

Cette étude existe aussi
en version papier au prix
de 15 euros + frais de port.

info@saw-b.be ou
071 53 28 30

Une étude, c'est à la fois trop long et trop court, sur-
tout sur un sujet comme la démocratie économique.

C'est pourquoi nous avons réalisé une annexe numé-
rique qui propose de l'image, du son et des textes
articulés de façon dynamique. Des documents glanés
sur la toile donnent la parole à d'autres, pour aller
plus loin sur certains sujets, ou au contraire pour en
résumer d'autres.

Bonne navigation dans le prezi «Démocratisons l'éco-
nomie !», n'hésitez pas à le partager ! <http://prezi.com/ujoiy3wcy/democratisons-leconomie-lan-nexe-numerique/>

À **Max Delespesse**, fervent utopiste,
qui a toujours cru et lutté pour
plus d'égalité et de justice sociale,
conditions de toute démocratie.

Editrice responsable : Marie-Caroline Collard
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises
42/6, rue de Monceau-Fontaine
6031 Monceau-sur-Sambre
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Coordination : Frédérique Konstantatos
Mise en page : Estelle Mahieu
Crédit photo : © Jérôme Rommé - Fotolia.com
Illustration : © Yakana

Avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles



Prix : 15 euros
2013, n° 07
ISBN : 978-2-9600795-5-5

TABLE DES MATIÈRES

- Introduction** 5
- Première partie : démocratiser l'économie**
- Démocratiser l'économie 9
- Résumé 35
- Deuxième partie : quelles pratiques dans l'économie sociale ?**
- 9 entrepreneurs sociaux autour de la table..... 40
- L'entreprise dans la démocratie..... 49
- La démocratie dans l'entreprise..... 73
- La démocratie économique : une utopie ? 123
- Conclusion 143
- Troisième partie : pour aller plus loin**
- La démocratie et mon entreprise 147
- Bibliographie..... 152



INTRODUCTION



INTRODUCTION

La démocratie ?

La démocratie est au cœur de la dynamique portée par l'économie sociale. C'est un des principes que l'on retrouve dans quasi toutes les définitions ou toutes les approches qui ont tenté de définir ses contours. Les entreprises sociales contribueraient donc à « démocratiser » l'économie. Mais concrètement, que se cache-t-il derrière ces deux termes de « démocratie économique » ? On parle de participation, de transparence, de décentraliser les pouvoirs de décision, de parties prenantes, de citoyenneté. Mais plus encore ?

Rapidement, en nous penchant sur cette question, nous avons réalisé à quel point le sujet est vaste et complexe. Par ailleurs, alors qu'elle est au cœur de l'économie sociale, cette « démocratie économique » semble – *a priori* – fort éloignée des préoccupations quotidiennes des entrepreneurs sociaux. Ceux que nous avons invités à un entretien collectif pour débattre de ce thème et alimenter cette étude nous l'ont fait comprendre à travers les réponses qu'ils nous ont renvoyées. Plusieurs d'entre eux nous ont effectivement dit d'entrée de jeu qu'ils étaient prêts à venir en discuter mais qu'ils ne comprenaient ni pourquoi nous les avons choisis eux ni ce qu'ils pourraient dire d'intéressant sur le sujet. Et pourtant, les échanges furent très riches d'exemples qui démontrent qu'au-delà de la théorie qui peut sembler complexe, cette question de démocratie reste un des piliers majeurs des entreprises sociales.

Cette étude propose de faire ce pont entre théorie et pratique. Elle invite le lecteur à travers un voyage en trois parties qui part d'une réflexion plus globale issue des propos de philosophes, de sociologues, d'économistes pour aboutir à des questions et outils très concrets.

La **PREMIÈRE PARTIE** (pages 7 à 36) de cet ouvrage aborde la question suivante : qu'est-ce que la démocratie et plus particulièrement la démocratie économique ? Dans quel état se trouve aujourd'hui notre démocratie politique et économique ? En somme, nos sociétés sont de moins en moins démocratiques, passées sous la coupe du profit qui fait la loi à la place des politiques et des citoyens. Dans ce contexte, que proposent les entreprises

sociales pour produire et consommer autrement, en faveur d'une société plus démocratique ?

C'est à cette question que tente de répondre la **DEUXIÈME PARTIE** de cet ouvrage (pages 38 à 143). Pour l'alimenter, nous sommes partis des réalités des entreprises sociales elles-mêmes. Nous avons donc organisé trois moments d'échange avec un total de 9 entreprises⁽¹⁾. Chacune de ces interviews collectives a permis d'aborder avec les participants les trois questions majeures, à savoir la démocratie « externe » de l'entreprise, la démocratie « interne » et, enfin, l'utopie ou le moteur de leur action.

L'exercice de la démocratie pour économie sociale peut concerner l'extérieur de l'entreprise : les citoyens, le quartier, la collectivité. Cette fonction démocratique des entreprises sociales se joue à différents niveaux : au travers des biens et services qu'elles offrent, des alternatives qu'elles proposent, des réponses qu'elles amènent à des besoins non rencontrés, des lieux d'expression et de débats qu'elles contribuent à créer, des actions de lobbying et de sensibilisation qu'elles mènent, etc.

Au-delà des biens et services qu'elles proposent, le fonctionnement même des entreprises sociales peut lui aussi être en rapport avec la démocratie économique. C'est d'ailleurs un des principes clés de leur définition : une gestion démocratique de leurs instances. Mais concrètement, en quoi consiste une entreprise démocratiquement gérée ? Se pencher sur cette question, c'est en soulever beaucoup d'autres : quelles réalités observe-t-on au sein des entreprises sociales, avec les travailleurs, les clients, les usagers ? Comment étendre et approfondir la démocratie dans l'entreprise ? La participation vaudrait-elle de soi ou y a-t-il un prix à payer ?

Se pencher sur les questions de démocratie implique de poser aussi celle du sens : quel est le moteur de cette démocratisation de l'économie par les entreprises sociales ? Autrement dit, à quel projet de société veulent œuvrer les entrepreneurs sociaux ? Plus personnelles et plus difficiles à saisir, ces questions n'en sont pas moins intéressantes et essentielles.

La **TROISIÈME ET DERNIÈRE PARTIE** de l'étude (pages 145 à 153) se veut très concrète. Elle propose des outils tels qu'un questionnaire qui peut aider les entreprises sociales à se positionner sur cet axe de la démocratie (où en sommes-nous ? comment cela se décline-t-il en interne et en externe ? etc.)

mais aussi une bibliographie pour aller plus loin et un lien vers un outil web que nous avons développé avec des vidéos, sites, etc.

Il est aujourd'hui temps de publier cette étude et d'y poser le point final. Ce n'est pas facile car nous ressentons des frustrations, des regrets. D'abord l'envie d'aller plus loin sur certains thèmes, d'entendre plus d'entreprises et pas seulement leur(s) dirigeant(s) mais aussi leurs travailleurs, leurs clients, leurs partenaires, etc. Ensuite, le regret de ne pas avoir pu profiter de cette étude pour questionner d'autres acteurs de la démocratie économique comme les syndicats, les acteurs de l'environnement, les ONG ou le mouvement de la transition. Il nous semble en effet nécessaire de pouvoir échanger avec eux sur leur vision de l'économie sociale et son rôle dans la démocratie mais aussi sur les collaborations à mener pour travailler ensemble à une économie et à une société plus démocratiques.

Mais cette étude n'est qu'une étape, le travail se poursuivra. Elle a déjà permis d'aborder la question avec neuf entrepreneurs sceptiques puis de plus en plus enthousiastes et loquaces au fur et à mesure des échanges. Et, elle a pour ambition de continuer le débat avec les entrepreneurs et entreprises sociales qui le souhaitent. A travers des animations, des débats, des groupes de réflexion, etc.



(1) Voir description p. 31 à p. 47.



DÉMOCRATISER L'ÉCONOMIE ?

Moraliser le capitalisme, voilà une injonction ou supplique entendue de plus en plus souvent. Parmi les acteurs de l'économie sociale, on pourrait plutôt parler de démocratiser l'économie. Sous des dehors d'évidence, voire de nécessité, cet appel est difficile à saisir : qu'est-ce que cela peut bien signifier ?

Ce premier chapitre tente de démêler plusieurs fils : faire état de la santé de notre démocratie, tracer les contours du concept de démocratie et plus particulièrement de la démocratie économique, mettre en évidence l'importance aujourd'hui de se pencher sur ces concepts pour l'économie sociale.



1. Une démocratie en déficit

Pour décrire la démocratie, viennent spontanément à l'esprit ses manquements, illusions et autres tromperies. Quel que soit le bord politique de l'observateur, il apparaît de plus en plus évident que l'économie a pris le pas sur de nombreux aspects de la société et les a dénaturés. Surtout sur la politique. Certains diront que c'était inévitable, voire nécessaire.

Les Grecs en sont l'exemple. Suite à une crise économique de grande ampleur, les marchés s'affolent, alors la Troïka (Commission européenne, Banque centrale européenne et FMI) reprend la main pour éviter la banqueroute et redresser l'économie. De tels enjeux imposent, nous dit-on, d'éviter tout luxe, y compris celui de la souveraineté populaire. On se dispense d'élections : les gouvernements de Papadimos en Grèce et Monti en Italie n'ont pas eu besoin d'être élus⁽¹⁾. De toute façon, même lorsqu'elle s'exprime, la volonté du peuple n'est pas nécessairement prise en compte. En témoigne le referendum français sur le traité constitutionnel européen. Votez contre la constitution, elle change de nom et s'impose deux ans plus tard par voie parlementaire avec la ratification du traité de Lisbonne.

La faute à la mondialisation ? En partie. Les échanges, les capitaux, les flux de population deviennent transnationaux et les Etats perdent en souveraineté. Ceux qui nous gouvernent ont renoncé à une bonne part de leur marge de manœuvre pour la confier à des pouvoirs politiques eux aussi transnationaux (FMI, Banque mondiale, OMC...) et non démocratiquement élus.

L'Union européenne, elle, est le fruit d'élus puisque nos ministres respectifs siègent au Conseil européen⁽²⁾. Ce sont Sarkozy et Merkel qui ont soufflé le vent d'austérité sur toute l'UE. Ces élus semblent pourtant frappés de schizophrénie. Ils se dédouanent de leurs responsabilités devant leurs électeurs et pointent les règlements et directives que l'UE impose de transposer dans les législations nationales comme seuls responsables de leur impuissance. C'est par exemple « parce qu'il n'y a pas le choix » que le TSCG (Traité européen sur la stabilité, la coordination et la gouvernance) est ratifié docilement par les parlementaires des Etats membres, et avec lui, la capitulation devant l'austérité confirmée, tout déficit supérieur 0.5% du PIB interdit.

C'est vrai que la réalité (politique, économique, sociale, technologique...) est de plus en plus complexe. A cette part de vérité, s'ajoute un certain matraquage médiatique, une propagande grâce à laquelle, politiques comme citoyens, nous sommes convaincus de ne plus être capables de comprendre et nous nous en remettons aux experts. Ils nous expliquent ce qui se passe et préconisent ce qu'il convient de faire. Ils pèsent fortement sur nos perceptions, nos comportements et sur les décisions politiques. De plus en plus, la société se régit par des normes et des protocoles plutôt que par des lois, c'est-à-dire par des prescrits d'experts plutôt que par le débat d'élus⁽³⁾. Dès lors, l'impasse est faite sur la confrontation des points de vue et l'argumentation, et ce sont autant de reculs pour la démocratie. Le but aujourd'hui est d'évaluer pour savoir ce qu'il faut faire. Depuis l'enseignement jusqu'à la santé, en passant par n'importe quel autre domaine, comme par exemple la valeur d'un Etat. Les experts et autres agences de notation indiquent la direction à suivre. Les chiffres et les quantités (réputés infaillibles d'objectivité) priment sur le sens et la qualité. Il s'agit plus de gérer le présent que d'inventer l'avenir.

Le maître-mot, c'est la **gestion**. Ou plus exactement, la gouvernance, qui est prétendue « bonne ». Mot valise, chacun peut coller à ce terme la définition qui lui convient. Ce que sa généralisation révèle, c'est qu'à présent l'Etat se calque sur l'entreprise privée. Nous assistons à « des gouvernements qui

gèrent à l'aide de techniques de gestion des questions politiques dépolitisées»⁽⁴⁾. L'*homo economicus* et sa rationalité néolibérale prennent le dessus. L'objectif est de faire preuve d'efficacité économique (diminuer les coûts, avoir un retour sur ce qui est investi, etc.) dans un Etat devenu semblable à une entreprise à gérer⁽⁵⁾. Les métiers d'homme politique et d'homme d'affaires se confondent d'ailleurs de plus en plus comme le démontrent Silvio Berlusconi, Bernard Tapie ou encore Michael Bloomberg. Siéger au gouvernement et au CA de grands groupes financiers, ce sont des fonctions qui s'enchaînent naturellement.



La société se vide des enjeux politiques. Elle est réduite à une société civile (et non plus un peuple) et au secteur privé (la finance, l'industrie, le commerce) qui ont mission de négocier des partenariats en fonction de leurs intérêts propres. Dans cette société civile, les individus ne sont plus les citoyens d'un peuple mais plutôt les vecteurs de leurs propres intérêts particuliers. Il s'agit plus de défendre ses propres intérêts que d'élaborer ce qui serait dans l'intérêt de tous. Comme par exemple pour le port des armes (être en sécurité soi ou tous), les ondes GSM (être ultra connecté ou préserver la santé publique) ou encore les émissions de gaz à effet de serre (s'offrir des city-trip ou lutter contre le réchauffement climatique).

Finalement, on fait politique comme on négocie un accord commercial. L'intérêt général disparaît, sans doute confondu (ou dissolu ?) dans la somme des intérêts particuliers. Au diable les principes qui fondent ce bien public, cet intérêt général, et qui doivent être sans cesse débattus et arbitrés démocratiquement ! Place est faite aux lobbys pour avancer les plaidoyers des intérêts privés qu'ils représentent. Comme si les lois se préparaient en coulisse par des avocats, laissant soin aux politiques de choisir entre deux options au lieu de porter, construire et trancher le débat dans l'espace public. En l'occurrence, ce choix sera influencé à hauteur des moyens dont disposent les « partenaires » soucieux de faire valoir leur cause : aux plus puissants (et donc aux plus riches) l'écoute la plus attentive. Monsanto et Coca-Cola pèseront probablement plus lourds que les paysans ou les usagers d'une nappe phréatique asséchée. L'inégalité n'est pas un problème pour la gouvernance : c'est un fait à accepter.

Si les lois ressemblent à des accords commerciaux, la comparaison vaut aussi pour le reste du jeu politique. Lors des élections, les candidats se transforment en « produits », rôdés aux techniques de marketing pour séduire le citoyen-consommateur. Transformée en spectacle, la politique se résume à une information divertissante. L'abdication du roi des Belges et ses détails croustillants saturent les ondes et réseaux sociaux tandis qu'un projet de loi passe silencieusement à la Chambre pour conforter la surveillance de nos communications privées.

Ces évolutions de l'organisation du monde, de la façon de concevoir et de faire la politique bousculent, remettent en cause voire mettent à mal le régime démocratique... Mais peut-être n'est-ce qu'une évolution naturelle, inéluctable, souhaitable, qu'il faut accepter ? C'est en effet ce qui nous est répété

sans cesse : on n'a pas le choix, c'est l'austérité, etc. Pourtant, les résultats sont loin d'être concluants.

Les recettes commerciales de la bonne gouvernance ou de la Troïka ne fonctionnent pas. La misère des Grecs⁽⁶⁾ (explosion du chômage, santé sacrifiée...) est une démonstration sans appel. Avec des contextes moins dramatiques, les inégalités s'aggravent et concernent tous les Européens. « A partir de [1980], l'inégalité a crû de manière constante dans tous les pays occidentaux, après plusieurs décennies au cours desquelles la distribution des revenus était restée stable. Au sein de ce mouvement général s'est produit un mouvement crucial : le groupe des très riches a fait croître sa part des revenus beaucoup plus rapidement que l'ensemble de la société, mais aussi bien plus rapidement que les 10 % de riches. »⁽⁷⁾ En parallèle, l'emploi se précarise pour la majorité des travailleurs, le nombre de ménages sous le seuil de pauvreté va croissant. Des inégalités dont on parle beaucoup, sans pour autant réussir

à les réduire. Au contraire, elles s'aggravent inexorablement : « Entre 2008 et 2010, les 10 % les plus pauvres ont perdu 520 millions d'euros, alors que les 10 % les plus riches se sont enrichis de 14 milliards. »⁽⁸⁾

Les lignes de fracture se multiplient au sein d'une société qui peine à faire corps. Ce mal-être est plutôt passé sous silence. Les manifestations spectaculaires semblent plus intéressantes que l'analyse de leurs causes profondes. Il paraît plus facile de qualifier les chômeurs de « profiteurs » plutôt que de s'interroger sur la régression des droits sociaux et ses effets sur l'ensemble des travailleurs, avec et sans emploi. La politique spectacle s'abreuve à ce qui fait sensation et soulève les tripes. En la matière, elle a l'embaras du choix : sentiment d'insécurité, haine des chômeurs, rejet des étrangers (avec aujourd'hui les gens du voyage et les musulmans pointés du doigt), refus du mariage des homosexuels... Autant de boucs-émissaires, d'ingrédients pour cautionner des lois liberticides (appelées « anti-terroristes ») et faire le lit d'une droite extrême ou décomplexée.



2. La démocratie, à quoi bon ?

2.1. Démocraties formelle et substantielle

Aussi décevante soit-elle, aujourd'hui personne n'oserait dire « à bas la démocratie ! ». Tout le monde se veut démocrate et réclame toujours plus de démocratie. Mais finalement, de quoi s'agit-il ? « "Démocratie" est devenu un cas exemplaire d'insignifiance : à force de représenter le tout de la politique vertueuse et l'unique façon d'assurer le bien commun, le mot a fini par résorber et par dissoudre tout caractère problématique, toute possibilité d'interrogation ou de mise en question. (...) "Démocratie" veut en somme tout dire – politique, éthique, droit, civilisation – et ne veut donc rien dire »⁽⁹⁾.

Étymologiquement, cela a l'air pourtant simple. « Démocratie » vient de l'association de deux mots grecs (*demos*, le peuple et *kratos*, le pouvoir) pour désigner le pouvoir par le peuple, par opposition à la monarchie (le pouvoir par un seul), l'aristocratie (le pouvoir par l'élite), la ploutocratie ou la gérontocratie (le pouvoir par les riches ou les vieux) ou encore l'anarchie (pas de pouvoir/autorité). Mais la réalité est plus complexe et plusieurs acceptions se côtoient pour définir cette démocratie. Elle représenterait à la fois différentes formes de régime politique et une certaine conception de la société.

2.1.1. PLUSIEURS FORMES AU FIL DU TEMPS

Historiquement, la première image qui est associée à la démocratie, c'est l'expérience de l'antique Athènes, entre le sixième et le quatrième siècle avant Jésus-Christ. Les citoyens (c'est-à-dire les hommes originaires de la cité, pas les femmes, ni les étrangers, ni les esclaves) se réunissaient en assemblée 30 à 40 fois par an, pendant un à deux jours, et débattaient pour prendre les décisions en rapport avec les affaires de la cité. Les sujets traités allaient de l'économie (« *approvisionnement en grain, production des mines, douanes, (...)* »⁽¹⁰⁾) à la paix et la guerre, en passant par la gestion publique des fêtes, la confirmation des magistrats, etc. C'est ce qu'on a l'habitude d'appeler la démocratie directe (sans intermédiaire ou représentant). Il s'agit d'une organisation où le pouvoir repose dans les mains d'une communauté. On parle de peuple souverain, c'est-à-dire qui se gouverne dans l'autonomie, décide par lui-même des règles auxquelles il se soumet plutôt que d'obéir à une autorité venue de l'extérieur (telle que la religion ou un tyran).

La souveraineté du peuple est loin d'être une évidence. Déjà à l'époque antique puis durant de nombreux siècles, ce peuple fut l'objet de toutes les craintes et la démocratie fortement décriée. Francis Dupuis-Dépri utilise le concept d'agoraphobie politique pour désigner cette peur de la démocratie directe, peur de l'agora (nom de la place publique dans les citées grecques dédiées aux assemblées et délibérations citoyennes). Selon lui, « *Cette peur a quatre fondements : 1) le peuple, poussé par ses passions, serait déraisonnable en matière politique et ne saurait gouverner pour le bien commun ; 2) conséquemment, des démagogues prendraient inévitablement le contrôle de l'assemblée par la manipulation ; 3) l'agora deviendrait inévitablement un lieu où les factions s'affrontent et la majorité impose sa tyrannie*

à la minorité, ce qui signifie généralement qu'en démocratie directe, les pauvres, presque toujours majoritaires, opprimeraient les riches, presque toujours minoritaires ; 4) enfin, la démocratie directe peut être bien adaptée au monde antique et à une cité, mais elle n'est pas adaptée au monde moderne, où l'unité de base est la nation, trop nombreuse et dispersée pour permettre une assemblée délibérante. »⁽¹¹⁾

Au XIX^e siècle, la guerre d'indépendance américaine et la révolution française marquent un tournant historique pour l'avènement des démocraties modernes. Pourtant, à l'époque, la démocratie a encore mauvaise presse et les élites demeurent profondément agoraphobes. « *Le mot démocratie n'est pas prononcé une seule fois dans les débats de 1789 à 1791 sur le droit de suffrage* »⁽¹²⁾. C'est le terme de république qui est alors sur toutes les lèvres. Il désigne le fait que le pouvoir n'est plus détenu par une seule personne (monarchie). Les meneurs des contestations veulent en effet assoir leur pouvoir face à l'autorité du roi, sans pour autant le partager avec le peuple. Les gens du peuple approuvent cette position. Convaincus de ne pas avoir la capacité de gouverner en démocratie directe, ils comptent sur les élites comme « *leurs champions et leurs protecteurs (...)* disposés à les aider à obtenir plus de pouvoir. »⁽¹³⁾ Ces « champions » sont considérés comme supérieurs en termes économiques mais aussi politiques et moraux.

