Louvain-la-Neuve, est tournée vers la dimension macroéconomique - la transition économique et écologique dans son ensemble, etc. À Liège se donnent plutôt les cours de management, donc vraiment l'approche concrète. L'objectif de la formation, c'est qu'au bout d'un an (le master se déroule sur un an, même si on peut l'étaler sur deux), les étudiants puissent accompagner un projet, voire développer leur projet personnel.

**C. V.** - *Et à l'Université Libre de Bruxelles, rien ?*

**F. D.** - L'ULB s'est plutôt spécialisée en microfinance mais certains de leurs chercheurs sont très impliqués dans des recherches actions avec l'économie sociale bruxelloise. Dans leurs programmes de cours, ils enseignent l'innovation sociale et ont développé un certificat en *sustainable finance* avec d'autres institutions.

À l'UCLouvain, on trouve aussi une filière du master en sciences de gestion qui est appelée *corporate sustainability*.

Du côté flamand, il n'y a pas de programme en gestion de l'économie sociale à ma connaissance. Il y a des cours individuels ci et là, le plus souvent à option. Par contre, il existe certains programmes de formation continue, comme à Leuven sur la gestion des coopératives.

**C. V.** - *Il s'est développé tout un mouvement de pensée, notamment autour des Economistes atterrés en France, qui exprime une vision très critique de l'économie classique, celle qui s'enseigne dans la plupart des écoles. Y-a-t-il un mouvement comparable en ce qui concerne le management ?*

**F. D.** - Il y a du management critique et des critiques du management, les deux existent. Mais il n'y a pas une filière d'enseignement en tant que telle dédiée au management critique. Les idées percolent à travers certains cours donnés par des profs plutôt critiques.

**C. V.** - *Le professeur et chercheur en sciences de gestion. Philippe Eynaud (Institut d'Administration des Entreprises de Paris) évoque un mouvement assez remarquable au Brésil, autour des incubateurs solidaires, notamment, ou de l'école de « gestão social »<sup>1</sup>. Y a-t-il quelque chose de comparable chez nous, un management qui se fait vraiment avec les gens, autour de projets de terrain ?*

**F. D.** - Non, je ne pense pas, pas en termes de mouvement structuré, comme ce qui pourrait exister ailleurs. Mais au travers des enseignements et du master complémentaire et de l'accompagnement des étudiants qui travaillent déjà. Cela dit, il faut suivre avec attention ce qui est en train de se passer dans les incubateurs d'économie sociale, comme coopcity à Bruxelles où les projets rencontrent des experts et des académiques, dans une perspective de co-construction<sup>2</sup>.

## MOTIVATIONS ET VALEURS

**C. V.** - *Qu'est-ce qui amène vos étudiants à choisir une solution alternative ?*

**F. D.** - Je pense qu'il y a plusieurs catégories. Une partie d'entre eux travaille déjà en entreprise sociale et souhaite se professionnaliser, ou en tout cas donner un cadre théorique à ce qu'ils font au quotidien, et essayer d'améliorer leur pratique par l'échange avec d'autres étudiants et des enseignants. D'autres se situent plus dans une perspective de réorientation et de critique par rapport à leur expérience. Ils se disent : « j'ai vu comment on travaillait dans une banque classique, par exemple, je m'interroge par rapport à ces pratiques-là et je sais qu'une autre chose existe. » Ils veulent en savoir plus sur les alternatives

---

<sup>1</sup> Voir « Une autre gestion est possible. Discussion avec Philippe Eynaud », par Quentin Mortier, SAW-B 2021

<sup>2</sup> Coopcity est un centre d'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles.  
(<https://coopcity.be/>)

possibles. Il y a enfin ceux qui cherchent une formation en gestion qui soit compatible avec leurs aspirations à la transition, au changement du système économique.

**C. V.** - *Une telle démarche implique-t-elle une mise en cause du capitalisme ou bien se dit-on : « on fait avec, on s'en accommode... » ?*

**F. D.** - Oui, bien sûr, il y a une remise en cause du système capitaliste tel qu'il est. Mais les réactions sont différentes d'un étudiant à l'autre, certains vont être dans une véritable remise en question radicale - ils vont renverser la table, dirai-je - et d'autres se situeront plus dans l'autre volet de la dualité classique entre évolution et révolution.

**C. V.** - *Avec un continuum de l'une à l'autre, sans doute ?*

**F. D.** - Oui, exactement. Parmi les enseignants, on retrouve également ce spectre : certains se situent plutôt dans la perspective de créer quelque chose d'alternatif à ce qui existe, à côté de ce qui existe, d'autres cherchent à renverser le système et à changer complètement les pratiques.