Petit à petit, les glissements sémantiques vont s'opérer. La population aspire à plus de participation et d'égalité, y compris économique. Le terme de démocratie commence à être utilisé pour exprimer cette tension et se démarquer. Il gagne en respectabilité. Il ne désigne pas seulement un régime mais aussi une forme de société où les individus seraient plus libres et les rapports sociaux plus égalitaires. Le terme « démocrate » se révèle aussi (et surtout) un terme particulièrement séduisant pour les élections, transformé en synonyme de « représentant du peuple ». A partir du milieu du XIX^e siècle, les milieux populaires comme les élites, conservatrices ou socialistes, tous se réclament de la démocratie.

Aujourd'hui, quand on pense la démocratie, vient donc à l'esprit un régime politique, celui de la démocratie représentative. A savoir les élections, le parlement et le gouvernement, les droits civils et politiques⁽¹⁴⁾ (liberté d'association, d'expression, etc.) des citoyens qui confient à leurs élus la mission de les représenter pour exprimer leur volonté, voter les lois et organiser leur exécution. Il s'agit donc d'une manière particulière dont le pouvoir est

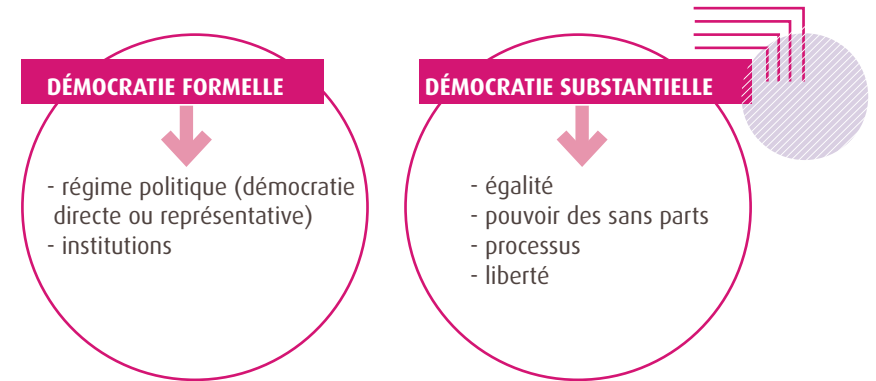
organisé et exercé au sein d'une entité politique donnée. Cette acception du terme démocratie, nous pourrions la désigner comme Thomas Coutrot : la démocratie **formelle**⁽¹⁵⁾.

2.1.2 AU-DELÀ DU FORMEL

Plus qu'une organisation particulière de régime politique, la démocratie c'est aussi plusieurs postulats. Plutôt que d'utiliser la force, il s'agit de délibérer pour régler les conflits. Cette délibération a lieu **entre égaux**. La démocratie, c'est donc une forme de société composée d'égaux. Pierre Rosanvallon rappelle que « *les révolutions française et américaine n'avaient en effet pas séparé la démocratie comme régime de la souveraineté du peuple et la démocratie comme forme d'une société d'égaux. (...) L'égalité avait alors été appréhendée au premier chef comme une relation, comme une façon de faire société, de produire et faire vivre le commun* »⁽¹⁶⁾. C'était déjà ce qu'exprimait Tocqueville, parlant non pas d'une égalité où tout le monde possède la même chose mais d'une égalité comme principe qui organise les rapports sociaux et confère les mêmes droits.

Cette notion d'égalité implique qu'il ne s'agit pas de simplement choisir ses chefs (ce que propose et organise la démocratie formelle). L'essence de la démocratie, celle qu'on appellera **substantielle**, c'est d'abord de décider par soi-même dans quel type d'ordre nous désirons vivre. Autrement dit que les affaires de tous soient effectivement placées **sous le contrôle de tous**. Le philosophe Jacques Rancière définit la démocratie comme le pouvoir des sans-part, c'est-à-dire celui de ceux qui ne représentent aucun groupe, fonction ou compétence particuliers les prédestinant à gouverner, ceux qui s'émancipent en se montrant « capables de » alors que cette capacité leur était déniée (parce qu'ils n'ont pas la bonne place, le bon sexe, le bon statut, les bons papiers, etc.)⁽¹⁷⁾. En ce sens, sont politiques les institutions (entreprises, associations, etc.) « *qui ont pour but l'accroissement du pouvoir de n'importe qui* »⁽¹⁸⁾. Dès lors, la démocratie ne se réduit pas à un régime politique, mais à **une pratique jamais achevée**, « *l'action qui sans cesse arrache aux gouvernements oligarchiques le monopole de la vie publique et à la richesse la toute puissance sur les vies* »⁽¹⁹⁾.

Outre l'autonomie et l'égalité, ce qui fonde également la démocratie, c'est la **liberté** de tous les citoyens. Liberté de pensée, d'expression, d'action sont des nécessités : sans elles, pas d'exercice possible de la démocratie. Toutefois, égalité et liberté individuelle sont nécessairement en tension et ce, de façon indépassable. Trop de liberté peut être un danger pour l'égalité, et à l'inverse, rechercher le confort de l'égalité peut pousser à abandonner certaines libertés. « *Les sociétés qui ne valorisent que la dimension « liberté » deviennent vite cruelles et injustes; les sociétés qui ne valorisent que l'égalité deviennent vite réductrices* »⁽²⁰⁾.



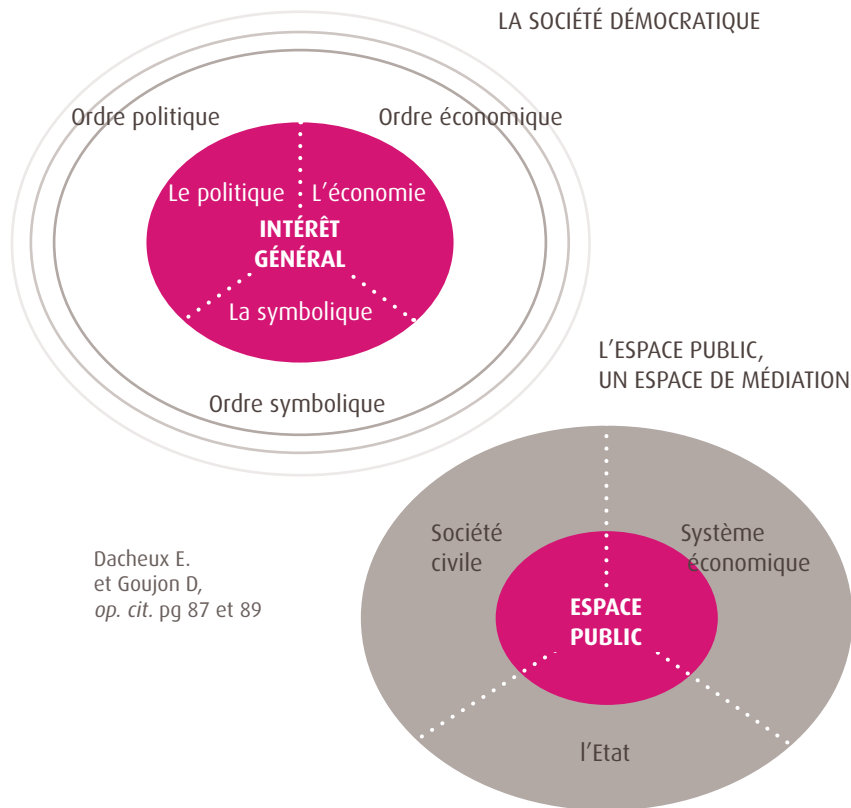
2.2. Une société démocratique

Au-delà de la forme du régime démocratique, de la lutte continue contre la domination et l'inégalité, que signifie que « *les affaires de tous soient effectivement placées sous le contrôle de tous* » ? Autrement dit, qu'y a-t-il derrière l'expression « société démocratique » ? Comment fonctionne-t-elle ?

Une société, selon Eric Dacheux et Daniel Goujon, c'est un ensemble de trois ensembles : le politique, l'économique et le symbolique ⁽²¹⁾. Tous trois ont leur logique propre, entretiennent des rapports conflictuels et complémentaires. Par leur interaction, ils produisent l'ordre social (la société). Le politique prend essentiellement la forme de l'Etat et concerne la mise en œuvre du pouvoir, la construction de la norme. Le symbolique correspond à la culture, aux divers récits que nous partageons (mythes, etc.). Ce sont des croyances et constructions collectives qui donnent sens à la société et permettent une certaine cohésion sociale. Quant à l'ordre économique, c'est le monde de l'argent, la façon dont nous produisons, valorisons et distribuons la richesse.

Dans le cas d'une société démocratique, ces trois ensembles trouvent un agencement particulier, fondé sur l'autonomie (plutôt que sur une autorité extérieure) et avec l'apparition d'un espace public. Selon le philosophe et sociologue Jürgen Habermas, cet espace public est un espace de médiation entre l'Etat et la sphère privée où les citoyens délibèrent publiquement des questions politiques et économiques. Dans cet espace public, se côtoient et se relie des individus issus de groupes différents (ethnie, religion, classe...): c'est là que se fonde la communauté politique. C'est dans l'espace public qu'ils accèdent aux informations, se forment et confrontent les opinions contradictoires et se choisissent leurs représentants. L'espace public est aussi le lieu où se préparent et se construisent les règles de la communauté. L'espace public est alors un lieu de légitimation du politique. C'est un lieu de médiation entre les citoyens, l'Etat et le système économique.

En plus d'être menées par les citoyens et dans l'espace public, les délibérations et arbitrages entre les ordres politique, économique et symbolique sont tournés vers l'intérêt général. Les Anglo-saxons, et dans leur sillage les adeptes de la gouvernance, considèrent que l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers. Pour cette étude, nous décidons d'adopter une approche de tradition plutôt française : « *L'intérêt général y est conçu comme antinomique aux intérêts particuliers, ou du moins il ne peut être atteint qu'en dépassant les intérêts nécessairement égoïstes et parcellaires de la sphère privée* » ⁽²²⁾. Cela ne va pas de soi. Dans une société démocratique, ce n'est plus la tradition ou la religion qui fonde la loi et c'est donc au peuple souverain de se soumettre à la question : « *Que devons-nous penser dès lors que nous refusons que quelqu'un nous dicte ce que nous devons penser et faire ? Comment trouver des critères de justice et de vérité pour décider ? Comment trouver des critères de jugement politique qui permettent aux citoyens de trouver le consensus au nom duquel un gouvernement des égaux et des libres est possible ?* » ⁽²³⁾.



Dacheux E.
et Goujon D,
op. cit. pg 87 et 89



2.3. L'écart entre théorie et pratique

Après ce passage en revue des différentes dimensions que recouvre le terme « démocratie », nous pouvons revenir au portrait de notre société démocratique dressé en début de chapitre et y porter un regard plus analytique.

Le premier constat, c'est le malaise ambigu que suscite ce terme. Nous ne pouvons pas nier être en démocratie et en même temps, nous faisons l'expérience de manquements, tant au niveau de la démocratie formelle (le régime) que substantielle (la société).

Pour expliquer ces manquements, la rétrospective historique montre que le sens du terme a d'abord été modifié. Démocrate n'est plus le peuple qui se gouverne lui-même mais l'élu qui s'exprime au nom du peuple. Dans cette conception, l'oligarchie (gouvernement de quelques-uns) ne serait plus incompatible avec la démocratie, puisque la représentativité des élus assurerait la souveraineté du peuple⁽²⁴⁾. Ensuite, la démocratie a subi une généralisation impressionnante. « *La démocratie sera liée à tout ce qui est "bien" (Dieu, le colonialisme, etc.), soit à "nous". Cette reconnaissance positive peut se résumer par l'équation : démocratie = bien = nous. Ou encore, puisque la logique est de toute façon circulaire : nous = bien = démocratie.* »⁽²⁵⁾

Cette équation génère un vide conceptuel qui empêche de penser de façon critique l'état de nos sociétés. Qui n'est pas démocrate n'est plus dans le bien ni dans le « nous » de la société, il ne peut être que dans la dictature. « [...] *Qui oserait prétendre que nous sommes en dictature ? Mais si l'on ne sait pas penser la politique autrement que comme une alternative entre dictature et démocratie, si par ailleurs l'on reconnaît que l'on n'est pas en dictature, la conclusion logique est d'admettre... que nous sommes en démocratie. Et pourtant, elle ne va pas bien, cette démocratie, il y a évidemment quelque chose qui cloche, et que l'on ne sait pas définir. C'est de ce piège que jouent les oligarques : "Nous ne sommes pas en dictature, voyons ! On vote, les médias sont libres, non ?" Bien enfin, pas tout à fait, cependant, certes, bon, on est en démocratie... Mais on glisse, on glisse... Le mot manque. Rien de plus difficile que d'appréhender quelque chose qu'aucun terme ne désigne.* »⁽²⁶⁾

Le deuxième constat, c'est la perte d'équilibre entre les sphères politique, symbolique et économique. L'« acceptable » oligarchie (appelée par défaut démocratie) est à vrai dire une ploutocratie (le pouvoir par les riches). Le journaliste Hervé Kempf démontre à l'envi que l'argent est devenu la valeur maîtresse et que le pouvoir est exercé par une élite de riches. Bon nombre des critiques relevées au début de ce chapitre tiennent à cette rupture d'équilibre : l'ordre économique prend fortement le pas sur l'ordre politique comme sur le symbolique. En l'occurrence, un ordre économique bien particulier, celui régi par une logique de maximisation des profits et de marchandisation du monde comme des relations. Sur le plan symbolique, règne la pensée unique néolibérale, baignée dans le mythe de la société de communication et de ses promesses d'abondance, transparence, participation, mondialisation⁽²⁷⁾. L'équation de Dupuis-Deri pourrait être complétée par démocratie = libéralisme = capitalisme = bien = nous (c'est-à-dire l'Occident).

Or là aussi, ce sont des glissements qui ne vont pas de soi et l'économiste Thomas Coutrot pointe combien ces termes n'ont pas de raison de se recouvrir. « *Cette "pensée unique" postule la convergence inéluctable entre des principes d'organisation de l'économie (le capitalisme), de l'Etat (le libéralisme) et de la souveraineté (la démocratie). Ses arguments sont bien connus : la liberté d'entreprendre, la libre concurrence et le libre marché, bref le capitalisme, sont des aspects intangibles de la liberté humaine. La démocratie est le seul mode de gouvernement qui suppose et développe la liberté des citoyens. Elle n'est enfin que l'application au marché politique des lois du capitalisme : libre choix du consommateur-électeur, libre concurrence, loi de l'offre et de la demande...* »⁽²⁸⁾.

Entre capitalisme, libéralisme et démocratie, les relations sont paradoxales. Le libéralisme politique promeut essentiellement la liberté des individus, avec comme équivalent sur le plan économique, le règne du « laissez-faire ». Il s'agit d'être guidé par l'invisible main du marché, l'offre et la demande dans une situation de concurrence parfaite, avec pour seule limitation le respect de la propriété privée. Cette idéologie est martelée, intégrée dans les esprits et il est acquis que la liberté totale économique est nécessaire, notamment pour assurer la liberté des individus. Dans cette vision des choses, le politique, c'est à la fois un Etat de droit (pour s'assurer que les individus jouissent de leurs droits et libertés) et un Etat minimal (pour l'organisation – ou plutôt la non-organisation – de l'économie appelée capitalisme).

Mais ces règles minimales ne peuvent rien contre la concentration du capital et du pouvoir. La concurrence n'est pas parfaite, les monopoles s'imposent et tournent le jeu à leur avantage. « *La concentration du capital rend sans cesse plus aiguë la contradiction entre les droits des citoyens et ceux des propriétaires, aujourd'hui les actionnaires (...). L'Etat de droit est supposé protéger le citoyen de la violence et de l'arbitraire. Mais l'Etat minimal laisse les propriétaires du capital accumuler des pouvoirs illimités. (...) Quand les inégalités s'accroissent et quand l'insécurité se répand, l'Etat minimal devient autoritaire et commence à mettre à mal l'Etat de droit.* »⁽²⁹⁾

Le troisième constat relève plutôt les effets de cette perte d'équilibre : perte du lien social, détournement de l'intérêt général.



En effet, la démocratie formelle (le régime démocratique et le respect des règles – libertés, élections...) est mise à mal alors que globalement, on peut dire qu'elle progresse. Suivant le mouvement de la mondialisation, elle s'étend géographiquement et un nombre croissant d'Etats sont considérés comme « démocratiques ». Par contre, la démocratie substantielle ne suit pas cette extension. Au contraire, elle se dégrade, les injustices sociales, on l'a vu, sont en nette progression. L'économiste Jean-Louis Laville souligne combien « *la contradiction entre égalité de droit et inégalité de fait (...) mine continuellement le sentiment d'appartenance à un monde commun* »⁽³⁰⁾. En effet, « *la situation contemporaine n'autorise plus la foi en un avenir radieux conciliant progrès économique et progrès social. Or, une société qui n'est pas porteuse d'un espoir d'émancipation individuelle et collective ne suscite plus l'adhésion.* »⁽³¹⁾

La question de la démocratie substantielle n'est pas à l'ordre du jour pour autant. La démocratie formelle seule suffit, le capitalisme et les vertus du marché sont supposés faire le reste. « *Il n'y a pas véritablement de bien social, ou d'intérêt général, hormis l'extension du marché et son bon fonctionnement. C'est lui qui assurera le bien-être général, dont l'agent économique n'a en vérité pas à se préoccuper. (...) L'argent devient le principal signifiant de la réussite sociale. Il est alors le médiateur du lien social, ou plutôt son substitut. Il est le langage par lequel les individus échangent et communiquent (...).* »⁽³²⁾ Avec l'argent érigé en nouvelle religion, c'est comme si la démocratie avait renoncé à son autonomie. Il n'y a plus à débattre de critères pour arbitrer un intérêt général, ni à construire ce « *consensus au nom duquel un gouvernement des égaux et des libres est possible* » : le culte du profit a clos le débat.



3. Vers une démocratie économique ?

Face à ces manquements, certains proposent de moraliser le capitalisme. C'est-à-dire garder la situation actuelle où la logique économique domine, en se fixant quelques garde-fous. Cela prend par exemple la forme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou du business social.

Une autre proposition serait de changer la donne, de redéployer la sphère politique et ainsi de démocratiser l'économie. A nouveau, c'est une expression propice aux interprétations multiples. **Nous retiendrons que démocratiser l'économie, c'est faire prévaloir l'essence de la démocratie dans la gestion de la sphère économique et dans ses interactions avec les autres sphères de la société. C'est utiliser la délibération collective pour négocier ses propres normes, en faveur de l'intérêt général, pour assurer l'égalité et la liberté des citoyens (et donc aussi des travailleurs, consommateurs...).**

Dire cela ne présage pas de la manière dont se met en pratique cette démocratie économique. Le philosophe grec Fotopoulos identifie au moins quatre façons d'instaurer la démocratie économique. Il les classe selon leur orientation politique.

Pour les néolibéraux, ce sera rendre le capitalisme plus populaire, c'est-à-dire que l'actionnariat se déconcentre et que la prise de parts dans le capital soit accessible à un plus grand nombre. Une situation où tout un chacun puisse acheter des actions et avoir son mot à dire en Assemblée générale. Une idéologie qui a ses limites comme l'a démontré par exemple le cas de Fortis Banque où les petits actionnaires n'avaient aucune chance de faire entendre leur voix face aux gros fonds de pension qui détenaient des milliers d'actions.

Dans le courant socialiste, il s'agit d'instaurer plus d'égalité au niveau socio-économique et, plus particulièrement, un accès plus équitable à la propriété. Pour cela, le courant socialiste préconise soit l'abolition de la propriété privée (communisme), soit un système de redistribution via l'impôt et la sécurité sociale (socialisme). C'est dans cette perspective de redistribution

et de solidarité que s'inscrivent les organisations syndicales qu'on associe souvent en premier à l'expression « démocratie économique », ou plus précisément « démocratie sociale et économique ». Au-delà du contre-pouvoir qu'ils jouent au sein des entreprises, ce sont eux qui ont contribué à instaurer de la sécurité sociale obligatoire en Belgique. *« Le mot d'ordre, dit le texte de l'accord conclu, est de soustraire, aussi complètement que possible, aux craintes de la misère les hommes et les femmes. Au terme de leurs négociations, employeurs et représentants syndicaux impliqués affirment "le caractère indispensable de la solidarité entre les différentes classes de la société" »⁽³³⁾*. Par ailleurs, il nous semble que les initiatives qui assurent la large accessibilité de biens et services de base pourraient aussi aller dans le sens de cette démocratisation « socialiste » de l'économie.

Une troisième piste est celle des écologistes pour qui la démocratie économique concerne surtout le monde du travail, avec la « propriété salariale collective » ou la « démocratie sur le lieu de travail ». On touche là aux coopératives de travailleurs ou aux ASBL autogérées.

Enfin, pour les anarchistes, il faut plutôt entendre une *« structure économique et un processus qui au travers de la participation directe des citoyens aux prises de décisions économiques et à leur exécution, assure une égale répartition du pouvoir économique entre les citoyens »⁽³⁴⁾*. Cette perspective imagine que le pouvoir économique soit déconcentré et géré par des petites communautés (l'échelle d'une commune ou d'une ville) confédérées. Les moyens de productions appartiendraient à la communauté (propriété populaire) et ce sont les citoyens qui en auraient donc le contrôle. Réunis en assemblée, les citoyens fixeraient ensemble les objectifs macro-économiques pour leur communauté. A charge pour les travailleurs de décider, en assemblée d'entreprise, comment atteindre ces objectifs et gérer leur entreprise. Il y aurait nécessairement une circulation constante d'information entre les assemblées de la communauté et celles des entreprises. Par ailleurs, *« le bon fonctionnement de l'entreprise populaire pourrait être évalué par une sorte de bureau de contrôle, dont les membres, désignés dans les assemblées d'entreprise, seraient à tout moment révocables par cette même assemblée en concertation avec l'assemblée des citoyens »⁽³⁵⁾*.

Dacheux et Goujon viennent, quant à eux, avec une autre définition de la démocratie économique. Ils repartent pour cela de leur vision de la société démocratique basée sur l'interaction entre les sphères politique, économique

et symbolique. Et proposent de considérer la démocratie économique comme un approfondissement et élargissement de la démocratie. Il s'agit dans ce cas, de rétablir la primauté du politique sur l'économique et de faire progresser, à partir de l'activité économique, une série de curseurs dans les trois sphères (politique, économique comme symbolique) vers plus de démocratie. Dans le champ politique, cela se traduira par permettre plus de participation des citoyens, vivifier l'espace public, solliciter l'engagement politique et alimenter le débat de société. Dans le champ économique, l'élargissement de la démocratie demandera de soumettre à des procédures démocratiques tant l'entreprise elle-même (niveau micro-économique) que la coordination des échanges (niveau macro-économique). Enfin, dans le champ symbolique, les deux auteurs pointent le besoin d'utopies, ces récits qui permettent à la fois de critiquer les impasses du présent et de se forger la vision d'un avenir meilleur. Utopies qui sont particulièrement en panne dans nos sociétés depuis l'échec des régimes communistes.



4. Quels rapports entre économie sociale et démocratie économique ?



Le portrait tiré de nos sociétés démocratiques n'est pas brillant. Il s'agit pourtant bien d'une dynamique et non d'un état figé et nécessairement définitif. Et dans cette dynamique, apparaissent des forces ou au moins des signes de changement. Par exemple, le G1000 qui se définit comme une plate-forme d'innovation démocratique. En 2012, il a rassemblé près de 1000 citoyens choisis au hasard pour construire ensemble des recommandations politiques sur les thèmes de la sécurité sociale, du partage des richesses en temps de crise, et de l'immigration. D'autres exemples pourraient être cités comme le mouvement des Colibris en France, celui des Indignés en Espagne et Occupy aux Etats-Unis ou encore, celui des Villes en Transition un peu partout en Europe.

A nos yeux, l'économie sociale joue, elle aussi, un rôle dans cette dynamique qui conserve et renouvelle nos démocraties. Cette première partie, par sa longueur, peut laisser croire que les détours sont nombreux pour parvenir à établir un lien entre la démocratie économique et l'économie sociale. Pourtant, il n'en est rien, ce lien existe, solidement noué depuis la naissance de l'économie sociale.

En effet, la naissance de la démocratie et l'émergence de l'économie sociale ont une histoire commune. Pour que la société devienne démocratique, cela a impliqué de changer de régime politique et de reconnaître la souveraineté du peuple ainsi que l'égalité entre ses membres. Mais énoncer une égalité de principe ne peut suffire, elle doit aussi l'être dans les faits. C'est-à-dire permettre à chacun d'exercer ses droits, de s'impliquer dans la vie politique pour participer aux choix de société et assortir l'égalité politique d'une égalité économique. C'est notamment sur ce point que le projet et les pratiques de l'économie sociale rejoignent la démocratie substantielle.

Jean-Louis Laville émet à ce sujet l'hypothèse suivante : « *le renforcement de la démocratie et l'humanisation de l'économie supposent de prendre en compte l'associationnisme, c'est-à-dire le projet constitué à partir d'actions collectives mises en œuvre par des citoyens libres et égaux se référant à un bien commun* »⁽³⁶⁾. Selon lui, l'économie ne peut être soumise à la seule logique du profit et la politique ne peut être réservée exclusivement à l'Etat. C'est précisément dans la tension entre les deux, économie et politique, qu'au XIX^e Siècle s'est développé l'associationnisme et dans son sillage les premières initiatives de l'économie sociale. En Amérique latine, aux Etats-Unis comme en Europe, ces collectifs agissent simultanément dans les deux champs : développer des activités économiques et porter des revendications politiques, le tout au bénéfice d'intérêts qui dépassent ceux des membres des collectifs et rejoignent l'intérêt général.

Le ressort de leur action, c'est précisément l'écart entre les principes démocratiques théoriques et leur mise en œuvre effective. Dans le chef de ces associations, l'idéal démocratique doit, pour se réaliser, nécessairement s'inscrire dans l'économie, dans une économie qui se met au service de la société. Plutôt que d'en faire une activité autonome soumise à la seule loi du profit et des intérêts particuliers, elles arrivent l'économie à l'idéal démocratique et aux enjeux politiques. C'est pourquoi elles reposent sur une interdépendance entre leurs membres, elles inventent une solidarité « *réfléchie*,

voulue, active »⁽³⁷⁾ avec des pratiques autonomes par rapport à l'Etat et aux églises. Agir avec d'autres (dans un syndicat, une mutuelle, une coopérative...) et mettre ses ressources en commun pour améliorer ses conditions et faire valoir ses droits, c'est à la fois traduire une utopie en actes concrets et quitter la sphère privée pour s'impliquer politiquement dans la sphère publique. Elles jouent un rôle politique pour la formation et le partage des opinions mais aussi pour l'expérience du pouvoir d'agir ensemble.

Aujourd'hui, il nous semble impératif de questionner à nouveau le lien entre démocratie économique et économie sociale. Jean-Louis Laville ou le journaliste Philippe Frémeaux⁽³⁸⁾ pointent l'évolution de certaines entreprises sociales qui ont préféré consolider leur assise économique (viabilité, professionnalisation...) au prix d'une instrumentalisation de leur action (par la sphère économique à but de lucre ou par l'Etat) ou d'un désinvestissement du combat politique. D'où l'intérêt de s'attarder sur les questions que soulève ce lien, de s'interroger sur le sens comme de rappeler la portée de certaines pratiques des entreprises sociales d'aujourd'hui.

C'est dans cette perspective qu'est pensée, réalisée et rédigée cette étude, afin qu'elle-même soit un objet qui interpelle et alimente la réflexion des acteurs de l'économie sociale sur le rôle qu'ils jouent (ou non) dans la démocratie. Plutôt que d'adopter une posture d'experts qui travailleraient en chambre, nous avons voulu impliquer ceux pour qui nous écrivons et avec eux, confronter réflexions théoriques et vécus de terrain. Ces acteurs, ce sont des entrepreneurs de l'économie sociale que nous avons réunis lors d'entretiens collectifs⁽³⁹⁾.



(1) Composés essentiellement d'experts, ces gouvernements technocratiques siégeaient de manière transitoire. Ils ont néanmoins amorcé un sérieux virage pour mettre en œuvre les politiques d'austérité, reprises ensuite par les gouvernements élus.

(2) L'une des principales institutions de l'Union européenne, avec la Commission européenne et le Parlement européen. Il est l'organe institutionnel exécutif, et décide des actes législatifs et budgétaires au sein de l'Union européenne. Il partage sa compétence avec le Parlement européen dans les domaines soumis à la codécision. Ceux qui y siègent sont les ministres des États membres de l'Union européenne en lien avec l'ordre du jour de chaque réunion (ministres des Finances, ou ministres de la Santé, etc.). Le Conseil de l'Union européenne élabore le projet de budget avec le Parlement et l'adopte avec l'accord de celui-ci, mais décide seul des recettes. En matière monétaire, il fixe les orientations générales de la politique de change, sans intervention du Parlement (la politique monétaire ne faisant pas partie des domaines soumis à la codécision). [Wikipedia]

(3) Voir GORI R., *La fabrique des imposteurs*, Paris, Les liens qui libèrent, 2013.

(4) LATTEUR N. « La démocratie à l'heure du capitalisme néolibéral », CEPAG, 2012, www.cepag.be/publications/notes-reflexion-analyse/2013/democratie-heure-capitalisme-neoliberal.

(5) Voir notamment BOUCHAT E. et STARQUIT O., « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? », Barricade, 2013, www.barricade.be/spip.php?article504

(6) « Si la crise économique a des effets directs sur la santé des Grecs – hausse des taux de cancers, de sclérose en plaque et d'épilepsie –, l'accès aux soins est de plus en plus réduit. De surcroît, le chômage touche aujourd'hui plus de 27% de la population active, dont 60 % de jeunes. Un an après la perte de leur emploi, ils perdent leur couverture sociale et doivent s'acquitter de la totalité de leurs frais médicaux. Nombre d'entre eux ne le peuvent pas, ils laissent donc leur pathologie s'aggraver. », KEFALAS A., « La santé des Grecs en danger », in *Le Figaro*, 28/02/2013, www.lefigaro.fr/international/2013/02/28/01003-2013-0228ARTFIG00477-la-sante-des-grecs-en-danger.php

(7) KEMPF H., *L'oligarchie ça suffit, vive la démocratie*, Paris, Seuil, Collections Points, 2011, p. 33.

(8) Observatoire des inégalités, www.inegalites.fr/spip.php?article1156&id_mot=130

(9) NANCY J.-L., « Démocratie finie et infinie » in AGAMBen G., BADIOU A. et al., *Démocratie, quel état ?*, Paris, La Fabrique, 2009, p. 77.

(10) DUPUIS-DERI F., *op. cit.*, p.59.

(11) DUPUIS-DERI F., *op. cit.*, p.35.

(12) ROSANVALLON P., *La démocratie inachevée*, Paris, Gallimard, 2000, p. 25.

(13) DUPUIS-DERI F., *op. cit.*, p.142.

(14) Ces droits consacrent, d'une part, les droits de l'individu face à l'État (respect de la vie privée, de la vie familiale, de la propriété...) et, d'autre part, la participation de l'individu à la vie collective (droit de vote, libertés fondamentales...), www.vocabulairepolitique.be/droits-civils-et-politiques/

(15) COUTROT T., « Capitalisme contre démocratie », Institut Polanyi, <http://institutpolanyi.fr/site/capitalisme-contre-democratie/>

(16) ROSANVALLON P., *La société des égaux*, Paris, Seuil, Collections Points, 2011, pp. 15 et 21-22.

(17) « Le cœur de l'émancipation, c'est de se déclarer capable de ce dont une certaine distribution des places vous dénie la capacité, de s'en déclarer capable comme représentant quelconque de tous ceux dont la capacité est semblablement déniée. L'émancipation fonde une idée de l'universel politique non plus comme l'application de la loi commune aux individus mais comme processus de désidentification c'est-à-dire de sortir par effraction d'un certain statut sensible, d'une certaine place dans l'ordre du visible et du dicible, dans la distribution des lieux et des temps. C'est à partir de cette désidentification que j'ai repensé la démocratie comme le pouvoir des sans-parts, c'est-à-dire de ceux qui ne représentent aucun groupe, fonction ou compétence particuliers » (propos de Jacques Rancière dans l'entretien accordé à la revue *Vacarme*, « Insistances démocratiques, entretiens avec Miguel Abensour, Jean-Luc Nancy et Jacques Rancière », in *Vacarme*, n°48, 2009, p.13).

(18) RANCIÈRE J., *La méthode de l'égalité*, Paris, Bayard, 2012, p. 217.

(19) RANCIÈRE J., *La haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique, 2005.

(20) WECKX C., BOULVIN A., BACHIR H., dans *Les Cahiers de l'éducation permanente*, 2005, p. 182, cités dans DELHAYE C., *L'éducation permanente : ses enjeux actuels et à venir*, CESEP, 2012, www.cesep.be/ETUDES/ENJEUX/Etude_Education_permanente.pdf

(21) DACHEUX E. et GOUJON D., *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses, 2011.

(22) GARZANITI J., « L'intérêt général comme idéal régulateur du processus de production normative ? », in *Revue belge de droit constitutionnel*, 2010, n°4, p. 322.

(23) GORI R., *op. cit.*, p. 296.

(24) Pourtant, la représentativité n'a rien d'automatique et mériterait d'être questionnée, comme le souligne Castoriadis : « Il y a une métaphysique de la représentation politique qui détermine tout, sans jamais être dite ou explicitée. Quel est ce mystère théologique, cette opération alchimique, faisant que votre souveraineté, un dimanche tous les cinq ou sept ans, devient un fluide qui parcourt tout le pays, traverse les urnes et en ressort le soir sur les écrans de la télévision avec le visage des "représentants du peuple" ou du Représentant du

peuple, le monarque intitulé "président" ? Il y a là une opération visiblement surnaturelle, que l'on n'a jamais essayé de fonder ou même d'expliquer. On se borne à dire que, dans les conditions modernes, la démocratie directe est impossible, donc qu'il faut une démocratie représentative. » cité par DUPUIS-DERI F., *op. cit.*, p.101.

(25) DUPUIS-DERI F., *op. cit.*, p.363. Cette équation n'est pas que théorique, en témoigne par exemple l'argumentaire américain pour justifier la guerre en Irak de 2003.

(26) KEMPF H., *op. cit.*, pp 35-36.

(27) Voir NEVEU E., *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, 2011.

(28) COUTROT T., « Capitalisme contre démocratie », Institut Polanyi, <http://institutpolanyi.fr/site/capitalisme-contre-democratie/>

(29) *Ibidem*.

(30) LAVILLE J.-L., *Politique de l'association*, Paris, Seuil, coll. Economie humaine, 2010, p. 9

(31) *Ibidem*, p. 11.

(32) KEMPF H., *op. cit.*, p. 48.

(33) SINNAEVE M., « Le pacte social de 1944 : le grand compromis capital-travail », PAC, 2012, p. 3, http://pac-g.be/docs/analyses2012/analyse_21.pdf

(34) FOTOPOULOS T., « Pour une démocratie économique », revue *Agone*, n°21, 1999, pp. 137-158, <http://revueagone.revues.org/870>

(35) FOTOPOULOS T., *ibidem*.

(36) LAVILLE J.-L., *op. cit.*, p.7.

(37) LAVILLE J.-L., *op. cit.*, p.18.

(38) FREMEAUX P., *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les Petits Matins, 2011.

(39) Trois entretiens ont eu lieu à l'automne 2013. Le premier a réuni Aude Gareilly pour l'Agence Alter, Luca Ciccia pour la Mission Locale de St Gilles et Benoît Ceysens pour la ferme Nos Piliers, le deuxième Ann Paquet pour Espaces et François Leboutte pour Terre-en-vue, le troisième Jacques Defourny pour le Centre d'Economie Sociale, Jérôme Herman pour Damnet, Jacques Rorive pour Hercule et Didier Goetghebuer pour l'ICEDD.



RÉSUMÉ



DE QUOI PARLE-T-ON ? D'une société démocratique...

Une société peut être vue comme composée de **trois ensembles** :

- **l'économique** : pour produire et distribuer les richesses;
- **le politique** : pour établir les normes communes;
- **le symbolique** : pour véhiculer les histoires auxquelles croient les membres de la société et qui font qu'ils partagent un monde commun où les normes communes peuvent s'appliquer. On pourrait aussi appeler ça la ou les « culture(s) », les idées que nous partageons tous.

Ces 3 ordres sont autonomes, il faut à chaque fois négocier leurs interactions.

Dans le cas d'une société démocratique, ces interactions seront discutées dans l'**espace public**. Elles auront pour but de rencontrer l'**intérêt général**, c'est-à-dire ce qui est bon pour l'ensemble de la société (pas uniquement pour la majorité mais aussi pour les minorités).

Cette négociation des interactions n'est pas déléguée à une autorité extérieure, comme un monarque ou une religion : le peuple est **souverain** pour fixer ses propres règles, même si pour cela il utilise un système de délégation (démocratie représentative).

Dans une société démocratique, les citoyens sont supposés être **libres et égaux**. Egaux en droits mais aussi sur le plan économique.

... qui n'est plus si démocratique !

Les critiques pointent aujourd'hui l'écart entre les citoyens et leurs élus, l'augmentation des inégalités, un désinvestissement du débat public. Autant d'éléments qui font, entre autres, le succès de l'extrême droite.

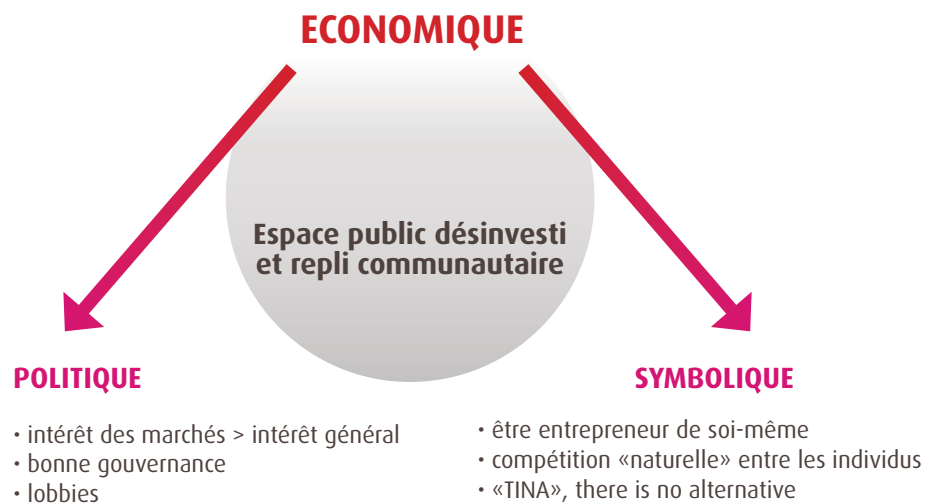
Ces constats s'expliquent notamment par la domination de l'ensemble économique sur les deux autres : la politique se fait en fonction des marchés plus que de l'intérêt général, les individus se sentent en concurrence entre eux, comme si tout était devenu une marchandise.

Si l'on parle de démocratie économique c'est que la démocratie ne doit pas être que politique et culturelle : il faut que le champ économique aussi se soumette aux principes démocratiques (souveraineté populaire, débat dans l'espace public, intérêt général, liberté et égalité des citoyens).

QUELLES QUESTIONS POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

A leur niveau, les entreprises sociales pourraient apporter de multiples réponses pour une société plus démocratique : inscrire l'entreprise dans la démocratie, participer au débat public, rechercher l'intérêt général; faire entrer la démocratie dans l'entreprise, ne pas laisser le seul poids de l'argent être la source de pouvoir; modifier nos représentations et proposer une autre vision du monde.

Qu'en est-il dans les faits ? La deuxième partie de l'étude propose des premières réponses à cette question.





PARTIE 2

QUELLES PRATIQUES
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

9 ENTREPRENEURS SOCIAUX AUTOUR DE LA TABLE

1.

**Aude
Garely**

Agence Alter
(Saint-Gilles)



Depuis 1995, l'Agence Alter vise, à travers le journalisme et la recherche, à faire avancer la réflexion autour de l'emploi et de la citoyenneté. Elle cherche à communiquer, stimuler et animer des démarches entre acteurs économiques, politiques et sociaux pour améliorer l'emploi et la citoyenneté économique et sociale, et ce par le biais de l'innovation sociale, économique et institutionnelle.

L'Agence emploie une douzaine de personnes, a un large réseau de collaborateurs extérieurs et est reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles comme organisme d'éducation permanente. Ses thématiques de travail sont l'action sociale,

la citoyenneté, la santé, l'emploi et la formation, la jeunesse, l'énergie, la mobilité et l'aménagement du territoire ainsi que l'économie sociale et durable.

Aude Garely travaille à l'Agence Alter depuis 2005 et en est devenue la directrice il y a deux ans.

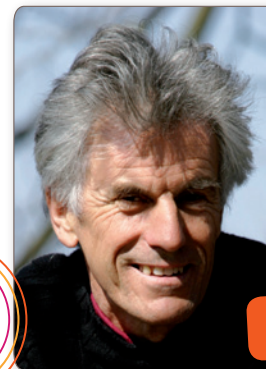
«Moi j'aime bien cette idée de poil à gratter, qu'on soit là pour balancer du poil à gratter dans le système !»

www.alter.be

2.

**Didier
Goetghebuer**

ICEDD
(Namur)



L'Institut de Conseil et d'Études en Développement Durable (ICEDD) a été fondé en 1961. Il axe ses travaux sur l'aménagement du territoire, l'urbanisme, et le développement territorial en y intégrant les dimensions économiques, environnementales, sociales et institutionnelles.

Les travaux de l'ICEDD sont réalisés dans une optique d'indépendance scientifique et dans une perspective d'intérêt général. Ses clients sont des pouvoirs publics (de l'Union Européenne aux communes) et les associations privées d'intérêt général (fondations, organismes à caractère non gouvernemental, intercommunales de développement...).

L'ICEDD occupe aujourd'hui 40 travailleurs, membres de l'assemblée générale et du conseil d'administration (1/3 de travailleurs et 2/3 d'extérieurs).

Didier Goetghebuer est secrétaire général de l'ASBL depuis 35 ans.

«Comment donner envie à d'autres ? On me dit parfois "vous êtes le dernier village de Gaulois". La question, c'est "Est-ce que je reste mon petit village gaulois ?" Et donc, après ça, les autres ont s'en fout : on s'amuse bien... Mais, on ne veut pas de Rome. Et Rome, c'est le système tel qu'il existe partout. Donc, est-ce qu'il ne faut pas en contaminer d'autres si on veut pouvoir combattre les Romains ? ».

Benoît Ceysens



3.

La ferme Nos Pilifs
(Neder-Over-Heembeek)

La Ferme Nos Pilifs, Entreprise de travail adapté, occupe 170 travailleurs dont 140 personnes handicapées dans des métiers variés tels que la manutention, l'entreprise de jardins, la pépinière, l'estaminet, l'épicerie et la ferme d'animation.

Benoît Ceysens a commencé à travailler à la ferme en 1984 et en est le directeur.

www.fermenospilifs.be

« Avant, on construisait la démocratie, maintenant on doit la reconstruire, la réactiver ! »

Ann Paquet



4.

pour Espaces
(Ciney)

L'ASBL Espaces existe depuis 1986 et compte 28 travailleurs pour 23 équivalents temps plein. Par année, ils accueillent en moyenne 140 stagiaires. Espaces est à la fois une entreprise de formation par le travail avec trois filières : construction gros-œuvre (maçonnerie), parachèvement (peinture et plafonnage), travaux forestiers) et un organisme d'insertion socioprofessionnelle.