**C. V.** - *Vous-même, en tant que prof de management, vous êtes soucieux de transmettre un certain nombre de valeurs, ou un regard différent sur l'économie ?*

**F. D.** - Oui, tout à fait. Comme jusqu'à présent j'ai surtout eu affaire à de jeunes étudiants (dans mon poste précédent, à l'université de Leuven, je donnais cours à de futurs bacheliers), j'essayais surtout de leur ouvrir les yeux sur le fait qu'il existe autre chose. Parce que, dans tous les cours, on leur apprend le système classique, les entreprises classiques et conventionnelles. Mon combat, c'était vraiment de leur ouvrir les yeux et de leur dire : il existe autre chose, et ce n'est pas rien, c'est important, cela a un impact considérable sur votre vie au quotidien, même si vous ne le remarquez pas. Cela me paraît un message important à leur amener, pour lancer la réflexion et pour la suite de leur parcours.

Ici, avec les étudiants en management des entreprises sociales et durables, nous sommes dans un autre registre. Notre enjeu est davantage de leur montrer que les alternatives sont possibles: vous, vous pouvez les mener à bien. Demain, c'est vous, qui travaillez sur le terrain, qui pourrez porter ces valeurs à travers vos pratiques. Il est nécessaire qu'ils voient des exemples, qu'ils prennent conscience d'initiatives qui, effectivement, fonctionnent, qu'ils se convainquent qu'on peut sans cesse innover...

**C. V.** - *On a souvent l'impression aujourd'hui, quand on entend un certain nombre de discours, publicitaires notamment, que, sans rien remettre en cause, beaucoup de soi-disant innovations font juste du green washing.*

**F. D.** - *Oui, c'est le danger. On essaie aussi d'apprendre à nos étudiants à se montrer critiques par rapport à ces discours de *green washing* ou de *social washing*, selon lesquels tout va bien dans le monde et qui veulent nous faire croire que quelque chose de fantastique est en train de se passer sans changements fondamentaux. Dans le cours que je donnais à Leuven (mais on pourrait reprendre le même exemple ici), je montrais des publicités de Coca-Cola, qui se présente comme le meilleur en environnement, et j'entamais la discussion avec les étudiants. Il est utile de stimuler un discours critique, une pensée critique par rapport aux informations qu'ils reçoivent. Il faut pouvoir faire le tri dans les informations dont on est abreuvé et se poser les bonnes questions.*

**C. V.** - *L'esprit critique c'est une chose, la transmission de valeurs en est peut-être une autre...*

**F. D.** - *Des valeurs se transmettent quand même: quand on enseigne des pratiques comme la démocratie en entreprise, on véhicule des valeurs fortes d'égalité, ou de justice sociale. Les valeurs se retrouvent au travers de nos enseignements et des exemples qu'on donne.*

**C. V.** - *Pourriez-vous dire un mot des contenus que vous abordez? La démocratie en entreprise, on ne s'attend pas vraiment à ce qu'un cours de management aborde cette question.*

**F. D.** - Pourtant, je l'aborde régulièrement, pour expliquer qu'elle se situe à différents niveaux. Par exemple, quand on étudie le modèle coopératif, on explique aux étudiants la règle «une personne, une voix». On les invite à bien faire la différence entre la manière dont le pouvoir est réparti dans une entreprise conventionnelle et dans une entreprise sociale, une coopérative en particulier. Et en ce qui concerne les décisions quotidiennes au sein d'une entreprise, on réfléchit à la manière dont elles sont prises. Plutôt par un vote ou par consensus ou par consentement? On aborde des pratiques auxquelles les étudiants, de manière générale, n'ont jamais été confrontés ou dont ils n'ont jamais entendu parler dans leurs autres cours.

### **MESURE ET IMPACT**

**C.V.** - *Est-ce que la question des valeurs, que l'on défend ou que l'on transmet, s'accompagne d'une remise en cause de certaines techniques, par exemple la comptabilité, qui peut inclure des données relatives à l'impact social de l'entreprise ou à son impact environnemental? Invente-t-on de nouvelles techniques et les apprend-on aux étudiant·es?*

**F. D.** - Ces questions devraient s'adresser plutôt à Sybille Mertens, puisque la mesure d'impact, c'est vraiment son domaine. Mais je peux vous dire qu'effectivement, on associe les étudiants à ce questionnement. Au-delà des travaux que nous menons en tant que chercheurs, nous essayons de faire en sorte que les étudiants se rendent bien compte de la difficulté inhérente à la mesure de cet impact, qui est demandé tant par des parties prenantes externes, dans le cadre de la recherche de financements par exemple, qu'en interne pour un besoin de pilotage de l'entreprise. Des demandes sont perceptibles à propos de la légitimité de ce qui est entrepris.

**C. V.** - *C'est tout et n'importe quoi, l'impact social, Vous, quelle est votre définition personnelle?*

**F. D.** - La mienne? (*Rire*) Moi, ce n'est vraiment pas mon domaine...

**C. V.** - *Cela m'intéresse d'autant plus.*



**F. D.** - Ce que personnellement j'essaie de montrer, c'est qu'on ne peut pas avoir une définition simple et unique de l'impact social, que celui-ci est propre aux entreprises, en fonction de la mission qu'elles se donnent, qu'il faut dès lors envisager de façon plutôt systémique puisque chaque projet peut avoir des effets pervers et qu'il faut pouvoir se poser la question de ces effets pervers...