Ann Paquet est directrice d'Espaces depuis 12 ans.

www.espaces.be

« Chacun, nous sommes sur des créneaux très spécifiques : qui dans l'insertion, qui dans l'agriculture familiale... Fondamentalement, on porte la vision d'une même démocratie. Et on passe pour des utopistes hurluberlus! On pourrait être plus forts en créant des ponts entre nos différents créneaux, sur base de ce qui fonde nos discours : pour quoi les tient-on ? Je suis sûre que même chez SAW-B on ne se croise pas vraiment, alors qu'on porte les mêmes valeurs ! »



5.

**François
Leboutte**

Terre-en-vue

Depuis 2011, Terre-en-vue rassemble des citoyens, des organisations et des acteurs publics qui souhaitent faciliter l'accès à la terre agricole en Belgique. Trois organismes structurent ses activités : une association sans but lucratif, une société coopérative à finalité sociale et une fondation.

L'ASBL accompagne les projets agricoles d'installation et de transmission de fermes (animations, expertises, plaidoyers politiques, etc.).

La coopérative à finalité sociale constitue, quant à elle, l'outil d'investissement citoyen et solidaire. Elle acquiert des terres pour les confier à des agriculteurs qui s'inscri-

vent dans une démarche durable et locale.

Terre-en-vue compte 250 membres et coopérateurs, 3 travailleurs salariés et 5 travailleurs bénévoles.

François Leboutte travaille pour Terre-en-vue depuis mi-2012.

« Pour moi, la démocratisation de l'économie, c'est renverser la finalité de l'entreprise. Plutôt que d'être un pion dans des flux qu'on ne maîtrise pas, c'est reprendre le contrôle de ce qu'on fait et savoir pour quoi on le fait. Se donner un but et l'économie devient un outil. »

www.terre-en-vue.be



6.

**Jacques
Defourny**

Centre d'Economie
Sociale (Liège)

Fondé au début des années 90, le CES développe la recherche en économie sociale, principalement sous les angles de l'analyse économique, de la gestion et du droit. Aujourd'hui, il compte 17 personnes et une douzaine de chercheurs associés.

Le CES est l'animateur principal de la filière « Management des entreprises sociales », spécialisation du Master en Sciences de Gestion (HEC-ULg) Jacques Defourny est directeur du CES depuis 1992.

« La démocratie économique, c'est le thème de toute ma vie professionnelle ! Il y a 30 ans, je lançais un premier cours sur "coopération et

autogestion". J'ai fait ma thèse sur les coopératives de travailleurs en étudiant l'impact de la démocratie sur les performances de ces entreprises. Dans les années 90, c'était la montée du concept d'économie sociale, et la démocratie s'abordait autrement puisqu'il y avait toutes les ASBL, l'ensemble du mouvement coopératif, les grosses mutuelles. Et puis, avec les années 2000, l'entrepreneuriat social amène un focus sur l'intérêt sociétal. On parle plus de gouvernance participative, en impliquant les parties prenantes. Avec la crise, la démocratie économique prend une nouvelle modernité et certains résultats de ma thèse reprennent du sens. »

7.



Jérôme Herman

Damnet
(Namur)

Damnet est une société coopérative agréée par le Conseil national des coopératives (CNC). Son métier est le support IT, l'installation, l'administration et la maintenance de réseaux et parcs informatiques pour de petites et moyennes organisations : entreprises, associations, administrations et professions libérales.

Damnet compte 21 travailleurs, dont les deux tiers ont pris des parts au capital et sont devenus coopérateurs.

Jérôme Herman est entré chez Damnet en 2005 et en est devenu le directeur en 2012.

« Moi ce qui m'intéresse dans la démocratie, c'est comment on arrive à motiver, former les gens pour qu'ils arrivent à prendre en compte les intérêts collectifs et pas uniquement les intérêts individuels. »

www.damnet.be

8.



Jacques Rorive

Hercule et Hercule Services
(Liège)

Hercule et Hercule Services sont deux entreprises d'insertion « sœurs » (SCRL FS). La première est active dans le nettoyage professionnel, la seconde dans le nettoyage domestique et le repassage (titres-services). Au total, elles emploient 85 personnes. Toutes les travailleuses disposent d'une formation, d'un contrat à durée indéterminée et d'un accompagnement social personnalisé. Elles ont aussi la possibilité de participer activement à la gestion de l'entreprise en prenant des parts dans la coopérative. Mais

rares sont celles qui ont entrepris cette démarche.

Jacques Rorive est le directeur d'Hercule depuis 2009.

« Mon entrée en économie sociale, c'est vraiment un choix, c'est un modèle dans lequel je crois. Une des questions qu'on se pose, c'est quels leviers utiliser pour intéresser les travailleurs aux processus de décision. »

www.hercule-nettoyage.be

9.



**Luca
Ciccia**

Mission Locale
de Saint-Gilles

La mission locale de Saint-Gilles est un acteur d'accompagnement à la recherche d'emploi, avec la spécificité qu'elle pratique aussi des actions de cohésion sociale. La mission locale a vocation à développer (puis autonomiser) des filières d'insertion, soit de formation, soit d'économie sociale.

Près de 30 personnes travaillent à la mission locale et celle-ci accueille plus de 1000 usagers par an, à la recherche d'un emploi, d'un job étudiant ou d'une formation.

Luca Ciccia est directeur de la Mission locale depuis 2012.

« Moi, c'est ça qui m'inquiète, quand je vois les pressions qu'une petite structure associative peut avoir pour qu'on se taise, qu'on applique et point barre ! »

www.mission-locale.be/saint-gilles

NB : SEULS DES EXTRAITS DES ENTRETIENS ONT ÉTÉ RETRANSCRITS POUR CETTE ÉTUDE. IL S'AGIT DONC DES PASSAGES LES PLUS MARQUANTS. LEUR BRIÈVETÉ PERMET QU'ILS SOIENT FACILEMENT LISIBLES MAIS CELA AU DÉTRIMENT PARFOIS D'UNE CERTAINE MISE EN CONTEXTE. NOUS REMERCIONS DONC LES LECTEURS ET SURTOUT LES PERSONNES INTERROGÉES POUR LEUR COMPRÉHENSION.

« Dans un de vos livres, vous commentez la phrase de Milton Friedman :
"Faire des profits est l'essence même de la démocratie" ...

A vrai dire, les deux choses sont tellement contraires qu'il n'y a même pas de commentaire possible... La finalité de la démocratie, c'est que les gens puissent décider de leur propre vie et des choix politiques qui les concernent. La réalisation de profits est une pathologie de nos sociétés, adossée à des structures particulières. Dans une société décente, éthique, ce souci du profit serait marginal. »

Interview de Noam Chomsky dans le Monde diplomatique d'août 2007.

L'ENTREPRISE DANS LA DÉMOCRATIE



1. Montrer que d'autres manières de penser et/ou de faire l'économie sont possibles

La démocratie s'inscrit au cœur de la définition de l'économie sociale et des dynamiques portées par ses entreprises. Tout le monde semble s'accorder sur ce constat. Mais lorsque nous posons la question de la démocratie aux dirigeants d'entreprises sociales, c'est souvent la démocratie « interne » qui est évoquée : le principe « une personne-une voix » au sein des organes de décisions, la participation de diverses catégories d'acteurs à la gestion de l'entreprise comme les travailleurs, les usagers, etc. Pourtant, au fil des discussions, il semble vite clair que le rôle des entreprises d'économie sociale dans la démocratisation de notre économie dépasse ses modes de gestion internes. Cette dimension « externe » est d'ailleurs évoquée par de nombreux auteurs ou chercheurs dont Sybille Mertens et Catherine Davister de la Chaire Cera dans une e-note publiée en 2006⁽¹⁾. « *Au-delà de l'application de ce principe de gestion à l'intérieur des organisations, l'exercice de la démocratie peut aussi être tourné vers l'extérieur. On considère en effet que l'économie sociale offre aux citoyens la possibilité de s'engager dans des activités collectives et de contribuer aux débats de société. En cela, elle constitue une véritable école de la démocratie. On reconnaît donc à la démocratie en économie sociale une dimension interne et une dimension externe* ».

Cette fonction démocratique des entreprises d'économie sociale se joue à différents niveaux : au travers des biens et services qu'elles offrent, des alternatives qu'elles proposent, des réponses qu'elles amènent à des besoins non rencontrés, des lieux d'expressions et de débats qu'elles contribuent à créer, des actions de lobbying et de sensibilisation qu'elles mènent, etc. Ce sont ces multiples aspects que nous proposons de passer en revue dans ce chapitre.

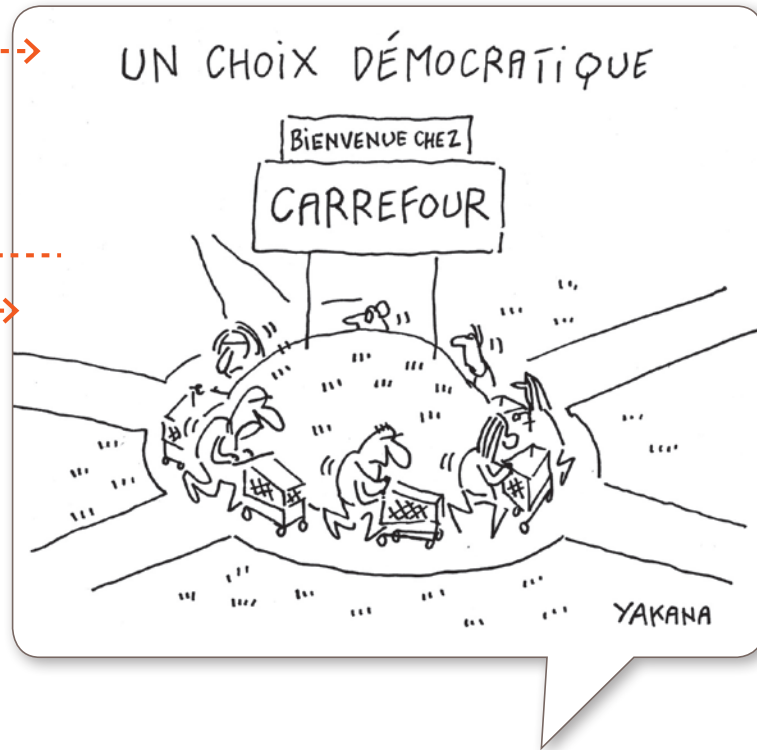
Démocratiser l'économie, c'est faire vivre la diversité des modèles économiques, multiplier les regards et lutter contre l'uniformisation ou la pensée unique capitaliste et libérale. C'est participer à la « biodiversité économique », comme l'expliquait Jacques Defourny lors de l'entretien de préparation à l'étude. Dès lors, l'économie sociale ne participe-t-elle pas à démocratiser l'économie, simplement en existant et en s'affirmant comme un autre type d'entreprise ? Comme un modèle économique alternatif au modèle capitaliste dominant ?

Certains entrepreneurs nous disent explicitement : « *Moi, je ne fais pas de politique. Je ne veux pas changer le monde. Mon boulot, c'est faire tourner la boîte, ici et maintenant.* » Et pourtant, rien qu'en faisant exister une autre manière de considérer leurs travailleurs, de rémunérer le capital, de voir l'entreprise et le profit comme des outils et non une fin en soi, ne participent-ils pas à cette biodiversité économique ? Faire exister une économie plurielle alors qu'aujourd'hui dans les écoles de commerce on enseigne uniquement le tout au profit, n'est-ce pas déjà un acte « politique » et « démocratique » au sens large du terme ?

Comme en politique où l'électeur aurait le choix entre différentes visions de société incarnées par les multiples partis, la démocratie économique passe par donner aux citoyens la possibilité de choisir entre différents modèles de production, de distribution et de consommation. Et cela, en toute connaissance de cause, c'est-à-dire bien informés sur les différents choix qui se présentent à eux.

Se dessinent donc deux actions qui participent pleinement à démocratiser l'économie. D'une part, faire exister l'alternative. D'autre part, la faire connaître et donner aux citoyens toutes les informations nécessaires pour qu'ils puissent poser un choix conscient en tant que consommateur, épargnant, travailleur, etc. Où va mon argent quand j'achète tels ou tels biens ou

quand je le place dans telle banque ? Comment sont traités les travailleurs qui ont produit ce service ? Etc.



1.1. Faire exister l'alternative

Les acteurs d'économie sociale créent des alternatives au modèle économique dominant à travers des innovations telles que le commerce équitable, l'agriculture locale et/ou biologique, l'éco-construction ou encore une

mobilité douce. De la sorte, ils rendent possibles d'autres façons de consommer, de se loger, de se déplacer et de travailler qui tiennent compte d'externalités négatives et de l'intérêt collectif. En cela ils contribuent à démocratiser l'économie.

Benoit Ceysens est directeur de la Ferme Nos pilifs, une Entreprise de travail adaptée située en périphérie de Bruxelles et active dans différents secteurs liés au développement durable : ferme pédagogique, magasin d'aliments biologiques, pépinière, etc. A travers les services qu'elle offre mais aussi la manière dont elle met en œuvre sa finalité première qui est l'intégration de personnes handicapées, la Ferme Nos pilifs contribue à faire exister un autre modèle d'entreprise. « *Tous nos métiers sont locaux, ouverts vers le public, en inclusion totale des personnes handicapées puisque épicerie, estaminet, entreprise de jardin, c'est à chaque fois en contact avec les clients. On fait à la limite plus de liens que de chiffres d'affaire. Notre objectif, c'est de mettre les personnes handicapées dans la ville, et ça marche pas mal.* »

Damnet est une entreprise de services informatiques mais surtout et avant tout une coopérative. Jérôme Herman, son directeur explique que « *notre métier, notre mission, c'est l'informatique mais notre vision, c'est montrer, par l'exemple, qu'il y a un autre modèle, le modèle coopératif, qui fonctionne et qui pourrait être reproduit plus largement.* »

L'objectif de la coopérative Terre-en-vue, c'est de soutenir l'agriculture familiale, à taille humaine en Belgique. Une alternative aux énormes exploitations que la Politique agricole commune de l'Union européenne a contribué à créer. Elle développe différentes actions dont l'achat collectif de terres, pour soutenir cette agriculture plus proche des consommateurs et montrer que « c'est possible ». Comme l'explique un de ses administrateurs, François Leboutte : « *C'est déjà très fort de montrer que c'est possible. Le premier agriculteur qu'on a aidé n'y croyait pas. Et il n'en revient toujours pas qu'en quelques semaines, autant de citoyens – une trentaine – aient permis de récolter 60.000 euros. Pourquoi autant de personnes allaient venir l'aider, lui fermier ? Et ça montre que le métier aujourd'hui est complètement dévalorisé. Nous essayons de le revaloriser. Donc, être une valeur d'exemple, c'est déjà énorme. Changer l'approche, la vision qu'on a de l'agriculture, de manière plus positive en disant "il peut nous apporter des choses en termes de gain local, de nourriture de qualité, de plaisir d'aller à la ferme avec les enfants".* »

Voici trois exemples parlants d'entreprises qui, au travers de leurs actions, font exister une autre manière d'entreprendre. Nous pourrions bien sûr passer en revue des centaines d'autres exemples tout aussi intéressants d'entreprises d'économie sociale qui, dans leurs domaines d'actions, font vivre cette biodiversité économique. Mais ce qui nous intéresse surtout, c'est de pointer les défis et enjeux de cette biodiversité car elle n'est pas définie ou acquise une fois pour toute. Et les entrepreneurs que nous avons rencontrés mettent en évidence cette nécessité de rester toujours vigilants face aux risques de récupération ou d'institutionnalisation des alternatives qu'ils ont créées. Ann Paquet, directrice de l'EFT Espaces, explique qu'au sein de sa structure, ils essaient de sans cesse repenser et dépasser le cadre institutionnel dans lequel ils s'inscrivent pour rester un contrepouvoir, un empêchement de tourner en rond. «*Je pense que c'est l'essence même de l'associatif et de la démocratie. Même si tu es subsidié pour une action, tu dois t'autoriser, sous peine d'être annihilé, à dire "non, je ne suis pas d'accord". Espaces le fait régulièrement. Mais c'est de plus en plus dur. On sent qu'on est en train de nous construire une société avec laquelle on n'est pas toujours d'accord, loin de là. Si nous, le secteur associatif, rentrons à pieds joints dans ce que les politiques construisent sous le prétexte de la crise, de l'austérité, de ce que l'Europe dit que la Belgique est obligée de faire, alors, il n'y a plus de démocratie. On devient des moutons.*»

Est-ce qu'une manière de lutter pour préserver les alternatives que nous créons n'est pas de communiquer sur elles, de remettre régulièrement en question leurs objectifs, leurs modes de fonctionnement avec les travailleurs, les bénéficiaires, les citoyens, etc. ?

1.2. Informer et communiquer sur l'alternative



Faire exister un autre modèle économique peut se faire « dans l'ombre », sans vouloir nécessairement le communiquer vers l'extérieur. C'est un responsable d'une coopérative bruxelloise active dans la construction qui disait qu'ils avaient d'abord fait le choix de ne pas communiquer sur leur différence parce que cela faisait écho, même chez des personnes bien au fait des coopératives, à une certaine incompétence. «*Comme si, pour des gros travaux,*

il n'y avait qu'une vraie entreprise capitaliste qui était capable de le faire bien. Et donc au départ, la dimension coopérative, la dimension participation ou environnementale, c'était une dimension pour nous, en interne. »⁽²⁾

1.2.1. COMMUNIQUER EN INTERNE

Et déjà rien que travailler cette dimension interne auprès de ses propres travailleurs, bénéficiaires ou coopérateurs est une étape qui n'est pas simple. Il est en effet toujours étonnant de se rendre compte que de très nombreux travailleurs d'entreprise d'économie sociale ignorent largement ce qui se cache derrière ce concept. Mais ce n'est pas forcément pour autant qu'ils n'ont pas conscience de travailler de manière « différente ». Chez Hercule services par exemple, entreprise de titre-services, «*l'équipe d'encadrement est à coup sûr consciente. D'abord parce qu'on a un fonctionnement qui est très démocratique. Et ils sont transformés, oui, parce que grâce à ça, ils apportent eux-mêmes ce mode de fonctionnement au sein de leurs équipes. Alors que ce n'était pas forcément comme ça qu'ils fonctionnaient avant. Donc, là, on voit qu'il y a un changement.*»

Et Ann Paquet de rappeler toute l'importance de cette communication interne, de la mise en débat avec les travailleurs sur les finalités de l'entreprise qui, si elle est négligée, peut rapidement mener à des dérives et la perte de son identité « alternative ». «*Les associations "mères et pères" du secteur [de l'ISP] ont sans doute mené des combats en oubliant parfois de les faire descendre vers les travailleurs, d'alimenter le terrain et de rappeler les valeurs. Quand on était une dizaine, on se connaissait, on savait les fondements de ce qu'on portait... Mais, maintenant, on a 3000 travailleurs. Est-ce que les 3000 travailleurs savent encore tous les fondements du secteur, ce qui fait qu'on mène ce combat-là, pourquoi on manifeste encore contre un décret ? J'en suis arrivée à me dire qu'on est sans doute un peu fautif. En sachant aussi que les fondateurs du secteur commencent à partir. Et on n'a pas assuré suffisamment la relève. Si on veut continuer à porter les valeurs du secteur associatif où tout le monde a le droit de revendiquer les valeurs de citoyenneté, d'égalité, de droit à une parole, il n'est pas trop tard mais il est temps. Car si tu ne transferts pas ça, demain, le secteur des EFT-OISP sera un opérateur de formation comme un autre.*»

Cette nécessité de passer le relais, de former les jeunes, les travailleurs est un constat partagé par plusieurs témoins dont Didier Goethgebuer, secrétaire général de l'ICEDD, un institut de conseil et d'étude en développement durable. « Chacun est responsable de ses choix, de ses valeurs mais les jeunes ne savent pas. Et moi je ne sais pas qu'ils ne savent pas. Et donc, j'en ai un qui me répète chaque année : il faut former les jeunes. Parce que si tu viens des études et que tu viens à l'institut [ndlr : l'ICEDD], tu n'es pas passé par une autre boîte et tu ne peux pas faire la part des choses. Et s'il n'y a pas d'autres gens qui sont passés dans d'autres boîtes et qui disent comment ça s'y passe... Donc, il faut que je trouve un système pour qu'ils puissent aller se frotter à autre chose et voir que c'est différent ici ». Un système que certains ont déjà trouvé comme l'explique Luca Ciccia, directeur de la Mission locale de Saint-Gilles : « Moi j'en ai envoyée une à l'Antenne Actiris ! La plus jeune a passé une journée à Actiris et elle est revenue en disant : "Merci ! j'ai compris maintenant ! Qu'est-ce qu'on a de la chance dans ce travail ". Elle ne se rendait pas compte. Elle sort des études, c'est son premier boulot, il y a des contraintes et tu crois qu'elles sont inouïes, puis quand tu vois quelles sont les vraies contraintes pour d'autres acteurs du même type, tu changes d'avis ! »

1.2.2. INFORMER ET COMMUNIQUER VERS L'EXTÉRIEUR

Ce travail de communication en interne va, immanquablement, avoir des effets vers l'extérieur. Les travailleurs, plus conscients de l'aventure à laquelle ils appartiennent, peuvent en faire écho à leur proches, participer à d'autres projets à finalité sociale comme bénévoles, consommateurs, épargnants, etc. Voire, dans certains cas, devenir eux-mêmes porteurs d'un projet d'entreprise sociale ou continuer leur vie professionnelle dans des postes qui leur donnent sens.