**C. V.** - *On pense au produit bio venu de loin qui se révèle pas du tout écologique...*

**F. D.** - Par exemple. Ou même à des entreprises participatives, puisque c'est mon sujet d'étude principal, ou bien une coopérative de travailleurs où ceux-ci ont tellement de réunions, de moments dédiés à la prise de décision, qu'en fait ils n'en peuvent plus de décider. Ils connaissent un épuisement... Donc, il peut y avoir des effets pervers à cette démocratie ou à cette consommation bio ou ce caractère environnemental. Il faut pouvoir regarder ces difficultés en face: elles font partie de l'impact social global. D'après nos travaux, on ne peut pas aboutir à un chiffre final, contrairement à ce que prétendent certains qui affirment: «vous investissez un euro dans notre entreprise et cet euro produira quatre euros qui bénéficieront à la société tout entière». C'est trop réducteur. On peut se livrer à ce type de calcul à des fins de communication, et alors il faut pouvoir l'expliquer, en disant comment on calcule, mais il faut être conscient des limites de la démarche.

Lier une réflexion sur les valeurs à défendre et la comptabilité à mettre en œuvre, c'est effectivement quelque chose qui ne se fait pas suffisamment encore dans les entreprises sociales. Souvent on remarque que ceux qui mesurent l'impact ne sont pas nécessairement en contact avec les comptables ou très peu. C'est justement l'un des enjeux de définir davantage la comptabilité comme quelque chose de plus global, On en parle aujourd'hui, mais il faut le temps que ça se mette en œuvre, évidemment. Pour les coopératives, que moi je connais mieux, il y a cet enjeu-là: à l'université de Leuven, on a essayé d'intégrer le module de cours relatif à la mesure d'impact avec un module sur la comptabilité.

## CHRISTIANISME, SOCIALISME, LIBÉRALISME

**C. V.** - Est-ce que l'économie sociale connaît une résonance particulière dans le monde catholique? Je pense par exemple au fait qu'Enzo Pezzini, chercheur associé à l'Université Saint-Louis Bruxelles, a publié un livre intitulé *Projet coopératif et christianisme social*<sup>3</sup>...

**F. D.**- En Belgique, l'histoire coopérative est fort liée, d'une part au pilier socialiste et d'autre part, au pilier chrétien. Aujourd'hui, cependant, les clivages sont moins marqués qu'autrefois. Il y a effectivement une grosse tradition de mouvements associatifs et coopératifs du côté chrétien et, même si les liens avec l'Église se sont distendus ou rompus, il y a quand même des valeurs qui résonnent. Un travail a été mené par des collègues italiens et espagnols et, il me semble aussi d'Amérique du Sud, sur le texte de la dernière encyclique du pape François, qui essaie de faire le lien avec les entreprises sociales.

### (Sybille Mertens nous rejoint)

Sybille Mertens - En ce qui concerne la relation au christianisme, j'ajouterai que dans nos cours, nous n'informons pas particulièrement nos étudiants des racines possibles qu'on pourrait y trouver. Après, à titre personnel, nous pouvons avoir des lectures de l'encyclique *Laudato si'*<sup>4</sup> pour montrer qu'une partie du monde chrétien, en lien avec sa spiritualité, déclare qu'aujourd'hui, il va falloir gérer notre monde autrement. On signale le fait, qui a de l'importance, et on montre le lien pouvant être établi avec des formes d'entreprise qui prennent une certaine responsabilité dans la société. Mais on n'a pas de cours à visée plus historique, qui ancrerait la coopérative là-dedans. Nos étudiants ont toutefois accès à un MOOC produit par l'UCLouvain dans lequel Jacques Defourny (le fondateur et ancien directeur du Centre d'Économie Sociale) présente cette approche historique<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Enzo Pezzini, *Projet coopératif et christianisme social*, Presses de l'Université Saint-Louis, Bruxelles, 2018

<sup>4</sup> « [Lettre encyclique Laudato Si' du Saint-Père François sur la sauvegarde de la Maison commune](#) », Vatican, mai 2016

<sup>5</sup> Voir sur le [site](#) de l'UCLouvain

Personnellement, tant par manque de temps qu'à cause du fait que je n'ai pas étudié la question, je montrerais plutôt le lien avec les mouvements de société aujourd'hui, dont il faut parler quand on s'intéresse à des modèles alternatifs.

**C. V.** – *Un des a priori du management c'est de dire: « Notre discipline se base sur une approche rationnelle non idéologique ». On occulte ainsi le fait qu'elle vient d'une pensée libérale très marquée.*

**S. M.** – On lutte contre cette vision. Donc, on resitue les choses dans leur contexte, on part de la question : pourquoi jusqu'ici n'a-t-on pas enseigné beaucoup ces modèles alternatifs dans les *business school*? Parce que la pensée qui domine, c'est celle de Milton Friedman, c'est l'idéologie néolibérale, qui laisse entendre que le marché va tout résoudre ! Et donc, dans mes cours, je repars des échecs du marché, documentés par des économistes depuis des années, mais qui ne sont pas encore idéologiquement compris par tout le monde.