Aude Garely, directrice de l'agence Alter explique par exemple « qu'il y a pas mal de gens de chez Alter qui partent dans les cabinets politiques après, parce qu'ils ont acquis de l'expérience sur le terrain, de l'analyse, etc. Moi je crois que c'est quand même une espèce de levier pour une action politique. Si on réussit à avoir dans quelques cabinets des gens qui sont des chercheurs, des journalistes avec un regard critique, tant mieux. Après je ne sais pas ce que ça donne... »

Interrogés sur les effets de la gestion participative à l'extérieur de l'entreprise, les travailleurs des Grignoux témoignent : « *les Grignoux sont "à la mode" ! Ils intriguent. On nous demande régulièrement de présenter notre mode de fonctionnement, y compris dans des cercles plutôt éloignés de l'économie sociale* » explique Estelle Olivier, DRH. Stéphane Wintgens, chargé de communication, raconte lui aussi : « *Quand j'explique comment on travaille, ça surprend : ah bon, ça existe ? C'est possible ?!* »

Mais cet effet de contagion a ses limites et la tâche semble encore gigantesque avant d'arriver à ce que l'économie sociale, ses valeurs, ses principes, se fassent une place dans la conscience collective entre le « tout au profit » et le « non-marchand ». L'énorme majorité des citoyens ignorent complètement qu'il existe des entreprises qui, tout en réalisant une activité économique, développent des fonctionnements alternatifs au modèle dominant, libéral et capitaliste. Faire exister l'alternative passe donc irrémédiablement par une diffusion externe la plus large possible. Comment ? Vers qui ? Doit-on utiliser les « outils du capitalisme » (publicité, médias sociaux, clubs d'entrepreneurs, etc.) ? Autant de questions qui reviennent régulièrement sur la table des débats.

Didier Goethgebuer témoigne de ce questionnement : « *Comment donner envie à d'autres ? On me dit parfois "vous êtes le dernier village des Gaulois". La question, c'est "est-ce que je reste mon petit village gaulois ?" Et donc, après ça, les autres ont s'en fout : on s'amuse bien... Mais on ne veut pas de Rome. Et Rome, c'est le système tel qu'il existe partout. Donc, est-ce qu'il ne faut pas en contaminer d'autres si on veut pouvoir combattre les Romains ?* ».

La société Damnet a depuis longtemps réglé la question, à savoir qu'il faut, selon elle, sortir de nos villages gaulois pour rencontrer les Romains. Son fondateur, Jean-François Coutelier est aujourd'hui président de la Chambre de commerce et d'industrie de Namur et y fréquente depuis de nombreuses années des entrepreneurs « classiques » à qui il parle de son modèle de coopérative. Si des clients viennent chez eux parce qu'ils connaissent les valeurs de l'entreprise, Damnet travaille aussi pour des clients publics et privés qui découvrent, à travers leur service, le modèle coopératif. Comme l'explique Jérôme Herman : « *Dans les contrats, c'est clairement indiqué et on a même une petite clause qui indique que de par notre statut et notre manière de travailler, on cherche à travailler dans un climat intéressant et que si ce*

climat n'est pas respecté, on ne continue pas à travailler. C'est cinq lignes, ce n'est pas énorme mais on y attache beaucoup d'importance. Ce n'est pas directement lié au fait qu'on soit une coopérative car on pourrait retrouver ça ailleurs mais c'est intimement dans nos gênes quand même ».

Une communication externe qui passe d'abord, comme l'explique Ann Paquet, par une relation de confiance basée sur le professionnalisme. « *Nous, chez Espaces, on communique de plus en plus. Avant, on ne disait pas trop aux clients qu'on était EFT. On disait juste qu'on était une entreprise de maçonnerie qui formait aussi des jeunes. Mais depuis deux ans, je dis à mes équipes: dites aux clients qu'on est aussi un centre de formation. Quitte à ce qu'on perde des clients parce qu'ils ont des a priori sur notre travail. Mais grâce à ça, on s'est créé un roadbook d'entrepreneurs qui acceptent de travailler avec nous parce qu'ils nous connaissent. On est passé de la concurrence à de la complémentarité. Mais ils viennent d'abord voir chez nous si on n'est pas trop des hurluberlus. Et quand ils voient qu'on est sérieux, ils se disent que tout compte fait, on peut travailler ensemble, qu'ils peuvent engager des stagiaires de chez nous, etc. C'est d'abord par l'économique qu'on les accroche mais après, ils peuvent entendre notre fonctionnement différent.* » Un constat partagé par la majorité des entrepreneurs rencontrés : avant d'être « militant », il faut être compétent.

Certaines entreprises d'économie sociale ont développé des services qui permettent de communiquer sur l'« alternative » et faire vivre et soutenir la pluralité des modèles économiques. Ce sont des entreprises actives dans les médias, comme l'agence Alter, Télévision du monde ou chez nos voisins français, Alternatives économiques. Elles travaillent à mettre en évidence et en récit des entreprises d'économie sociale et alternatives citoyennes qui sont peu visibles. Ce sont aussi des centres de recherche qui, à travers, leurs analyses, leurs publications permettent une meilleure reconnaissance et visibilité des acteurs de l'économie sociale. Ce sont des acteurs tels que le Réseau financement alternatif qui éclaire les citoyens sur l'usage que font les banques de leur argent. Ou toutes les organisations qui informent les consommateurs pour les aider à poser des choix conscients lorsqu'ils remplissent leur caddy et contribuent donc à rendre plus transparents les mécanismes économiques.

C'est aussi le Centre d'économie sociale qui, depuis plusieurs années, travaille à renforcer l'offre de formation autour des modèles de l'économie sociale pour les étudiants de l'Université de Liège et de la Haute école de commerce. Ou encore Oxfam-Magasins du Monde qui, à travers ses JM (jeunes magasins Oxfam⁽³⁾) contribue à introduire dans les écoles secondaires d'autres modèles d'entreprise basés sur la solidarité et les prix justes plutôt que le profit à tout prix. Mais il reste encore chez nous bien du chemin à parcourir avant que la majorité des étudiants entendent ne fut-ce qu'une fois sur leur cursus parler de l'économie sociale. Combien d'étudiants sortent d'écoles de commerce sans même avoir entendu parler du statut de coopérative ou des sociétés à finalité sociale ? Avec des universités et hautes écoles de plus en plus financées par les entreprises privées, comment travailler pour qu'elles continuent à jouer leur rôle, à savoir être de vrais laboratoires de citoyenneté ? La France a sur ce point une petite longueur d'avance. Des acteurs de l'économie sociale ont, par exemple, créé en collaboration avec des chercheurs et universités, des Collèges coopératifs⁽⁴⁾. L'objectif est de former les étudiants à d'autres modèles économiques et notamment à la coopération (plutôt que la concurrence). Ils permettent, à leur échelle, de faire exister dans la « culture managériale » de demain d'autres logiques que celle de la seule rentabilité économique au profit de quelques-uns.



2. Participer à plus d'égalité sociale et économique

2.1. Des besoins non-rencontrés



L'économie sociale est fille de la nécessité, comme le répète souvent Jacques Defourny⁽⁵⁾. Elle est née dans la plupart des cas pour répondre à des besoins importants non rencontrés, non satisfaits auxquels le marché ou l'action publique ne peuvent pas – ou plus – répondre de manière satisfaisante. Que ce soit pour faire face à des problèmes de chômage, de logement, d'accès au crédit, d'accès aux soins de santé, d'environnement, d'énergie, etc. Les périodes de grande « crise » – comme celle du début des années 70 – ont d'ailleurs été chaque fois des moments d'émergence de nouvelles entreprises sociales, de nouveaux mécanismes de solidarité, etc.

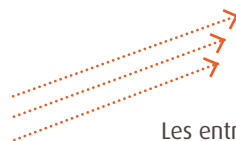
Le contexte actuel qui ressemble à une longue crise sans fin apparaît donc comme fort propice à la naissance de nouvelles structures d'économie sociale. La situation sociale est extrêmement dure : les inégalités entre les plus pauvres et les plus riches n'ont jamais été aussi grandes, les fermetures d'usines et d'entreprises sont monnaie courante, la pauvreté et le chômage augmentent, les conditions de travail se précarisent avec la banalisation de travailleurs pauvres. Sans parler des problèmes de logement, de montée des extrémismes, etc.

Les besoins sont donc criants. Et ni le marché ni l'Etat ne semblent en mesure de répondre à ces besoins. Le marché parce qu'il persévère dans sa logique de profit et de rentabilité et qu'au lieu d'investir dans l'emploi et dans les outils de travail, les entreprises au contraire délocalisent et fragilisent le marché du travail. L'Etat lui parce qu'il continue à réduire sa voilure et le filet de protection qu'il offrait sous le couperet de l'austérité « imposée » par l'Europe : gares et lignes de bus qui ferment, sous-financement chronique de l'enseignement, des pompiers, des policiers, chasse aux chômeurs, etc.

Dans ce contexte de crise aiguë, l'économie sociale ne représente certainement pas LA solution et il serait dangereux de la considérer comme telle. Mais elle est le signe de citoyens qui, exaspérés de ne pas/plus trouver de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent, décident de s'organiser et de construire une alternative. Les besoins auxquels ils répondent sont souvent peu rentables car s'ils l'étaient, le marché s'en serait sans doute emparé. Ils touchent aussi dans certains cas des publics qui sont laissés pour compte. Et en donnant accès à des biens et services de première nécessité à tous, en offrant aux citoyens un emploi, un accompagnement, un toit, des services de mobilité, un accès à Internet, une dignité, ces entreprises sociales participent à lutter contre les inégalités sociales, économiques et culturelles.

Or, comme le rappelle Rosanvalon, « *La démocratie c'est une forme de société composée d'égaux* ». Comment imaginer qu'une personne qui a faim ou qui est sans abri puisse participer pleinement à la vie de la cité ? Etre citoyen, c'est aussi pouvoir exercer ses droits économiques et sociaux les plus élémentaires. Au-delà du logement ou de l'accès aux soins de santé et à de la nourriture saine et suffisante, c'est aussi l'accès à l'information, à la mobilité, à des crèches, à un emploi de qualité, etc.

2.2. Co-construire dans l'intérêt général et collectif



Les entreprises sociales seraient donc des acteurs de démocratie simplement au travers des biens et des services qu'elles offrent lorsque ceux-ci contribuent à réduire les inégalités sociales, culturelles, économiques. Mais alors n'importe quelle entreprise capitaliste ou publique qui offre des biens de « première nécessité » accessibles à tous est aussi acteur de démocratie ? Seul le critère d'accessibilité peut-il justifier du caractère démocratique des biens et services ? Pensons à Ryanair par exemple et autres compagnies low cost dont on dit souvent qu'elles ont permis de « démocratiser » le voyage en avion en abaissant aussi drastiquement son prix. La consommation de masse et les mécanismes de concurrence qui participent à réduire les prix seraient eux aussi des outils et symboles d'une économie démocratisée ? Un supermarché qui offre des aliments à prix plancher serait donc plus démocratique qu'un magasin Oxfam qui vend des produits équitables peu acces-

sibles à toute une partie de la population ? Offrir un emploi et donner accès à la consommation participe aussi à réduire les inégalités sociales et économiques. N'importe quelle entreprise qui offre des emplois corrects avec un salaire décent participe donc elle aussi à « démocratiser l'économie » ?

Autant de questions avec, pour chacune, des réponses très complexes et des débats sans fin. Car il est bien sur impossible de trancher nettement entre des entreprises qui seraient les championnes de la démocratie et d'autres qui seraient « totalitaires ». Les réalités sont multiples et les frontières ne sont pas toujours là où on les pense.

Nous voulons toutefois mettre sur la table un élément qui pourrait sans doute permettre d'y voir plus clair : l'implication des acteurs dans le processus de définition des besoins et des réponses à y apporter. Quelles sont les possibilités pour les clients, les travailleurs, les investisseurs, les bénéficiaires et toute personne touchée de près ou de loin par l'activité de l'entreprise de co-construire les services et/ou biens qu'elle propose ? Quels sont les intérêts qui sont pris en compte dans la réalisation de ces services et biens ? Si l'on prend l'exemple d'une grande surface, les agriculteurs et producteurs sont-ils consultés ou impliqués dans la définition des prix, des produits vendus, etc. ? Idem pour Ryanair et autres compagnies low-cost : les citoyens qui subissent les nuisances sonores dues à l'augmentation massive du trafic aérien, le personnel de ces compagnies, les citoyens qui, au travers de leurs impôts, paient aussi une partie du coût réel du voyage en avion, etc. Tous ces gens ont-ils voix au chapitre ?

Autrement dit, une entreprise qui offre des biens accessibles et redonne de l'emploi aux uns tout en exploitant les autres, ou en leur faisant subir les externalités négatives qu'elle engendre, peut-elle réellement être considérée comme « acteur de démocratie » ? Mais comment faire pour impliquer toutes les parties prenantes et prendre en compte leur avis ? Car elles peuvent rapidement s'avérer innombrables : travailleurs, clients, voisins, citoyens, partenaires, etc. Cela sans compter la mondialisation qui fait que nos activités productives touchent de manière directe ou indirecte aujourd'hui de plus en plus de personnes dans les pays du Sud par exemple. Et quid encore des générations futures qui ne sont encore que virtuelles et qui pourtant devraient bien être incluses dans la réflexion car elles aussi seront impactées par les conséquences de nos choix productifs présents ?

Derrière ces questions se cache donc celle de l'intérêt collectif ou général : comment le définir ? L'idée d'Adam Smith comme quoi cet intérêt général est atteint par la recherche des intérêts individuels a aujourd'hui plus que montré ses limites. Selon son concept de main invisible, si chaque individu recherche son propre bénéfice, il agirait à son insu pour le bien de l'ensemble de la société. Et cela via les interdépendances entre les individus. C'est évidemment sans compter que certains disposent de moyens que d'autres n'ont pas et arrivent donc plus facilement à rechercher leur propre bénéfice et à imposer leur voix.

Rousseau explique lui, que l'intérêt général dépasse chaque individu et est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle. Sans prétendre nullement pouvoir atteindre cet intérêt général, les entreprises d'économie sociale défendent des finalités qui devraient les amener à prendre en compte un intérêt plus collectif. Elles s'inscrivent en effet dans des finalités de service à la collectivité ou à leurs membres. Mais dans la pratique, comment cela se traduit-il exactement ? Cela empêche-t-il une entreprise sociale de se retrouver dans une situation telle que décrite par Thomas Durand dans l'encadré ci-dessous ? Quels sont les mécanismes de co-construction qu'elles développent pour permettre à différentes parties prenantes d'être impliquées dans la définition de leurs services ?

Une coopérative comme Terre-en-vue permet de mettre autour d'une même table des acteurs qui ont rarement l'occasion de se parler. Et à travers ce projet commun, ils peuvent se mettre à la place de l'autre et mieux comprendre son point de vue. Et donc travailler dans un intérêt commun. Même chose dans des structures qui rassemblent ou créent des lieux d'échanges entre producteurs et consommateurs, entre parents et puéricultrices, entre travailleurs du sud et consommateurs du nord, etc. Mais ne doivent-ils pas parfois aller plus loin ? Les acteurs du commerce équitable ou les producteurs d'aliments biologiques ne devraient-ils pas, par exemple, impliquer dans leurs réflexions des représentants de publics plus précarisés pour qui ces produits restent souvent inaccessibles ? Des entreprises d'économie sociale qui se donnent pour mission d'offrir du travail à des personnes peu qualifiées ou handicapées peuvent-elles le faire à n'importe quel prix ?

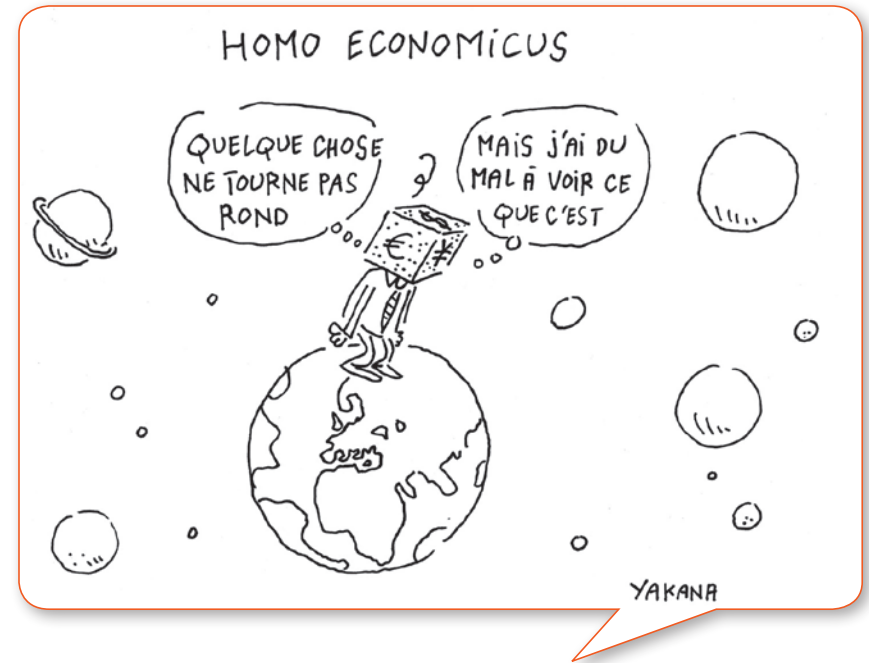
Le risque est bien présent de s'enfermer – quelle que soit l'entreprise et son secteur d'activité – sur l'intérêt de son collectif, de ses membres et d'oublier de se remettre en question à travers l'apport de nouvelles parties prenantes ou « surprises », car elles permettent souvent de faire avancer la réflexion et d'innover. Aude Gareilly, directrice de l'agence Alter témoigne bien de cette difficulté de faire la part des choses entre l'intérêt de sa structure, sa survie financière et l'intérêt plus général qu'ils défendent : « J'ai l'impression que mes salariés ont plus facile à viser un intérêt général sociétal que moi. C'est leur boulot. Moi, dans ma position de gestionnaire, je limite trop l'intérêt général à celui de l'entreprise. Il faudrait que j'aie un texte [elle montre le mur] : "Aude, n'oublie pas que tu travailles à renforcer les droits économiques et sociaux, etc.". Comme directrice, je prends des risques, parce que ce sont des métiers où on prend beaucoup de risques, parfois trop, par rapport aux financements et tout ça. Et je suis contente d'avoir mon équipe qui me rappelle que nous ne faisons pas un numéro spécial à la botte de tel ministre parce qu'on ne va pas pouvoir être critiques, etc. Moi ma préoccupation n°1, c'est quand même avant tout de faire fonctionner ma machine, qu'elle-même est au service d'un intérêt général... ».

Démocrate et régisseur

Article de Thomas Durand, professeur du Cnam et fondateur de Cmi, paru dans le journal Le Monde, le 21 février 2012⁽⁶⁾.

Maurice est un bon directeur d'usine dans ce groupe multinational. Réfléchi, humain, attentif... C'est un homme bien. Pourtant, quand il s'agit de repenser ses flux logistiques et notamment les conditions d'expédition des produits volumineux qui sortent de son usine, il n'hésite pas. Il opte pour la route plutôt que pour le rail. Il invoque, le nombre de fois où, dans le passé, des grèves dans le fret ferroviaire ont pénalisé son site. Et quand je lui demande si ce flux incessant de camions dans cette vallée reculée et encaissée est

compatible avec les capacités de la départementale qui traverse plusieurs bourgs sur plus de quarante kilomètres avant d'atteindre les grands axes plus fluides, il a ce cri du cœur : « Mais jusqu'ici nous n'avons pas eu de plaintes ! »



C'est que Maurice veut être un bon « régisseur », au service de la rentabilité de l'entreprise qui le rémunère. Il applique les règles du jeu qui prévalent. Il respecte la loi et sert ses mandants. En outre, il pense sincèrement servir aussi sa communauté et le bassin d'emploi de sa vallée, car il se bat énergiquement pour conserver et même créer des emplois. Le surcroît de trafic routier que sa décision va engendrer n'est pour lui qu'un mal inévitable, ce que le jargon des économistes appelle une externalité. Car Maurice va en externaliser la nuisance sur la collectivité. Sans lui demander son avis. Et pourtant, Maurice est un démocrate convaincu.

La question de la démocratie dans le monde de l'entreprise est complexe. On pense en général surtout au gouvernement de l'entreprise et aux salariés qui aimeraient que leur voix soit écoutée, sinon entendue, alors que la logique qui leur est opposée, celle de l'efficacité économique portée par les dirigeants et les propriétaires, s'accommode mal du débat pluriel que sous-entend la démocratie. Mais la question de l'articulation entre démocratie et entreprise se pose aussi pour ces décideurs intermédiaires qui, comme Maurice, à tous les niveaux de la hiérarchie des organisations, sont amenés à laisser aux vestiaires leurs convictions démocratiques pourtant sincères, pour se plier aux exigences prioritaires de leurs seuls mandants économiques.

In fine, c'est bien à Maurice qu'il reviendra de prendre sa décision; mais celle-ci ne pourrait-elle pas au préalable être éclairée par la diversité des points de vue des parties prenantes concernées par les conséquences de son choix ? N'y aurait-il pas là un moyen de réconcilier logique d'entreprise et délibération démocratique impliquant les parties prenantes ?



3. Redonner la parole et le pouvoir

3.1. Partager un questionnement

Donner la possibilité à des personnes qui en étaient exclues de participer à la vie économique est une chose. Leur permettre de comprendre son fonctionnement, ses dérives, ses relations de pouvoirs, et leur redonner un pouvoir d'acteur en est une autre. Démocratiser l'économie, c'est aussi recréer des espaces publics pour donner la place aux citoyens et aux travailleurs de comprendre la société d'aujourd'hui et de créer celle qu'ils souhaitent pour demain.

Cette dynamique qui s'apparente à ce qu'on appelle de l'« éducation permanente » prend au sein des entreprises d'économie sociale des formes très diverses. Certaines en ont fait leur « core business » comme Barricade ou les Grignoux qui organisent tous deux des espaces de débats à Liège ou le cinéma Nova à Bruxelles. C'est le Réseau financement alternatif qui accompagne les citoyens dans la réappropriation de leur épargne et la mise en débat d'une autre finance. C'est Oxfam-Magasins du monde qui anime un mouvement de citoyens autour d'un commerce plus juste. C'est le festival BruXitizen que l'Agence Alter a développé depuis deux ans et qui permet de donner la parole aux jeunes autour de multiples enjeux de société. Autant de lieux de débat que l'économie sociale contribue à créer et à faire vivre.

Mais pour la majorité des entreprises d'économie sociale, ce travail d'émancipation se fait plus discrètement, au jour le jour, à travers de multiples petites actions qui ne relèvent pas de leur activité principale. Des actions qui permettent à leurs travailleurs ou bénéficiaires de reprendre confiance en eux, de s'exprimer, de mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons pour pouvoir y poser des choix conscients. C'est ce qu'explique par exemple Benoit Ceysens de la Ferme Nos pilifs. « On organise une petite réunion avant les élections pour leur dire que voter c'est important etc. On essaye de rendre nos travailleurs acteurs, citoyens et que ça les amène peut-être à aller voter moins con ou à aller voter tout simplement ou à s'impliquer, à devenir consommateur et donc l'étape suivante, c'est peut-être leur donner

un petit peu conscience du pouvoir qu'ils ont. C'est une première étape, de les rendre utiles à la société et inclus, c'est le début d'une participation démocratique, peut-être d'une réappropriation. Notre public est quand même fort loin de réfléchir à tous ces problèmes-là de manière spontanée». De multiples exemples de ce type d'actions pourraient être cités. Comme l'entreprise Proxemia qui a laissé l'opportunité à ses travailleurs de participer à des débats et une rencontre autour des enjeux de la santé au travail. Comme les nombreuses entreprises d'économie sociale qui participent à la dynamique d'éducation permanente développée par SAW-B sous le nom des « Chantiers de l'économie sociale ».

Car il s'agit bien de chantiers, toujours ouverts, jamais achevés ! Et cela peut prendre du temps et beaucoup d'énergie. Or, ces deux denrées sont justement très rares. Même si les résultats à moyen et long termes semblent réels, la majorité d'entre elles ont du mal à dégager du temps qui peut sembler, à court terme, peu rentable. Certains dirigeants estiment que ce n'est pas le rôle d'une entreprise, même sociale. D'autres restent sur le constat que cela n'intéresse pas ou peu leurs travailleurs qui sont là avant tout pour se former ou travailler, pas pour réfléchir à l'avenir de notre monde. Mais peut-on lutter contre la pauvreté sans réfléchir aux mécanismes qui l'engendrent ? Peut-on aider des personnes à se former et à retrouver un emploi sans questionner avec elles la notion d'emploi convenable et la crise de l'emploi aujourd'hui ? Peut-on choisir de diriger ou créer une entreprise « sans but lucratif » ou « à finalité sociale » sans questionner en interne les lois du « profit à tout prix » et les dégâts humains et environnementaux qu'elles engendrent ?

Un directeur comme Luca Ciccia, à la Mission locale de Saint-Gilles, explique qu'il « force » parfois ce travail de réflexion au sein de sa structure : *« Moi, j'arrive avec mes propositions d'éducation permanente et la réponse d'une travailleuse c'est "on a deux mois pour leur trouver du boulot, viens pas ajouter ça, on n'a pas le temps !" . On avait fait venir Mateo Alaluf qui leur a expliqué que finalement, leur métier, c'était l'amélioration de l'employabilité, au service du grand capital. Ils se sont pris une claque parce qu'ils pensent que leur travail est réellement d'aider les personnes avec parfois une espèce de foi qu'ils vont vraiment y arriver, qu'ils vont leur trouver du boulot. Et lui leur disait : "oui, mais à quel prix ? C'est quoi finalement votre métier ?" ».*

3.2. Réinvestir l'espace public et y tisser du lien

Certaines entreprises d'économie sociale ont intégré dans leur mission un objectif d'éducation permanente, reconnu ou non par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elles travaillent à (re)donner la parole à tous, y compris à des publics qui ne l'ont que trop peu. Et dans certains cas, à porter cette parole dans l'espace public. La Mission locale de Saint-Gilles a mis en place un Collectif de chômeurs occupés (le CHOC) qui rassemble tous les mois une quinzaine de personnes « sans emploi ». Cet espace leur permet de mener ensemble des réflexions sur le marché de l'emploi, sur la vision que notre société et nos pouvoirs publics développent du chômage et des chômeurs et de mener différentes actions dans l'espace public pour faire entendre cette parole. Ils réfutent par exemple cette vision du chômeur « profiteur » et estiment qu'ils ne sont pas des personnes « sans emplois » mais bien « privées d'emplois ». Ce groupe a par exemple organisé en juillet 2013, en plein cœur de Bruxelles, une vente au rabais de chômeurs pour dénoncer la dégressivité des allocations et la poursuite effrénée de la chasse aux chômeurs.

Un groupe similaire s'est constitué depuis de nombreuses années à Charleroi, rassemblant des stagiaires de la Funoc, des militants de la FGTB et de la CSC. Ici aussi, les participants ont mené différentes actions dont la réalisation d'un film intitulé « chômeurs malgré eux ».

L'OISP Avanti travaille, elle aussi, à donner régulièrement la parole aux stagiaires qu'elle accueille et à valoriser cette parole dans l'espace public à travers de multiples initiatives artistiques dont le festival Mai'tallurgie. Le Miroir vagabond, également reconnu comme OISP, partage cette même vision et cherche « à travailler, dans un esprit "participatif", avec toutes les populations de la région luxembourgeoise, partant du fait que tout le monde est co-responsable du développement local et de la lutte pour plus de justice, de justesse et d'équité »⁽⁷⁾. Il multiplie pour ce faire les espaces de débats, d'expression, de réflexion en interne comme en externe. De nombreuses EFT proposent aussi régulièrement à leurs stagiaires de participer à des projets qui leur permettent de s'exprimer sur leur vécu et de le partager dans l'espace public.

Investir l'espace public, c'est se confronter directement aux regards des autres, à leurs points de vue, leurs commentaires et donc prendre des risques. La

Mission locale de Saint-Gilles a par exemple subi, après la première action du CHOC relayée dans les médias, certains reproches de la part de ses pouvoirs subsidiaires ou partenaires. Mais c'est aussi une manière de reprendre pouvoir sur la démocratie, prendre une vraie place d'acteur, de citoyen.

François Leboutte explique que la coopérative Terre-en-vue participe, elle aussi, à redonner du pouvoir aux citoyens à travers ses actions, en leur permettant de s'exprimer non pas spécifiquement par la parole mais par la manière dont ils placent leur argent. « *La démocratisation de l'économie, c'est redonner du pouvoir aux citoyens. A travers par exemple l'argent. Leur donner la possibilité de savoir dans quoi ils investissent leur argent. Comme dans un projet durable à côté de chez eux.* »

Certains acteurs de terrain expliquent que leur « alternative » a participé, sans que ce soit nécessairement voulu au départ, à lancer de nouvelles dynamiques citoyennes autour d'elle. Ce sont des habitants du quartier qui relancent une brocante grâce à l'infrastructure de l'entreprise, de nouvelles initiatives qui naissent avec l'aide des autorités locales, la création de solidarités entre habitants, etc. On assiste donc à un certain essaimage qui n'est pas toujours recherché. Le fait que ces structures s'ouvrent au public, aux citoyens amène ces derniers à créer de nouvelles logiques de démocratie, de solidarité dans leur quartier ou ailleurs. C'est par exemple le cas de la Ferme Nos pilifs dont le directeur Benoit Ceysen explique : « *C'est ça le projet en définitive qu'on poursuit : relocaliser, recommunautariser toute une activité autour de la ferme, recréer du lien, etc. C'est un niveau très bas comme utopie, mais petit à petit, en partageant nos projets, en faisant évoluer les choses autour des personnes handicapées que les gens du quartier côtoient ici, en mettant la ferme au service de projets pour les voisins comme les paniers bio, on redonne du sens à cette démarche économique. On a senti aussi le quartier se rassembler, redevenir un village, pour porter son avis sur la question du logement, de la densification, etc.* »

François Leboutte explique que cet objectif de liens est au centre de leur projet de coopérative. « *L'empreinte de plus en plus forte de l'économie financiarisée dans les campagnes a fait disparaître les petits magasins de village, des écoles, et des petites exploitations. On veut recréer du lien local et pour ça, la coopérative est un outil génial parce que l'épargne retourne au local. Le premier agriculteur qu'on a aidé était maçon en activité complémentaire mais il voulait vivre totalement de son activité agricole et donc il avait besoin*

de terre complémentaire. On a fait appel à ses connaissances et aux personnes de son groupement d'achat commun et, par le bouche-à-oreille, au-delà dans leurs réseaux. Et ces gens ont acheté des parts à la coopérative avec lesquelles on a pu acheter des terres. Grâce à cet outil, on recrée des liens locaux qui vont au-delà de la mise à disposition d'argent pour l'achat de terres, ce que nous n'avions pas anticipé. L'agriculteur qu'on a soutenu nous a dit : "le premier effet que la coopérative a eu, ça a été d'augmenter mon réseau de consommateurs et le chiffre d'affaires auprès de personnes des environs." Les gens du coin étaient contents de découvrir qu'il y avait un projet près de chez eux qu'ils pouvaient soutenir en investissant là-dedans plutôt que sur un compte épargne dans une banque dont on ne sait pas ce qu'elle fait avec cet argent-là. »

Ouvrir l'entreprise, partager nos alternatives, les laisser « contaminer » les citoyens et se faire contaminer par de nouvelles logiques... une démarche pas simple mais indispensable en démocratie.

3.3. Un rôle démocratique pour les entreprises sociales : une évidence qui ne va pas de soi

Les entreprises d'économie sociale ont, en théorie, toutes les caractéristiques pour être de réels acteurs de démocratie économique. Mais dans la pratique, comme le rappelle bien Ann Paquet, il est indispensable qu'elles restent tout le temps vigilantes pour ne pas devenir des entreprises « comme les autres », tournées vers leur seule rentabilité (remettre le maximum de chômeurs au travail), sur le seul intérêt de leurs membres, sur leur seule viabilité au risque de compromettre leur liberté et capacité d'expression et d'indignation.

Deux processus-clé sont donc au cœur de cette vigilance de tout instant : celle de se remettre en question, de se laisser questionner par les différents acteurs qui les entourent et celle de garder une certaine autonomie de gestion et donc d'expression.

Le sociologue québécois Benoît Levesque affirme que « *L'État doit reconnaître la contribution de l'économie sociale et solidaire au développement*

non seulement d'une citoyenneté active mais également d'un bien commun; cette reconnaissance ne prend tout son sens qu'avec l'allocation de ressources appropriées et l'encouragement à la diffusion des innovations et des apprentissages pour que la société entière en profite»⁽⁸⁾. Or, l'économie sociale peut-elle encore être acteur de démocratie quand elle est cadenasée dans un agrément qui la force à passer du qualitatif au quantitatif? Peut-elle encore s'indigner quand elle est prise dans des logiques marchandes de plus en plus fortes? Mise en concurrence entre les structures, mécénat d'entreprise qui remplace petit à petit les aides publiques, introduction de méthodes de management directement issues des entreprises classiques, obligation de quantifier et mesurer toutes ses actions, etc.

Ces questions interrogent le rapport entre économie sociale et pouvoirs publics, vaste champ qui mériterait de plus larges développements. Elles concernent aussi le thème de l'utopie : quelle vision du monde nourrit les entreprises sociales et les pousse à la vigilance? Cette dimension sera abordée au chapitre 4 de cette étude.

(1) MERTENS S. et DAVISTER C., « Démocratie et économie sociale », E-note 2/2006 de la Chaire Cera, 2006. http://cdn.nimbu.io/s/hcjwsxq/channelentries/my3uuw0/files/enote2_fr.pdf

(2) Extrait du film « On n'en fera pas l'économie », interview de Sadock Boudoukhane.

(3) Les Jeunes Magasins-Oxfam sont des équipes actives dans les écoles secondaires, composées d'au moins 8 jeunes (de 14 à 18 ans) et de 2 professeurs. Ils vendent les produits équitables : snacks à la récré, café à la salle des profs... Ils mènent des actions de sensibilisation dans leur école.

(4) Il existe actuellement quatre collèges coopératifs en France : à Paris, à Rennes, à Lyon et à Aix-en-Provence. Le premier a été créé à Paris en 1959 sous l'impulsion d'Henry Desroches.

(5) DEFOURNY J. et DEVELTERE P., « Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au sud », in DEFOURNY J., DEVELTERE P. et FONTENEAU B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck, 1999, pp.25-50.

(6) www.lemonde.fr/idees/article/2012/02/21/democrate-et-regisseur_1645995_3232.html

(7) Extrait de leur site internet : www.miroirvagabond.be

(8) LEVESQUE B., « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », in *Économie et Solidarités*, Hors série, 2003, p 116., www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/HS/ES-HS-09.pdf

« Je n'ai aucun doute sur le fait que beaucoup de gens rejeteront immédiatement l'idée d'étendre le processus démocratique aux entreprises, la considérant ridicule et irréaliste. Il peut donc être utile de rappeler qu'il n'y a pas si longtemps, la plupart des gens tenait pour (...) évident l'idée qu'appliquer le processus démocratique au gouvernement de l'Etat-Nation était ridicule et irréaliste. »

R. A. Dahl, *Democracy and its Critics*
(cité par I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme*)

LA DÉMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE

Récemment, deux auteurs, l'un portugais et l'autre colombien, ont proposé de questionner le rôle des alternatives dans nos sociétés, et plus particulièrement celui des « alternatives de production »⁽¹⁾. Ils proposent de mettre neuf thèses⁽²⁾ en débat, dont l'une porte sur les liens entre démocratie, démocratisation économique et démocratie dans les entreprises. Ils avancent que « la radicalisation de la démocratie économique (dans la société) va de pair avec celle de la démocratie participative (dans les entreprises alternatives) ». Ils précisent qu'« il s'agit de déborder l'habituel champ d'action de la démocratie, c'est-à-dire le politique, pour investir le domaine économique, gommant ainsi la séparation artificielle que le capitalisme et le libéralisme économique ont instaurée entre ces deux domaines »⁽³⁾.

En d'autres termes, la société gagnerait à ce que la démocratie soit davantage vécue dans l'entreprise. Car le développement de la démocratie au sein de chaque entreprise serait une manière de contribuer à un champ économique plus démocratique. Bref, société démocratique, démocratisation de l'économie et démocratie dans l'entreprise relèveraient bien d'un même combat, d'une même utopie. Pourtant, un tel lien entre des situations aussi différentes pose de nombreuses questions. Est-on citoyen dans la société de la même manière qu'on est citoyen dans l'entreprise ? La démocratie dans le champ économique est-elle assimilable à la démocratie dans le champ politique ?

Nous y reviendrons mais, avant, un premier point reste à éclaircir : qu'est-ce qu'une « entreprise démocratique » ?

L'entreprise démocratique

A côté de nombreuses réponses pratiques, issues de toute la variété des expérimentations en cours et passées, il existe des réponses plus théoriques à cette question. C'est l'une d'entre elles que nous proposons ici.

Elle a été développée par deux chercheurs français, Gand et Bejean. Ils distinguent deux types de projets de « démocratisation » qui peuvent être visés par les entreprises.

Le premier touche à la gouvernance des entreprises. Celles-ci « cherchent à accroître l'influence des salariés sur la gouvernance, c'est-à-dire la prise en




compte de leurs intérêts dans la distribution des revenus et dans le développement de l'entreprise »⁽⁴⁾. Cela peut prendre des formes diverses, comme l'actionnariat salarié ou la représentation des salariés dans la structure de gouvernance par le biais de représentants syndicaux.

Le deuxième projet de démocratisation que distinguent les deux auteurs touche à l'organisation du travail. « Ces projets s'appuient sur une critique de la hiérarchie managériale » et, en conséquence, « sont à la recherche d'un changement des relations entre le management et les travailleurs sur leur lieu de travail, à travers la participation directe de ces derniers aux prises

de décision qui concernent l'organisation opérationnelle de l'activité ». Ici aussi, différentes formes ont été testées au sein des entreprises, comme le système suédois de co-détermination ou l'autonomisation des équipes de travail, etc.

Cette approche de démocratisation s'applique à l'ensemble des acteurs du champ économique. Toute entreprise, qu'elle soit sociale ou non, peut être jaugée à l'aune de ces quatre critères, énoncés sous forme de questions, que sont :

- 
- Quels sont les intérêts pris en compte dans les enjeux du développement de l'entreprise et de la distribution de ses revenus ?
 - Qui participe à l'organisation opérationnelle des activités de l'entreprise ?
 - De quelle nature sont les relations de travail quotidiennes entre les acteurs au sein de l'entreprise ?
 - Quels sont les propriétaires de l'entreprise ? Comment et par qui les décisions majeures sont-elles prises ?

Toutefois, les auteurs estiment que certaines entreprises vont au-delà de ces deux projets et peuvent être qualifiées d'entreprises « pleinement » démocratiques. A savoir qu'il s'agit de structures « où les membres ont à la fois le contrôle de la firme et où un fonctionnement démocratique est visé ». De plus, dans ces entreprises détenues par leurs membres, il existe une égalité dans la distribution des droits de vote. Ils citent comme exemple de ces entreprises particulièrement démocratiques les coopératives de production.

L'avantage de cette approche est de montrer que la démocratie au sein de l'entreprise n'est pas réservée aux entreprises sociales, d'une part, et qu'elle peut être progressive et multiple, d'autre part. Les deux auteurs pointent par ailleurs des entreprises « particulières », qui font de la démocratie une visée en soi et qui « se sont développées contre les principales caractéristiques de l'entreprise conventionnelle ». S'ils ne les citent pas comme telles, ils parlent bien ici des entreprises sociales, en tout cas de certaines d'entre elles.

Les entreprises sociales : des championnes de la démocratie ?

Les définitions de l'économie sociale sont variables mais il est rare que l'ingrédient « démocratique » ne s'y retrouve pas. Ainsi, un des principes éthiques mentionnés par la définition wallonne⁽⁵⁾ est le processus de décision démocratique. Celui-ci est souvent compris comme la séparation entre le pouvoir de décision et le pouvoir financier. Selon le principe « **une personne – une voix** », toute personne membre de l'assemblée générale dispose du même droit de vote, quel que soit son apport en capital⁽⁶⁾. Il s'agit donc d'établir une certaine égalité entre les membres/actionnaires/coopérateurs de l'entreprise. Ce principe de gestion démocratique est le plus petit commun dénominateur des entreprises sociales. Il est aussi une de ses caractéristiques majeure puisqu'il distingue clairement les entreprises classiques basées sur le principe « une action – une voix » des entreprises sociales.

Toutefois, à cette première caractéristique essentielle, s'ajoute souvent une deuxième, comme dans la définition plus récente de l'entreprise sociale développée par le réseau EMES⁽⁷⁾, à savoir une **dynamique participative**. C'est-à-dire une dynamique qui implique différentes parties concernées par l'activité : clients, travailleurs, membres, usagers, fournisseurs, citoyens, etc.

Pour certaines entreprises sociales, cette dynamique peut aller jusqu'à l'auto-gestion. Mais, dans la plupart des cas, il s'agit simplement d'associer travailleurs et/ou usagers à la gestion. C'est ce qu'on appellera la gestion participative. Celle-ci peut prendre diverses formes, selon le degré et le domaine de participation. Et, comme l'expliquent bien Gand et Bejean⁽⁸⁾, contrairement au principe « une personne – une voix », la gestion participative n'est pas l'apanage des entreprises sociales : le management participatif remporte un certain succès au sein des entreprises à but de lucre.

Autogestion : un concept souvent mal compris

Des définitions nombreuses et variées s'appliquent à ce concept. L'économiste Marthe Nyssens⁽⁹⁾ distingue deux dimensions dans l'autogestion.

La première a rapport à la propriété : une entreprise est autogérée si tous ses travailleurs en sont les propriétaires (coopérateurs, actionnaires ou membres de l'ASBL). Ils ont donc le droit (au minimum) de décider l'affectation des bénéfices (et d'en toucher une part en dividendes s'ils sont coopérateurs/actionnaires), d'élire le conseil d'administration et de décider de la cession ou dissolution de l'entreprise.

La seconde concerne le pouvoir : elle critique la séparation entre dirigeants et exécutants pour mettre l'accent sur la démocratie directe, avec participation de tous les travailleurs dans les organes de gestion de l'entreprise.

La gestion démocratique de l'économie sociale évoque finalement le concept politique de « démocratie participative », à savoir : « *l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des citoyens au gouvernement des affaires publiques* »⁽¹⁰⁾. Appliquée à l'entreprise, la définition devient : l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des différentes parties prenantes au gouvernement de l'entreprise. Au final, deux éléments sont à souligner en tant que critères d'une entreprise démocratique dans le champ de l'économie sociale :

- d'une part, il s'agit de faire autre chose que de requérir un assentiment à une proposition, il s'agit de faire participer directement aux débats ;
- d'autre part, il s'agit d'appliquer dans le champ économique le principe politique du suffrage universel « une personne = une voix » en ce qui concerne la prise de décision.

Plusieurs « niveaux » et domaines de participation

Le terme « participation » renvoie à la fois au fait de prendre part à une action et à celui d'intervenir dans les discussions et décisions d'un groupe constitué (qu'il s'agisse d'un groupe d'utilisateurs mais aussi de travailleurs ou de citoyens). Et cette intervention s'associe elle-même aux pratiques les plus diverses, qui pourraient schématiquement s'articuler autour de quatre « niveaux » et de trois domaines de participation.

Les domaines concernent les décisions suivantes :

- STRATÉGIQUES : qui dessinent les évolutions majeures de l'entreprise comme le développement d'une nouvelle filière au sein de l'entreprise, l'embauche de personnel... ;
- MANAGÉRIALES : qui président à l'affectation des ressources humaines et financières ;
- ORGANISATIONNELLES : celles du quotidien et de l'exécution des tâches, qui vont des horaires à l'aménagement des locaux en passant par l'organisation de la production.

Quant aux niveaux de participation, le premier est celui de l'information : avoir accès à l'information (littéralement, mais aussi « rendre accessible, appréhendable ») pour être tenu au courant des décisions, en saisir les tenants et les aboutissants, à considérer comme base de toute compréhension et donc réflexion pour celui que l'on veut « participant ». Sur cette première base, trois autres approches sont possibles : la consultation (recueillir un avis, sans s'engager nécessairement à en tenir compte), la concertation (demander un avis et en tenir compte) et la co-décision (décider ensemble).