**C. V.** – *Donc, vous remplacez le fameux TINA de Margaret Thatcher par TAMA, There Are Many Alternatives...*

**S. M.** – Oui, mais j'explique surtout pourquoi on ne peut pas intellectuellement accepter cette supériorité du modèle de la concurrence parfaite. Parce que celui-ci ne correspond pas à la réalité. Il importe donc de le déconstruire. Si on veut pouvoir progresser ensemble et rendre la vie possible pour tout le monde, on est obligé de comprendre que ces échecs existent et que l'une des possibilités de solution, c'est de repenser les modèles d'entreprise. Il n'y a pas que ça, il faut aussi penser à la régulation, aux comportements individuels qui doivent changer ... Mais il nous faut aussi imaginer qu'un modèle d'entreprise différent peut aller à l'encontre de ces échecs-là, tout en reconnaissant que des changements de comportements individuels seront nécessaires et qu'il faudra soutenir l'État dans son action de régulation. Est-ce idéologiquement marqué? Pas plus que l'enseignement des modèles conventionnels. Dans les deux cas, il convient de reconnaître que les modèles que l'on défend sont liés à la lecture qu'on a de la société, et cette lecture n'est jamais neutre. Je ne demande évidemment pas aux

étudiants d'adopter ma vision du monde, mais je leur demande d'être informés intellectuellement sur la manière dont le marché fonctionne.

## **COOPÉRATION ET SYNDICALISME**

**C. V.** - *Pour en revenir à la question du rapport avec les mouvements ouvriers... Aujourd'hui, une part du monde syndical se distancie du modèle des coopératives de travailleurs en disant: «Ce type d'entreprise, c'est juste une manière de s'exploiter soi-même.» Qu'en pensez-vous ?*

**F. D.** - C'est en train de changer. Cette tradition de discours existe effectivement, mais progressivement les syndicats se sont rendu compte de la valeur du modèle coopératif en étant confrontés à des entreprises comme Deliveroo. Ils se sont retrouvés vraiment impuissants face à ces nouveaux modèles d'indépendants rassemblés sous une même entreprise. Dans certains pays, on est arrivé à les requalifier en tant que salariés, mais ce n'est pas encore le cas en Belgique. Les syndicats se sont rendu compte qu'ils ne pouvaient rien faire, qu'ils n'avaient pas de prise sur ces entreprises. Tous ces indépendants, ils pourraient les affilier, mais ils ne sont pas vraiment faits pour les indépendants, donc comment agir... ? J'ai vraiment vu un basculement dans la communication de certains syndicats face aux coopératives. Ils ont même promu le modèle de la coopérative de travailleurs par rapport à ces plateformes-là. Donc je pense que les choses sont bel et bien en train de bouger, de changer.

**S. M.** - C'est une des raisons du changement, mais pas la seule. On peut également évoquer, en tout cas en Wallonie, une grosse inquiétude à propos de la reprise des PME quand leur fondateur part à la retraite. Pour protéger l'emploi local dans des structures de petite taille, certains se disent : cherchons à promouvoir le modèle de coopérative de travailleurs. Un troisième élément - j'en perçois les frémissements -, c'est que les syndicats commencent à se rendre compte que les modèles alternatifs d'entreprise sont leurs alliés dans une problématique plus large, qui serait, eh bien, un combat contre les impasses auxquels mène un capitalisme mondial et dérégulé.

**C. V.** – *À l'inverse, on peut avoir l'impression que le monde coopératif se montre réticent face à l'action syndicale. Par exemple, dans une entreprise comme Smart, qui compte près de 200 permanents, il n'y a pas encore de délégation syndicale en Belgique, même si le personnel est représenté au Comité d'Entreprise et au Comité pour la prévention et la protection au travail.*

**S. M.** – Les deux parties doivent réinventer une collaboration, parce qu'en fait leurs objectifs ne sont pas très éloignés. Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, le modèle de la délégation syndicale dans les coopératives coince encore...

**F. D.** – Cela peut coïncider sur le terrain, mais l'opposition qu'on rencontrait au niveau, je dirais des « hautes sphères », des représentations au niveau européen, tend à se réduire.

**S. M.** – Se pose quand même pour chacun la question de sa raison d'être et de sa légitimité. Il faut donc que les syndicats soient rassurés sur l'importance de leur travail, malgré le fait que les coopératives existent, et inversement que les coopératives ne se disent pas que les syndicats n'existent que pour un modèle d'entreprise classique. Mais je suis d'accord, au niveau supranational, ou même dans le top des instances en Belgique, ça commence à percoler. Ce n'est pas le cas à la base.

**F. D.** – Pas encore.

**S. M.** – Mais parce qu'on touche à leur identité et à leur rôle.

**F. D.** – Prenons l'exemple de Coopaname<sup>6</sup>, qui travaille beaucoup avec Smart : la structure de gouvernance est très claire, entre les instances participatives, avec les membres entre eux, et les structures qui sont gérées par les syndicats... On voit de plus en plus de modèles comme celui-là, qui informent les autres de leurs pratiques. Je pense qu'il faut, à un moment donné, que les acteurs de terrain puissent observer que la

---

<sup>6</sup> Fondée en 2004, Coopaname est une coopérative ouvrière issue du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi.

cohabitation entre syndicat et coopérative peut fonctionner et qu'on aille au-delà des discours trop tranchés.

### **UN RÔLE POLITIQUE?**

**C. V.** – *Avant de reparler de l'impact social, pourrait-on aborder l'impact politique de votre travail? Si vous aviez un jour eu une Madame Thatcher parmi vos étudiants, peut-être la face de l'Angleterre en serait-elle changée...*

**S. M.** – En tout cas, nous permettons aux étudiants de penser autrement. Par la suite, ils en font ce qu'ils veulent et ça leur appartient, évidemment. Je crois que des étudiants choisissent de venir chez nous parce qu'ils ont besoin d'air, ils ont besoin d'entendre un autre discours. Après, on les voit se retrouver eux-mêmes à la manœuvre, en train de transformer leur écosystème, parce qu'ils sont entrepreneurs, parce qu'ils sont dans un cabinet ministériel ou dans une grande entreprise, mais en contact avec ce type d'entreprises... Nous avons effectivement un rôle politique, mais qui n'est pas notre rôle premier. Nous sommes d'abord là pour expliquer, donner des grilles de lecture. Mais quand on élargit les grilles de lecture, on a forcément un rôle politique, et on l'assume.

**C. V.** – *Est-ce que cela ne vous fragilise pas au plan académique? Une manière de discréditer le savoir de l'autre est de contester sa légitimité: «vous, vous êtes dans l'idéologie, moi, je fais de la science»...*

**F. D.** – Tout à fait, cela nous pousse à faire preuve d'une très grande rigueur académique pour montrer que non, ce n'est pas de l'idéologie au sens où cela exprimé de façon négative. En réalité, tout est idéologique. Donc, si on veut considérer mon travail comme idéologique, il faut pouvoir considérer leur travail comme idéologique également. Ce n'est pas pour autant que le travail des économistes plus classiques est meilleur ou que le mien est moins rigoureux... Lorsqu'on montre aux étudiants que d'autres modèles sont possibles, par exemple si on explique que dans le mix de financements auxquels ont accès les entreprises sociales, l'État a sa place, certains s'étonneront: mais on nous a toujours dit qu'il fallait fonctionner sans l'État...

**S. M.** – En rappellent le rôle de l'État, nous rouvrons un peu leur imaginaire politique, alors qu'ils arrivent quand même très formatés...

**C. V.** – *Je ne pensais pas aborder la question de l'État avec vous, mais puisque vous en parlez ... Le libéralisme classique tend à limiter le contrôle de l'État, alors que comme le montre très bien Michel Foucault, le néo-libéralisme veut que l'État se mette activement au service du marché.<sup>7</sup> Donc l'État est toujours pris en compte et l'on voit très bien, en cette époque de pandémie et de post-pandémie, que tout le monde trouve normal que l'État et l'Europe injectent des milliards au nom de la relance, alors que six mois plus tôt, c'eût été considéré comme une hérésie... La question du rapport à l'État fait-elle aussi partie de votre enseignement?*

**F. D.** – On doit l'aborder en tout cas, parce que, par exemple, l'État établit des normes, des règles générales qui ne permettent pas de répondre à l'ensemble des besoins sociaux. Dans un cours d'innovation sociale par exemple, on peut discuter de ces normes qui sont mises en place par l'État et qui soit font de la place pour des innovations sociales (je pense par exemple à ce que Smart a fait pour les livreurs Deliveroo), soit empêchent ou freinent la diffusion d'une innovation sociale (là, on peut penser à la législation belge sur les coopératives de travailleurs, par rapport à la législation française, qui favorise ce type d'entreprise)...

**S. M.** – Et moi, en matière de financement, je suis obligée d'en parler aussi. On regarde en outre en quoi l'action de ces entreprises est complémentaire à celle de l'État. Forcément c'est un acteur majeur. Ce que nous apportons peut-être aux étudiants, c'est la notion d'intérêt collectif, qui leur permet de reconstruire aussi ce que ça signifie que le rôle de l'État. En étudiant ce qui se passe à l'intérieur d'un périmètre restreint, celui d'une entreprise qui essaie de poursuivre ce genre de finalité, on voit les mécanismes collectifs, on met en évidence ce qui change en termes de gouvernance, de démocratie, en termes de mobilisation de financements. Dans la pratique, une entreprise de l'économie sociale permet à ses parties prenantes de sortir de l'anonymat du

---

<sup>7</sup> Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, coéd. EHSS- Seuil-Gallimard, 2004

marché. Les parties prenantes ont un objectif supérieur commun et du coup, se donnent des règles communes. On se retrouve dans un processus d'apprentissage de ce que peut être un État.