En théorie, les entreprises d'économie sociale sont donc des entreprises démocratiques. Mais à la condition de considérer la définition de l'entreprise démocratique que nous avons esquissée comme un idéal-type, à savoir « une construction intellectuelle dont, par définition, on ne rencontre aucun exemple dans la réalité mais qui fonctionne comme modèle pour comprendre cette réalité »⁽¹¹⁾. Ce qu'il en est en réalité, dans les pratiques des entreprises, a fait l'objet de nos discussions avec une série de chefs d'entreprise réunis à notre demande, en préparation à cette étude.

De ces débats préliminaires, nous avons retenu une série de questions qui vont structurer la suite de ce chapitre. Ces questions sont les suivantes :

- Quelle différence entre la théorie et la pratique en matière de démocratie dans l'entreprise ?
- Quelle convergence entre tenants de la démocratie représentative et de la démocratie participative ?
- Quels sont les enjeux et défis de la gestion participative ?
- Quels sont les coûts de l'absence de participation ? Quels sont les coûts de la participation ?
- Quels sont les effets de la participation ?



1. La démocratie au sein des entreprises sociales : une réalité fort variable et, par principe, jamais achevée

Une première interrogation porte sur le passage de la théorie à la pratique. Si, en théorie, les entreprises sociales sont intrinsèquement caractérisées par leur dimension démocratique, en pratique, on observe une réalité plus complexe. Certaines entreprises sociales sont bien peu démocratiques, reconnaissons-le. D'autres sont les fers de lance d'un mouvement pour la démocratisation de l'économie et des entreprises. Entre ces deux extrêmes, la plupart des entreprises sociales oscillent et expérimentent. C'est que de nombreux modèles de fonctionnement démocratiques existent. Et que leurs concrétisations sont encore plus nombreuses : on en compte presque autant que d'entreprises démocratiques.

Cette diversité est une richesse. Mais elle rend confuse la perception de la gestion démocratique, aussi bien pour les acteurs au sein de l'entreprise qu'au dehors. La démocratie dans l'entreprise est une idée trop floue qui doit être précisée, sous peine de devenir péjorative ou caricaturale.

→ 1.1 Les risques de l'absolu

Les problèmes commencent dès lors qu'on absolutise chacun des critères identifiés plus haut ou, en d'autres termes, dès lors qu'on oublie que la définition proposée d'une entreprise démocratique est un idéal-type. On peut facilement « tomber dans le panneau » selon lequel est seulement démocratique une entreprise qui fait participer tout le monde à tout, tout le temps, renonce à toute hiérarchie et met en œuvre un principe d'égalité qui ne souffrirait d'aucune nuance⁽¹²⁾.

Les entretiens organisés pour cette étude comme les diverses animations que nous réalisons avec des groupes de travailleurs depuis plusieurs années

au sein d'entreprises sociales nous ont démontré que, de la théorie à la pratique, en matière de fonctionnement démocratique, des écarts parfois importants existent au sein de cet ensemble appelé « économie sociale ». En la matière, les réalités et donc la cohérence sont dès lors très variables. De plus, par principe, les expériences les plus avancées ne sont jamais abouties puisqu'il est vraisemblablement toujours possible d'être plus participatif ou plus démocratique que ce qu'on est déjà. Une entreprise démocratique est donc en ce sens une utopie, au sens d'une situation à viser sans jamais la rencontrer parfaitement.

Dans le même temps, ces expériences d'entreprises démocratiques, aussi imparfaites qu'elles soient, prennent tout leur sens quand on les compare à d'autres institutions qui, elles, n'ont aucune ambition de ce type. Il arrive ainsi que des personnes nouvellement arrivées ne prennent conscience du lieu où elles travaillent qu'une fois sorties (définitivement ou temporairement) de celui-ci.

On peut voir dans cette situation une force et une faiblesse.

Une force parce que la démocratie est toujours une construction sociale (située dans le temps et dans l'espace) et qu'il pourrait être dangereux de croire que la démocratie n'est qu'un modèle à recopier, un livre de recettes à suivre ou une liste d'outils à appliquer. Et cela, dans un pays comme dans une entreprise. De plus, la diversité des constructions particulières nous enrichit tous et enrichit la démocratie elle-même. De même qu'il est important de protéger et développer la biodiversité, il est important de reconnaître la sociodiversité et la possible complémentarité politique des différentes formes de démocratie en entreprise.

Croire qu'il est possible d'atteindre cette perfection démocratique et, de surcroît, qu'il n'y aurait qu'à faire ceci ou cela pour y arriver, relève de l'idéologie totalitaire. Jacques Defourny, directeur du Centre d'économie sociale de l'Université de Liège, associé aux débats préparatoires à cette étude, nous invite à une certaine modestie. Autant la critique du capitalisme doit être large et globale, autant les propositions doivent être circonscrites. Plutôt que de proposer une réponse « totale » au capitalisme et à ses contradictions, selon lui, l'économie sociale propose à qui le veut de s'investir au jour le jour dans des initiatives entrepreneuriales qui visent à dépasser l'intérêt individuel.

La diversité est aussi une faiblesse parce qu'il est difficile de trouver un dénominateur commun précis entre les entreprises pratiquant la gestion participative. Un récent groupe de travail a rassemblé des entreprises ayant des pratiques fortes de participation et qui cherchent à défendre et promouvoir celles-ci devant d'autres acteurs de la société (le monde syndical, le monde politique, le monde économique)⁽¹³⁾. Ce groupe a tenté le difficile exercice de systématiser et modéliser leurs pratiques participatives pour en faire un ensemble cohérent et interpellant. Le travail est toujours en cours, étant donné la diversité des pratiques et des conceptions de la participation.

1.2 Quelques exemples de la diversité des pratiques et des questionnements



Pour illustrer cette diversité, pas besoin de chercher très loin. Parmi les neuf entreprises qui ont participé aux entretiens collectifs organisés dans le cadre de cette étude, les pratiques et questionnements autour de la gestion participative sont tout de suite apparus comme divers et multiples⁽¹⁴⁾.

Aude Garely, directrice de l'agence Alter, trouve par exemple que « *c'est un atout de parler de démocratie économique pour une équipe ou pour un projet, mais c'est aussi un frein pour un gestionnaire ou un directeur* ». La question qu'elle pose est celle de savoir où commence et où finit le processus de décision collectif, participatif, démocratique. Qu'en est-il, par exemple, d'une décision de licenciement ? Comment peut-elle ou doit-elle être prise ? Elle ajoute : « *Ça me questionne fort de savoir à quoi on associe les travailleurs, est-ce qu'on ne les associe que quand ça va bien ? Est-ce qu'on les associe quand ça va mal ? Comment ?* ».

du quartier, les bénévoles, etc. Même s'il arrive aussi qu'une place leur soit offerte au sein de certaines instances comme l'assemblée générale ou le conseil d'administration, éventuellement comme suite à leur implication informelle.

La prédominance d'un mode formel ou informel de participation peut être liée à la taille de l'entreprise et à son évolution. La croissance de la taille de l'entreprise poussera vraisemblablement l'entreprise à formaliser son mode de fonctionnement. Alors que les entreprises de petite taille se satisfont souvent de modes plus informels. Evidemment, plus la taille du collectif est grande, plus le processus peut prendre du temps ou, à défaut, s'avérer superficiel. Le marché sur lequel se trouve l'entreprise, son autonomie financière, son équilibre entre dimension économique et sociale sont autant de facteurs qui détermineront le temps qui sera consacré à la participation. Une règle de bonne gestion semble être de multiplier les lieux de débat de manière à rapprocher lieux de décision et personnes concernées. Un constat entendu au sein d'entreprises de grande taille qui consacrent beaucoup de temps à des réunions participatives est que cet investissement préalable à la décision permet qu'elle soit plus rapidement effective et évite de perdre du temps en réactions et autres blocages.

La réalité des AG et CA, écueils et limites

L'assemblée générale et le conseil d'administration sont les lieux par excellence où se formalise la gestion démocratique pour les entreprises sociales. C'est là que se concrétise le principe « une personne – une voix ».

Cependant, il ne suffit pas de décréter que le pouvoir y est détenu par les personnes plutôt que par l'argent et que chacun dispose d'une voix pour que ces instances soient effectivement démocratiques.

D'abord, il s'agit de garder ces AG vivantes, que leurs membres y assistent et s'y impliquent effectivement. Ensuite, une série de processus sont à réfléchir, de garde-fous à poser.

La participation pourrait amener sur la table des propositions qui seraient contraires à l'objet et à la finalité sociale de l'entreprise. Par exemple, Luca Ciccia explique qu'il lutte contre la tendance générale à considérer le chômage comme étant un problème de responsabilité individuelle plutôt que sociétale. Il s'est donc opposé par principe aux propositions venant de l'extérieur mais aussi de l'intérieur de la mission locale d'organiser pour les demandeurs d'emploi des modules de relooking (au cours desquels ils reçoivent des conseils sur leur manière de s'habiller, de se coiffer, etc. dans la perspective de faciliter leur embauche). Comme pour la démocratie dans le champ politique, il est nécessaire de fixer les grands principes, consignés dans la constitution (ou dans les statuts de l'entreprise) mais toujours modifiables à certaines conditions particulières. Les coopératives qui optent pour le principe « une personne = une voix » prennent souvent la précaution d'avoir deux types de coopérateurs, dont des coopérateurs garants qui peuvent mettre leur veto sur des décisions qui altéreraient trop fortement, à leur yeux, l'identité de l'entreprise.

D'autres types de garde-fous existent pour limiter la « main mise » de certains membres sur l'AG. La SCAR, par exemple, est une « vieille » coopérative agricole qui fabrique des aliments pour bétail. Au fil du temps, certains de ses membres ont accumulé un nombre important de parts de capital. En théorie, ils n'ont qu'une voix, comme les autres coopérateurs. Mais, vu la menace économique que pourrait représenter leur départ de la coopérative, c'est presque comme s'ils détenaient un droit de veto. Il a donc été prévu de limiter le capital dont peut disposer chaque coopérateur afin d'éviter toute « prise d'otage » de l'AG par un de ses membres.

Limiter le nombre de procurations par personne est aussi une règle qui semble saine. Des coopératives ont déjà vu, lors d'assemblées générales houleuses, des décisions « sabordées » par l'un ou l'autre membre qui avait réussi à convaincre des centaines de membres de lui remettre procuration. Aucun doute n'est permis : le principe « une personne – une voix » a ses limites...



2. Démocratie représentative ou démocratie participative : comment étendre et approfondir la démocratie dans l'entreprise ?

Les entreprises d'économie sociale ne sont évidemment pas les seules à chercher à mettre en œuvre un fonctionnement démocratique en leur sein. Nous l'avons déjà dit, les entreprises capitalistes peuvent, bon gré mal gré, abriter des pratiques démocratiques. Ainsi, le dialogue social organisé dans les entreprises d'une certaine taille est une forme de démocratie en entreprise.

2.1. Deux formes de démocratie : représentative et participative

Mais il s'agit d'une autre forme de démocratie que celle qui a été traitée jusqu'ici, dans le chef des entreprises d'économie sociale. Comme nous l'avons vu, ces dernières aspirent plutôt à une forme de démocratie participative, là où les organisations syndicales œuvrent à une démocratie représentative. Dans le premier cas, une implication directe des travailleurs dans la gestion de l'entreprise est recherchée. Dans le deuxième cas, l'implication des travailleurs est indirecte, via l'élection de représentants, renouvelables tous les quatre ans, au sein de trois instances : la délégation syndicale, le conseil d'entreprise et le comité pour la prévention et la protection au travail.

Grand nombre d'entreprises sociales, soit qu'elles y soient obligées par la loi étant donné leur taille soit qu'elles le choisissent librement, organisent d'ailleurs en leur sein un tel dialogue social. Elles le font parfois, alors, en complément à d'autres pratiques démocratiques participatives⁽¹⁵⁾. Mais certaines entreprises d'économie sociale estiment que le dialogue social entre représentants des travailleurs et banc patronal n'est pas applicable à leur fonctionnement caractérisé par des formes avancées de démocratie directe

ou d'autogestion. Selon eux, démocratie représentative et démocratie directe seraient incompatibles ou du moins difficilement conciliables. Il existe en effet des divergences entre les deux formes de démocratie, la représentative et la participative.

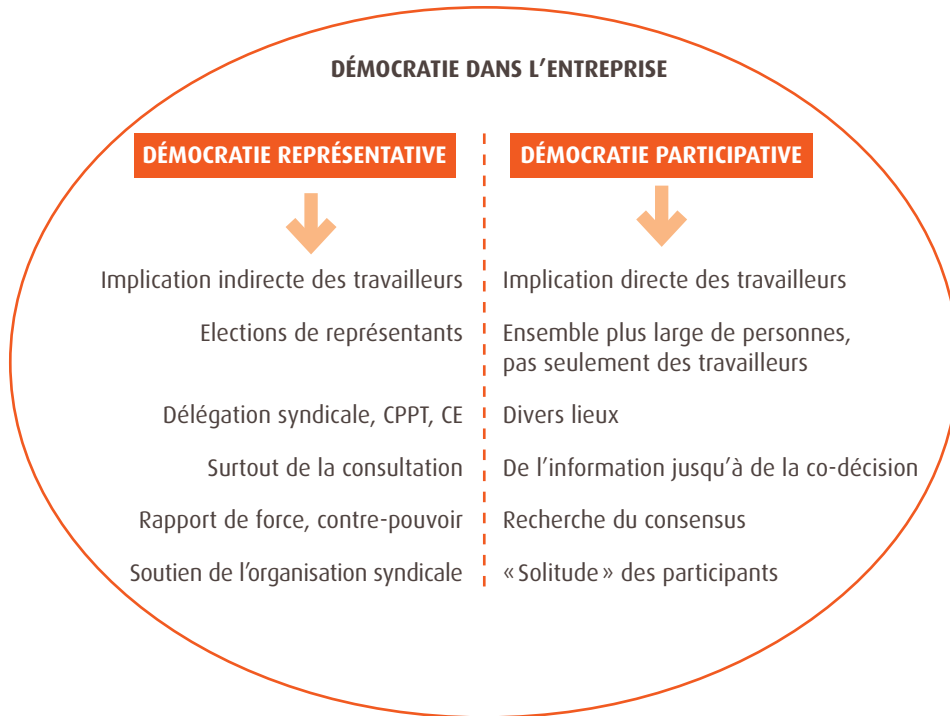
Sans viser l'épuisement de ce sujet délicat, citons quelques différences entre les deux régimes. Les droits dévolus au conseil d'entreprise sont de quatre types, cités par la chercheuse Isabelle Ferreras⁽¹⁶⁾ : « *un droit d'information (en matière économique et financière et concernant l'emploi), un droit d'émettre des avis (en matière d'organisation du travail, de politique du personnel ou de l'emploi), un pouvoir de décision dans certaines matières sociales, enfin un pouvoir de surveillance de l'application de la législation sociale et industrielle* ». Au sein de ce conseil, le principe de fonctionnement est donc celui de la consultation et non de la codécision entre les deux parties en présence. Le pouvoir de décision en matière économique et financière continue d'appartenir à l'employeur.

Dans le cadre de la démocratie participative, un ensemble plus large de personnes peuvent être invitées à participer activement au débat et le pouvoir qui leur est dévolu peut aller jusqu'à la co-décision des orientations stratégiques de l'entreprise ou encore d'un investissement coûteux, par exemple. Toutefois, paradoxalement, si ces personnes associées sont plus nombreuses, elles sont aussi plus seules en ce sens qu'elles ne peuvent s'appuyer que sur leur propre expérience et réflexion et non sur l'organisation syndicale (qui comprend des formations, des personnes-ressources, etc.) comme le font les délégués élus par les travailleurs.

Il existe aussi vraisemblablement une différence de climat entre les deux formes de démocratie. Dans le premier cas, il s'agit plutôt de rapports de force, de pouvoir et de contre-pouvoir. Dans le deuxième cas, c'est souvent la production d'un consensus qui est visée. Et donc, les rapports de pouvoir sont niés pour mettre en exergue une égalité de compétence et de participation. Mais cela n'est pas sans risque. La gestion participative directe n'est en effet pas sans écueil et peut rapidement devenir une façade si certaines règles ne sont pas respectées et des outils utilisés pour qu'elle soit réelle et effective. Prendre la parole devant tous ses collègues n'est pas donné à tout le monde et *a fortiori* lorsque la direction est présente. Mettre en place des réunions où seule une partie des travailleurs est en capacité d'y participer ou ne faire reposer cette démocratie directe que sur des processus informels (« c'est une

maison ouverte ici, tout le monde peut s'exprimer») sans établir des lieux *ad hoc* pour discuter des décisions et des enjeux... sont autant de limites à la démocratie participative. La démocratie directe est très exigeante et demande du temps, de la formation, des outils, des méthodes.

D'un autre côté, les pratiques de démocratie participative développées par les entreprises sociales permettent une réflexion sur les parties prenantes à inclure dans ces processus. Là où les syndicats sont dans un rapport exclusif entre représentants des travailleurs et patronat, les entreprises sociales cherchent davantage à donner la parole à d'autres acteurs eux aussi concernés par les activités de l'entreprise : les clients et usagers, les citoyens, des fournisseurs, etc.



2.2. Par-delà les désaccords, des apports et une visée commune

Il est temps, nous semble-t-il, de dépasser les divergences entre partisans de l'une ou l'autre forme de démocratie et de travailler ensemble pour se renforcer et approfondir la démocratie au sein du monde économique. Les entreprises sociales qui ont développé parallèlement une présence syndicale et des modes de gestion participative en leur sein ont souvent démontré la complémentarité des deux systèmes.

Par-delà les divergences de vue entre syndicats et entreprises d'économie sociale, ne peut-on affirmer qu'approfondir la démocratie politique et l'étendre au champ économique constituent des points de convergence entre eux ? Acteurs de l'économie sociale et syndicats ont tout à gagner à s'allier en vue d'étendre le champ d'application de la démocratie économique à l'ensemble des entreprises. Ensemble, ils ont aussi intérêt à réfléchir aux meilleures manières de l'approfondir.

Deux pistes de réflexion et d'action peuvent être citées à propos de ce nécessaire approfondissement, constituant les deux faces d'une même pièce : d'une part, plus (et mieux) de délibération et, d'autre part, plus (et mieux) d'égalité.



3. Enjeux et défis de la gestion participative

3.1. Plus de délibérations : des nouveaux lieux, des nouvelles méthodes

Il s'agit tout d'abord d'organiser la délibération là où elle n'existe pas encore ou pas assez. Cet objectif peut s'appliquer aux entreprises d'économie sociale, mais aussi plus largement dans la société.

A l'occasion des « chantiers de l'économie sociale », nous avons trop souvent entendu des membres d'entreprises sociales se plaindre de ne pas avoir de lieu où débattre des questions que leur pose la pratique de leur travail. Et ces questions ne portent pas seulement sur leurs conditions de travail mais sur la meilleure manière d'atteindre les finalités que l'entreprise s'est données.

Alors que certains pointent la difficulté de pratiques participatives dans certains contextes tendus, d'un point de vue financier ou humain, d'autres y voient précisément une manière de s'en sortir. C'est le cas de Didier Goetghebeur, directeur de l'ICEDD, qui évoque la possibilité laissée à une équipe de trouver sa propre stratégie et la personne qui en sera le coordinateur et garant. Autre exemple, celui de mettre en débat au sein de l'ensemble de l'équipe la solution à un problème d'équilibre budgétaire et d'équité salariale. Démarche osée mais finalement fructueuse dans ce cas.

Pourtant, la plupart des gérants et directeurs hésitent habituellement à mettre en délibération des questions qui touchent aux aspects financiers. La raison est que cette matière est souvent vue comme relevant de la responsabilité de la direction/gestion. Celle-ci n'a donc pas forcément envie de la partager et les travailleurs n'ont pas toujours envie d'être confrontés à des choix difficiles pour lesquels ils peuvent se percevoir comme dépourvus de compétences.

L'information et la formation sont alors des atouts indispensables. La confiance est aussi un ingrédient significatif de la sortie positive de ces situations délicates ainsi que, comme dans le cas cité de l'ICEDD, le fait que le

collectif qui s'approprié la question à résoudre a aussi la possibilité de ne pas trancher et de s'en remettre à la direction. Au final, il apparaît à Didier Goetghebeur que chaque décision prise en haut et imposée en bas implique une dépense d'énergie plus grande que les décisions pour lesquelles les personnes concernées ont eu voix au chapitre, ce qui inclut aussi la perception et la compréhension des limites de la voix de chacun.

3.2. Plus de délibération : une nécessaire cohérence avec les finalités de l'entreprise

La manière dont chaque entreprise résout cet ensemble de questions posées par la participation (de qui ? à quoi ? comment ?) peut parfois entrer en tension avec ses finalités. Ainsi, Alter porte l'utopie de renforcer les droits politiques, économiques, sociaux et culturels des générations actuelles et futures en leur procurant une information spécialisée et indépendante et en mettant en place divers dispositifs innovants. Dans une certaine mesure, ne pas susciter et développer la participation en interne peut être vu comme contradictoire ou incohérent. Les exemples de difficultés ressenties entre finalités externes à l'entreprise et modalités internes de fonctionnement sont nombreux. La première piste pour atténuer ces tensions au sein des entreprises concernées pourrait être, d'une part, de clarifier l'étendue exacte des finalités (car il arrive qu'on confonde ou associe erronément des finalités différentes) et, d'autre part, au minimum, de les mettre en débat. Trop de critiques semblent ne trouver écho qu'à l'extérieur de l'entreprise, alors qu'elles devraient précisément fertiliser les délibérations internes.