## RETOUR SUR L'IMPACT SOCIAL ET SES LIMITES

**C. V.** – Et donc vous pourriez aussi parler de l'impact social.

**S. M.** – Depuis plus de 20 ans, nous savons bien, au Centre d'Économie Sociale, que les entreprises auxquelles nous nous intéressons existent pour autre chose que le rendement du capital. On peut tourner autour des questions de performance, des indicateurs de bonne gestion, de la manière dont on peut dire que l'entreprise a bien rempli son rôle... Ces questions-là sont bien présentes. Avec le développement de la finance à impact (pour faire court : pour ceux qui cherchent de nouvelles catégories d'actifs, qui se demandent où investir parce que ce serait en phase avec le monde tel qu'il va maintenant), on voit arriver cette question d'impact assortie d'une obligation de mesure, et si possible de mesures permettant de la comparaison. Il est certes important que toute organisation s'évalue, et puisse en témoigner à l'extérieur, et pilote ce qu'elle fait à l'intérieur. En revanche, on met de très gros bémols en ce qui concerne la question de la mesure : on ne va pas tout quantifier, on ne va pas tout monétariser. Ce qui fait la beauté des entreprises sociales, c'est aussi la relation de proximité, la relation non anonyme qu'elles entretiennent avec leurs investisseurs, leurs travailleurs, leurs clients. Si tout cela redevient un produit dans lequel je peux investir de loin, parce que j'ai des indicateurs d'impact qui me permettent de les comparer, à vrai dire, moi ce monde-là m'intéresse beaucoup moins. Je n'y crois pas. Je peux, d'un point de vue intellectuel, montrer pourquoi mesurer un impact et le traduire en termes monétaires a d'énormes limites. Donc oui, il faut s'évaluer, non, tout n'est pas soluble dans un indicateur comme le *social return on investment*.

## L'USAGE DU TEMPS

**C. V.** – *Vous m'amenez vous-mêmes à ma dernière question, qui porte précisément sur la mesure. On pourrait dire du management qu'il est né d'un chronomètre et d'un boulier compteur. Parlez-vous du temps, parlez-vous de la valeur temps avec vos étudiants ? Nous sommes tous sur-occupés. Est-ce que ça*



*fait partie des réflexions qu'on peut avoir sur le management : envisager de ne pas construire des entreprises où tout le monde soit constamment obligé de courir toujours plus ?*

**F. D.** - Oui, on en parle indirectement. Par exemple à propos de la démocratie : on est obligés de s'arrêter un temps pour pouvoir faire fonctionner la démocratie. Mais je ne fais pas forcément un focus sur la notion de temps.

**C. V.** - *Vous n'écrivez pas au tableau : « le temps c'est du bonheur », comme d'autres disent « time is money » ?*

**F. D.** - On pourrait... La question intervient dans certaines discussions, mais pas à travers le prisme du temps. Mais pourquoi pas, ça pourrait être intéressant d'aborder cette dimension avec les étudiants.

**S. M.** - Je voudrais ajouter qu'on intègre aussi la dimension temporelle parce qu'on aborde de plus en plus la problématique de la transition, et donc le temps auquel nous nous intéressons est plutôt du temps long : nous faisons partie d'une transition qui va prendre du temps. Si le succès, si nos aspirations ne se réalisent pas tout de suite, ce n'est pas grave. En même temps, on doit continuer d'être vivants pour les porter, donc faisons attention à nous ménager, à ménager nos équipes. Il va falloir tenir dans la durée.

**C. V.** - *Si la propriété n'est pas la nôtre mais celle de nos enfants ou de nos petits-enfants, ça change aussi peut-être la perspective de la gestion ?*

**S. M.** - Oui. En tout cas ça oblige à intégrer le temps avec une valeur positive. En finance, ce qui se passe demain a moins de valeur. Mais en réalité, on pourrait inverser et dire ce qui se passe demain, on doit lui donner de la valeur. Et c'est déjà un peu le cas dans la finance durable.

**F. D.** - Quand je parle des coopératives, j'insiste aussi sur l'orientation à long terme : on cherche de la rentabilité non pas pour les actionnaires demain mais pour faire vivre l'entreprise longtemps, pour qu'elle puisse subvenir aux besoins des

membres dans le long terme. Donc la dimension du temps long revient dans les différentes pratiques.

**S. M.** - On dira par exemple aussi de l'investisseur dans ce type d'entreprises qu'il amène du capital patient.

**C. V.** - *Vous parlez du temps en termes de durabilité. On pourrait aussi envisager la question de la soutenabilité, quand on voit comme les gens peuvent être usés par le travail à cinquante ans. Je voudrais vous faire réagir à une phrase de Philippe Eynaud : « L'autre gestion, ce serait une gestion qui parle de démarchandisation du travail, de la nature et de la monnaie ». Cette assertion fait référence à Polanyi, qui montre l'aberration qu'a représentée le fait de considérer la nature, la monnaie, le travail comme des marchandises...<sup>8</sup> Vous reconnaissez-vous dans une définition comme celle-là ?*

**S. M.** - Personnellement, je verrais dans la notion de « démarchandisation » une rupture de l'anonymat. Je ne suis pas au clair sur différentes questions : garde-t-on des aspects de concurrence, des aspects de liberté de choix, qui sont quand même inhérents à la relation marchande ? Mais en tous cas, les dérives sont là parce que nous nous comportons comme des consommateurs anonymes, des travailleurs anonymes ou encore, et peut-être surtout, comme des investisseurs anonymes. Et donc ce qui arrive à l'autre, à la nature pour demain, pour les enfants, en fait n'entre pas dans mes choix, parce qu'on m'a habituée à utiliser de l'argent qui est neutre, à acheter des produits dont je ne connais pas la provenance, etc. En tout cas, ma porte d'entrée personnelle sur cette démarchandisation, c'est la rupture de l'anonymat.

**C. V.** - Pour les néo-libéraux américains, nous devrions investir sans cesse dans ce capital que représente notre propre personne. Et l'augmenter chaque fois qu'on le peut. On est soi-même, son corps et sa propre monnaie d'échange, en quelque sorte.

---

<sup>8</sup> Karl Polanyi, *La Grande Transformation: Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, coll. Tel ; 2009 (éd. originale, 1944).

**F. D.** - Alors là, je me retourne vers les travaux d'Isabelle Ferreras.<sup>9</sup> Oui, rompre l'anonymat, mais aussi considérer les personnes au-delà de leur « capital » humain et social...

**C. V.** - Comme des sujets politiques ?

**F. D.** - Notamment.

**S. M.** - Nous réduire à : « du capital que nous devons faire fructifier », enfin ! Nous sommes plus, bien plus que ça. Ces formules ne sont que des recettes inspirées d'une vision très réductrice du management.

**F. D.** - L'avantage du management *mainstream* c'est qu'on y intègre beaucoup de recettes simples et des paroles simples. Elles sont donc faciles à comprendre et passent bien. Nous, nous allons consacrer du temps à expliquer une complexité et des nuances et donc ça passera beaucoup plus difficilement, pas auprès des étudiants, mais de manière générale. C'est ça la force du management *mainstream* : c'est de pouvoir énoncer des relations et des phrases assez simples dont tout le monde va trouver sans trop y réfléchir, qu'elles ont du sens, parce que c'est simple, en fait.

**S. M.** - C'est comme si les grands principes de management n'étaient que du simple bon sens

**C. V.** - *La seule chose qui nous motive dans le travail, c'est l'intérêt financier qu'on peut en retirer...*

**S. M.** - C' est bien connu, n'est-ce pas ? Et nous, on doit expliquer souvent que...

**F. D.** - ...ça ne se limite pas à ça.

**S. M.** - Nous, nous voyons des gens de quarante-cinquante ans qui débarquent dans nos cours et nous disent : je veux changer de vie, je veux retourner vers l'économie sociale. Nous

---

<sup>9</sup> Voir Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, 2012, Paris : Presses universitaires de France et *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, 2007, Paris : Presses de Sciences Po.

en parlons avec nos étudiants, nous leur disons : aujourd'hui, vous êtes peut-être très attirés par ces carrières classiques, mais qu'en sera-t-il après 20 ans de travail...

**C. V.** - En dehors de tout engagement spirituel, se pose vraiment la question du sens et de la valeur sociale de ce qu'on fait, de son utilité personnelle...

**S. M.** - Chacun d'entre nous sait bien qu'il va finir par mourir et là, on se demandera à quoi nous avons vécu

**C. V.** - *Donc, c'est vraiment la question fondamentale, celle du temps ?*

**S. M.** - Oui, oui, oui.

# SOURCES ET RESSOURCES

## QUELQUES PUBLICATIONS

Bauwens, T., & Mertens, S. (2015). « Économie sociale et gouvernance polycentrique ». In Cassiers, I., Maréchal, K., & Méda, D. (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux* (pp. 89-121). La Tour-d'Aigues, Editions de l'Aube.

Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). « The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? » *Strategic Change*, 30(2), 99-108.

Dethier, F., Meert, S., & Mertens, S. (2021). « Les associations employeuses en Belgique: un financement public dominant ». In Renault-Tinacci, M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations: Spécificités et approches plurielles* (pp. 217-238). Paris, La Documentation Française.

Dufays, F., O'Shea, N., Huybrechts, B., & Nelson, T. (2020). « Resisting colonization: Worker cooperatives' conceptualization and behaviour in a Habermasian perspective ». *Work, Employment and Society*, 34(6), 965-984.

Ferreras, I. (2007) Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des service, Paris, Presses de Sciences Po.

Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Presses universitaires de France.

Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, Paris, coéd. EHSS-Seuil-Gallimard, 2004

Mortier, Q. (2021). « Une autre gestion est possible. Discussion avec Philippe Eynaud », SAW-B.

Pezzini E. (2018). *Projet coopératif et christianisme social*, Bruxelles, Presses de l'Université Saint-Louis.

Polanyi, K. (2009). *La Grande Transformation: Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, coll. Tel (éd. originale, 1944).

Virone, C. (2020) Karl Polanyi et Michel Foucault : deux pensées pour s'armer contre le néolibéralisme, Bruxelles, éd. Smart.

### **UN PODCAST**

Ferreras, I. Donner aux salarié·e·s un pouvoir de décision aussi grand qu'aux actionnaires — Louie Media, 2021.

## LES AUTEURS



**Jean-François Draperi** est docteur en géographie rurale et aménagement du territoire et Maître de conférences en sociologie (Conservatoire national des arts et métiers, Cnam). Il est directeur du Centre d'économie sociale Travail et Société (Cestes) et fut rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'Économie Sociale (*Recma*) de 1997 à 2021. Il anime le Laboratoire de recherche-action coopérative Acte 1). Dernier titre paru : *Le fait associatif dans l'Occident médiéval. De l'émergence des communs à la suprématie des marchés*, éditions Le Bord de l'Eau, Bordeaux, 2021



**Frédéric Dufays** est professeur à HEC Liège, École de Gestion de l'Université de Liège, et à la KU Leuven où il est co-titulaire de la Chaire Cera-Boerenbond en Entrepreneuriat coopératif. Il enseigne notamment la gestion de projets d'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et coopératif. Ses recherches actuelles portent sur la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique en entreprise : pratiques innovantes, légitimité, liens avec la démocratie en dehors de l'entreprise.



**Sybille Mertens** est économiste, professeure à HEC Liège, École de Gestion de l'Université de Liège, et Directrice du Centre d'Économie Sociale. Ses cours portent sur le lien entre entreprises et développement durable, le financement de la transition, et les modèles d'entreprises sociales et durables. Ses recherches actuelles portent sur la transition du système économique, l'évaluation de l'impact social des entreprises et les business models socialement innovants.



**Stéphane Veyer** est diplômé de droit et de sciences politiques. Il a participé en 2003 à la création de Coopaname, coopérative ouvrière et multiactivités, dont il a été directeur général jusqu'en 2014. Il est aujourd'hui cogérant de la Manufacture coopérative et investi dans les expériences coopératives Smart, Bigre, Startin'blox, et toujours Coopaname.



**Carmelo Virone** est écrivain et critique. Il a publié des nouvelles, de la poésie, des essais. Il est responsable du projet d'éducation permanente développé par l'APMC-Smart. Derniers titres parus : *Battre les cartes* (nouvelles), Bruxelles, éd. Maelström, 2018 ; *Karl Polanyi et Michel Foucault : deux pensées pour s'armer contre le néolibéralisme*, Bruxelles, éd. Smart, 2020.



### **Dans la même collection**

Sergio BOLOGNA, *Le mouvement des freelances :  
origines, caractéristiques et développement*

COLLECTIF, *Espaces partagés, du travail à la fête*

COLLECTIF, *Le métier de journaliste. De la précarisation à la recherche  
de nouveaux moyens d'action*

COLLECTIF, *Formation professionnelle et formateurs en Belgique.  
Enjeux et perspectives*

COLLECTIF, *Musicien·ne : quelques réalités du métier*

Tatiana DEBROUX, *Petite(s) histoire(s) des artistes en ville*

Jérôme TOUSSAINT, *Pour une extension de la couverture sociale*

Jef VAN LANGENDONCK, *Repenser la sécurité sociale*

Dirk VERVENNE, *Droits d'auteur et liberté d'usage. Deux réflexions*

Carmelo VIRONE, *Karl Polanyi et Michel Foucault : deux pensées pour  
s'armer contre le néolibéralisme*

Achévé d'imprimer en Belgique, sur les presses de Snel, à Liège, en janvier 2022

Smart, 72 rue Coenraets, 1060 Bruxelles

Dépôt légal: D/2021.11.399/1

Mise en page: Benjamin Vangilbergen



# LES COOPÉRATIVES, ENTRE MANAGEMENT ET CONTRE-MANAGEMENT

Le management est un angle mort de la coopération. Un angle mort que nous avons voulu réduire en deux temps. La première partie de ce Cahier propose une réflexion sur la nature du management dans l'économie sociale – qui ne peut-être qu'un contre-management, requérant une posture et des qualités spécifiques. La seconde pose la question de l'enseignement, de la formation des futurs cadres de l'économie sociale. Qu'existe-t-il en la matière ? Quels sont les contenus qu'on y propose, les démarches, les valeurs qu'on y transmet ?

Deux mises en perspective pleines de promesses, qui donneront du grain à moudre à celles et ceux qui sont convaincus que la coopération est notre avenir.

Prix de vente : 2 €