Cette réflexion sur la cohérence entre finalité sociale et mode de fonctionnement habite aussi certains acteurs de l'insertion socioprofessionnelle. Au travers des emplois, des formations, de l'encadrement qu'elles offrent, ces entreprises donnent à des personnes la possibilité de retrouver une place d'acteur économique, à savoir de produire, d'échanger et de consommer. Elles touchent un public qui n'intéresse pas les entreprises privées capitalistes car jugé pas assez « employable ». Sont-elles pour autant des acteurs de démocratie économique ? Permettent-elles aux personnes qui transitent en leur

sein d'émettre leur opinion sur les services qui leur sont offerts, à savoir la formation, l'encadrement, les emplois ?

Le travail n'a jamais autant fait débat qu'aujourd'hui. Il semble de plus en plus clair qu'au-delà du salaire et du statut, il peut également apporter de la souffrance physique et psychologique. Que même le salaire et le statut ne sont plus garantis : travailleurs pauvres, statuts précaires, emplois kleenex sont autant de termes qui reviennent régulièrement en unes des médias. Cela dans un « marché » du travail en crise qui amène les citoyens à considérer ces états de fait comme normaux et acceptables. Combien de personnes ne disent pas : « *C'est déjà tellement difficile de trouver un emploi que si tu en trouves un, tu es prêt à accepter n'importe quoi !* » ?

Dans ce contexte, les entreprises sociales sont-elles encore facteur d'insertion socioprofessionnelle, d'intégration, d'émancipation, ou sont-elles, elles-mêmes, actrices de précarisation de l'emploi à travers l'utilisation massive de sous-statuts et statuts précaires tels que les contrats PTP, article 60§7 ? Quel sens encore donner à l'insertion socioprofessionnelle dans un cadre de plus en plus étroit dominé par les contraintes de toute sorte ?

Il serait faux de dire que toutes ces questions ne sont pas traitées et débattues au sein des entreprises sociales. Au contraire, et c'est tant mieux, elles font de plus en plus l'objet de groupes de travail, de conférences, de journées d'étude, etc. Mais on y croise surtout les dirigeants des entreprises sociales. Quels sont les espaces où ces questions sont abordées avec les personnes qui sont directement concernées, à savoir les travailleurs « en insertion », les stagiaires, les formateurs ?

Le cadre de subventionnement dans lequel les Entreprises de formation par le travail et les Organismes d'insertion socioprofessionnelle sont « enfermés » leur permet-il encore, par exemple, de prendre du recul sur leurs pratiques et de le questionner avec leurs bénéficiaires ? Que pensent-ils du modèle proposé par l'économie sociale, eux qui y arrivent de plus en plus souvent par contrainte du Forem ou d'Actiris ?

La fédération ALEAP a proposé à ses membres, cette année, de mener un travail avec leurs stagiaires pour leur donner la parole, au travers d'une œuvre artistique, sur différents thèmes qui les touchent. Un travail essentiel qui n'est malheureusement pas mis en place au sein de toutes les EFT, faute de

moyens humains ou financiers ou, peut-être, par manque de volonté des équipes. Et pourtant, parmi les dix EFT participantes, lesquelles vont profiter de cette dynamique pour donner la possibilité aux stagiaires de repenser le modèle même de l'EFT ? Combien de stagiaires qui se plaignent entre eux d'être « exploités » en travaillant dur pour un euro de l'heure, de ne pas comprendre ce que cette formation peut leur apporter ou encore d'être infantilisés par les formateurs, ont-ils eu la possibilité de l'exprimer et d'en débattre avec l'équipe de direction et d'encadrants ? Car que ces propos soient fondés ou pas, peut-on se permettre de ne pas les entendre, de considérer les bénéficiaires comme « incapables » de pouvoir émettre un avis pertinent sur les services que nous leur proposons et le cadre plus général dans lequel ils s'inscrivent ? La démocratie économique et la démocratie politique ne sont-elles pas à ce prix ? A savoir, mettre en place un cadre et des outils qui permettent aux citoyens, bénéficiaires, travailleurs, investisseurs, de participer à la définition des services qui les concernent plutôt que de choisir la passivité, la résignation ou l'apathie.

Ann Paquet explique qu'ils ont choisi de faire ce travail au sein de leur EFT mais qu'il n'est ni simple ni partagé par toutes les structures d'insertion. *« Il y a d'autres enjeux que la formation : que toutes les personnes soient égales. Ce n'est pas parce que tu es demandeur d'emploi que tu as moins de valeur et que tu dois simplement rentrer dans une formation qu'on t'a dit de faire sans pouvoir dire que ce n'est pas ça le rêve de ta vie. Et donc on contrecarre tout ça en faisant des actions de participation des stagiaires dans nos formations. On met en place des forums de stagiaires. Et ça a priori, tu n'es pas subsidié pour le faire. On va dire à nos stagiaires : vous savez vous n'êtes pas qu'un numéro, qu'un demandeur d'emploi qu'on a casé là. Vous êtes des citoyens, vous avez le droit à la parole, à avoir votre avis sur les politiques de formation et d'emploi, vous avez le droit de dénoncer. Et à Espaces, on est en train de préparer une représentation théâtrale où ils ont la liberté de s'exprimer. Et c'est libre à un point qu'ils pourraient dire des choses que l'institution ne porte pas. Et on va les aider à porter leurs revendications dans le cadre d'un mémorandum politique. »*

La conception de la démocratie telle qu'elle est concrétisée au sein de l'EFT Espaces

Espaces démarre un nouveau processus par lequel il veut faire émerger la parole des stagiaires. Ann Paquet explique : On s'est dit : « *Tiens, quel est leur regard sur ce que propose Espaces, sur le système d'insertion et de formation des demandeurs d'emploi et, plus globalement, quelle est leur utopie en tant que stagiaires ou futurs travailleurs ou citoyens ?* ». Un projet participatif et créatif démarre sur ces questions avec la fédération ALEAP.

Parallèlement, à tous les échelons de l'entreprise (CA, équipe et entre ces deux collectifs), une réflexion est lancée à propos de ce que doit être Espaces demain. Tous les travailleurs ont été réunis pour répondre à la question : « Espaces, pour vous, demain ce sera quoi ? ou ça peut être quoi ? ou vous voulez que ce soit quoi ? ». Et ils se sont lâchés. Puis sont venues les questions : « Qu'est-ce qui vous paraît réaliste ? et pour y arriver, quelles sont nos forces et nos faiblesses ? ». Ensuite, des délégués issus de chaque secteur se sont réunis pour travailler encore ce qui a été produit par l'ensemble de l'équipe comme réponses. Trente-six idées ont ainsi été coproduites. Chacune va être creusée. Évidemment, ça va de choses assez simples à mettre en œuvre, proches de ce qui existe déjà, à la création de nouvelles structures ou de nouveaux projets. Le CA a préalablement donné son accord pour lancer un tel processus participatif et a désigné en son sein deux membres qui le suivent de près. Ce sont aussi ces administrateurs qui amènent ensuite au CA les questions à trancher, sur lesquelles une position institutionnelle est attendue. Et le CA de se réunir régulièrement (notamment lors de mises au vert) pour permettre d'avancer. Selon la directrice, il a été choisi de rendre le processus participatif car le projet de l'entreprise ne peut être fort que s'il appartient à tout le monde. Elle argumente : « *Si j'étais venue avec l'idée de développer une nouvelle activité de vente de paniers garnis, on m'aurait dit : "D'où elle sort celle-là ?". Si l'idée vient de l'équipe, ça va marcher* ».

Un recoupement est aussi prévu entre la réflexion menée au sein de l'équipe et ce qui sera exprimé par les stagiaires par ailleurs. Un des enjeux étant de voir si ce que pensent ces personnes qui ne sont pas des travailleurs et qu'on appelle stagiaires (mais qui sont considérés comme des citoyens) rencontre

ce que pensent les professionnels de l'insertion : « *nous trompons-nous sur la vision et les attentes qu'ont les demandeurs d'emploi ?* » Le processus est long et fatigant. Il doit être mené en plus du fonctionnement quotidien. Il suscite la créativité et la réflexion critique. « Rien n'est jamais acquis », en quelque sorte. A ce sujet, il comporte aussi le risque de toujours tout remettre en question. Mais il est en même temps source de richesse.

Finalement c'est tout cela le sens concret qui est donné à la démocratie au sein d'Espaces.

3.3. Plus de délibérations : de nouveaux publics

De manière plus générale, la gestion des entreprises, tout comme celle des affaires publiques, est probablement touchée par un même processus de complexification croissante. Il est plus difficile de gérer une entreprise aujourd'hui qu'il y a dix ans. La gestion de la cité est, elle aussi, devenue plus complexe et implique de plus en plus le recours à des experts ou spécialistes pointus. Cette situation n'est pas seulement le reflet de la vision subjective des entrepreneurs ou des travailleurs, elle résulte aussi d'une évolution objective.



Citoyens et décideurs, travailleurs, cadres et gestionnaires des entreprises peuvent réagir à ce constat de deux manières. Soit en déplorant l'incapacité des acteurs non spécialisés au sein de l'entreprise, ou des citoyens ordinaires dans la cité, à participer à la gestion de ces situations effectivement de plus

en plus complexes. On s'en remet alors aux seuls experts et on ne cherche aucunement à rendre plus accessibles les questions à débattre et trancher. Du côté des citoyens ou des travailleurs, on peut tout à fait s'accommoder de ce choix.

Soit, et c'est ce qui peut être observé depuis quelques temps, citoyens et élus, travailleurs et dirigeants cherchent à se rassembler autour d'une « chose publique et commune » (en latin – res publica –, qui a donné « république ») et à en comprendre les tenants et aboutissants. Il est certain qu'en tant que citoyen ou travailleur, nous n'avons pas toujours la capacité de tout gérer, de tout comprendre (notamment par manque de temps). Mais nous pouvons faire certains choix quant aux problèmes qui nous concernent et nous importent et demander à être informés par les « experts » en la matière. Ce qui exige que ceux-ci réussissent à transmettre leurs connaissances fines et à les rendre accessibles, compréhensibles, bref à les traduire en un langage commun⁽¹⁷⁾. Certains groupes de citoyens se mobilisent de la sorte (notamment dans le domaine de la gestion des « biens communs »⁽¹⁸⁾), adoptant parfois ensuite la forme d'entreprises citoyennes⁽¹⁹⁾. Terre-en-vue en est un bel exemple, relatif à la question de l'accès à la terre pour les jeunes agriculteurs désireux d'adopter des méthodes de production écologiques.

Cette idée de l'émergence de nouveaux publics a été réfléchi par le philosophe et pédagogue américain John Dewey. Pour lui, la seule garantie de vitalité d'une démocratie réside dans l'autoconstitution d'un « public » par lui-même. Par public, il entend un collectif engagé sur l'un ou l'autre débat public en cours au sein de la société. De passif, ce public devient actif, « *il expérimente une certaine puissance d'agir, en n'étant plus coupé des décisions qui le concernent à propos de la composition d'un monde commun* »⁽²⁰⁾. Dès lors, l'intérêt général n'est plus présupposé et garanti par une puissance supérieure (l'Etat, la « saine concurrence » du Marché ou encore un mouvement citoyen ou la « société civile ») mais il est co-construit, il « *émerge (...) par les pratiques de décision et de gestion collectives* »⁽²¹⁾.

Le public peut donc évoluer, comme, par exemple, autour de la question de la production et consommation durable d'énergie qui passionne actuellement un certain nombre de citoyens qui se regroupent en associations et coopératives. Il peut aussi arriver que ce soit l'entreprise qui évolue dans sa manière d'impliquer les publics, aussi appelés, dans le cas d'une entreprise, les parties prenantes.

Par « parties prenantes » d'une entreprise, on peut entendre tant les apporteurs en capital que les apporteurs en travail mais aussi, dans toute une série d'entreprises, d'autres acteurs que sont, par exemple, les usagers des services (comme les maisons médicales qui associent les patients ou les services de gardes à domicile qui associent les familles) ou des citoyens sensibles à la finalité sociale de l'entreprise (comme dans les coopératives nées assez récemment pour permettre et soutenir une agriculture durable en développant divers circuits courts entre producteurs et consommateurs).

Il arrive aussi que certaines entreprises associent des parties plus « surprenantes »⁽²²⁾. Il peut soit s'agir de personnes qui apparaissent *a priori* peu concernées par l'entreprise mais qui sont toutefois touchées par ses décisions (impacts environnementaux par exemple). Le sociologue Michel Callon⁽²³⁾ parle de groupes « orphelins » et de groupes « affectés ». Les groupes orphelins sont ces groupes de personnes qui sont exclues du développement technique et économique quand il est régi par le seul marché, comme, par exemple, ces groupes de personnes touchées par des maladies rares ou jugées non prioritaires par les entreprises pharmaceutiques. Les groupes affectés sont ces groupes de personnes touchées par les activités économiques mais sans être pris en compte par l'entreprise, comme les riverains d'une entreprise polluante.

Les parties « surprenantes » peuvent aussi être des personnes auxquelles on ne pensait pas auparavant, dont la participation active n'était *a priori* pas évidente. Par exemple une EFT (Entreprise de Formation par la Travail) peut oser proposer à ses employés mais aussi à des stagiaires de se projeter dans l'avenir et de contribuer à définir ce qu'elle sera dans 10 ans. Une ETA (Entreprise de Travail Adapté) qui constate la contribution quotidienne des travailleurs handicapés à l'organisation opérationnelle du travail peut décider d'institutionnaliser cette pratique. Ou encore une ONG qui soutient des associations ouest-africaines se rend compte que celles-ci sont en mesure de contribuer à la définition de la stratégie globale de l'association. Etcetera.

Mais associer ces parties « moins évidentes » n'est pas toujours aisé, comme le reconnaît Aude Garely de l'agence Alter. Alter essaie en effet d'impliquer les destinataires des publications avec parfois beaucoup de difficultés. « *On fait des midi-débats sur des questions qu'on voudrait aborder dans Alter Echos en se disant qu'on a besoin d'être nourris par nos lecteurs ou des citoyens. On essaye de susciter aussi la réaction via internet. Ce n'est pas le plus évi-*

dent. Malheureusement, c'est le truc qui vient un peu en dernier. Notre agrément éducation permanente nous impose x analyses, x études, mais ne finance pas d'en travailler l'amont et l'aval avec les lecteurs. Donc on se rend compte qu'on n'a pas assez de retour et d'interactions avec notre public. Alors on fait régulièrement des enquêtes : à quoi ça vous sert Alter Echos ?, etc. A chaque fois ça nous apporte plein de choses pour redresser la barre. On s'est demandé si on ne ferait pas des Etats généraux d'Alter pour nos 20 ans, où on associe tous ceux qui nous utilisent... Ce n'est pas fait encore. »

Malgré ces difficultés, la prise en compte des parties surprenantes par les entreprises sociales est une question cruciale. Luca Ciccia, directeur de la mission locale de Saint Gilles, nous a fait part de l'expérience suivante qui illustre l'idée de groupe orphelin. La mission locale accompagnait un groupe d'adultes en formation en éco-construction dans une école de promotion sociale. Ces personnes étaient insatisfaites du déroulement de la formation et l'ont fait savoir à l'institution publique qui chapeaute la formation, lui adressant une lettre collective et cherchant à obtenir un rendez-vous. La réponse se fit menaçante et blessante. Les interlocuteurs de l'organisme de formation ne voulaient pas croire que la lettre avait été écrite par le groupe d'adultes mais pensaient qu'elle était l'œuvre de la mission locale. Son directeur en déduit que nous sommes « *dans un système où les premiers promoteurs de la formation d'adultes n'ont même pas imaginé pensable que ces êtres-là soient autonomes et capables d'une action politique, démocratique, celle de faire valoir leurs droits. Donc nous on a dû les défendre, dire que vraiment, on n'avait rien à voir avec ça et qu'il se trouve que, dans le groupe, il y avait quelqu'un qui savait bien écrire (...).* » Autre exemple, relatif aux groupes affectés, les coopératives éoliennes : ne pourraient-elles chercher à composer un monde davantage commun avec les citoyens opposés aux éoliennes ? Pourquoi ne pas mettre en place des groupes de suivi des effets de l'installation des éoliennes qui seraient composés de différents représentants dont les riverains opposés ?

LES SCIC : un outil français pour associer une pluralité d'acteurs⁽²⁴⁾

En France, il existe un statut qui constitue un outil formel puissant pour associer une pluralité d'acteurs (des plus proches aux plus éloignés du cœur de l'entreprise) à la réflexion et à la décision. Il s'agit de la SCIC ou Société coopérative d'intérêt collectif.

Ces entreprises ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, d'utilité sociale. L'originalité de ce statut particulier est la multiplicité des apporteurs de capital et donc des décideurs. Ce statut prévoit en effet de réunir systématiquement trois types d'associés : les salariés, les bénéficiaires de l'activité de la coopérative (clients, fournisseurs, usagers, etc.) et au moins une troisième catégorie qui peut comporter, au choix, des bénévoles, des collectivités publiques, des riverains ou des financeurs. Chaque SCIC doit établir, lors de sa constitution, les droits et devoirs de chaque catégorie d'associés et notamment leur poids relatif au sein de l'assemblée générale.

Plus d'infos : www.les-scic.coop



3.4. Plus d'égalité

Les entreprises d'économie sociale se révèlent proprement « politiques », au sens où l'entend le philosophe Jacques Rancière, quand elles manifestent et universalisent la capacité d'action politique de n'importe qui⁽²⁵⁾. Dans l'enceinte même de l'entreprise, elles rendent leur statut de citoyen aux personnes qui

pensaient l'avoir perdu en signant leur contrat de travail. Par la mobilisation collective, elles permettent aux citoyens de se réapproprier la gestion des « biens communs » dont on pensait que seules les grandes entreprises pouvaient s'acquitter efficacement. Par des pratiques d'empowerment et d'éducation populaire, elles permettent que des demandeurs d'emploi se distancient des images et des préjugés qui leur collent à la peau en raison de l'individualisation des responsabilités que génère l'évolution vers l'« Etat Social Actif ».

En matière d'égalité, le principe « une personne = une voix » tel qu'il est appliqué au sein de divers collectifs dans les entreprises d'économie sociale (un groupe sectoriel de travailleurs, un conseil d'administration, une assemblée générale) est exemplaire, voire révolutionnaire par les temps qui courent. Dans de nombreuses coopératives, comme Terre-en-vue ou Hercule par exemple, la valeur des parts est volontairement faible, de manière à permettre à quiconque d'en acquérir une au moins, ce qui donne à son détenteur un droit égal à la prise de parole. Le droit de participer, de s'exprimer, de donner son avis peut même parfois être dissocié de l'accès au capital de l'entreprise. Il arrive dans beaucoup d'entreprises sociales que le vecteur d'entrée en délibération ne soit pas l'argent investi mais la capacité, *a priori* distribuée à tous, de s'exprimer. Comme l'exprime François Leboutte, de Terre-en-vue : « *On a tous quelque chose à dire. C'est la parole qui fait l'échange entre les personnes. C'est elle qui est le vecteur d'entrée en démocratie, cette capacité à échanger* ».



3.5. Mieux d'égalité

La marge de progression réside probablement dans le travail qu'il est toujours nécessaire de faire pour opérationnaliser cette égalité de principe et arriver, par exemple, à faire entendre toujours davantage de voix différentes.

Il ne s'agit pas seulement de postuler une égalité de principe mais d'imaginer des dispositifs collectifs qui produiront une telle égalité⁽²⁶⁾. Pour certains, prendre la parole devant une assemblée générale pour motiver sa demande d'adhésion peut représenter une difficulté *a priori* insurmontable. Au sein du

jeune mouvement Terre-en-vue, une réflexion existe sur la meilleure manière, au sein de ses instances, d'à la fois modérer ceux qui ont tendance à parler plus et encourager, sans les forcer, ceux qui ont tendance à parler moins. Dans beaucoup d'entreprises sociales, diverses techniques d'animation des débats sont réfléchies et mises en œuvre. Ainsi, les méthodologies suivantes ont été évoquées par les entreprises rencontrées : le forum ouvert (au cours duquel l'ordre du jour des débats est établi par les propositions des participants), la méthode d'analyse en groupe (qui vise non pas à mettre tous les participants d'accord sur une interprétation unanime de la situation, mais à les mettre d'accord sur une formulation de leurs désaccords)⁽²⁷⁾, la sociocratie (qui met en exergue la prise de décision par consentement à savoir quand les objections importantes et raisonnables ont été levées en groupe), etc.

Plus que de s'engouffrer dans ce florilège de techniques, la philosophe Isabelle Stengers nous invite à voir la clé ailleurs. Elle nous donne l'exemple du « jury citoyen »⁽²⁸⁾ qui est un « dispositif qui réussit à rassembler les participants autour d'une "cause commune", c'est-à-dire qui réussit à donner à cette cause le pouvoir de les "mettre à égalité" : c'est la situation "questionnante" qui, lorsqu'il y a réussite, produit l'égalité, c'est-à-dire la capacité de "simples citoyens" à participer à des jurys. »⁽²⁹⁾ La question devient dès lors : comment faire cause commune au sein et autour des entreprises d'économie sociale et, surtout, des questions que ces entreprises posent et auxquelles elles tentent de répondre ? Indéniablement, monde syndical et monde de l'économie sociale, entre autres acteurs, ont intérêt à s'allier pour trouver réponse à cette question⁽³⁰⁾.



4. Participer ou ne pas participer ? À propos des coûts de la non-participation et de la participation

Au cours des différents débats organisés préalablement à la publication de cette étude, la discussion avec Jacques Rorive, directeur de deux entreprises sociales jumelles, Hercule et Hercule services, fut particulièrement intéressante. Notamment pour les questions que lui pose sa propre expérience à la tête d'une coopérative à finalité sociale. Ce qui l'a intéressé dans l'économie sociale est précisément son ambition « démocratisatrice ». Entre le moment de son engagement et aujourd'hui, son analyse a vraisemblablement évolué. C'est qu'il bute sur une difficulté plus grande que prévue. A savoir qu'il est très difficile, dans le cas d'une entreprise de titres-services d'arriver à un véritable fonctionnement démocratique au-delà de l'équipe d'encadrement. Les aides ménagères ne semblent pas intéressées par la participation à la gestion de l'entreprise. Ainsi, dans leur grande majorité, elles ne répondent pas à la sollicitation qui leur est faite de devenir associées (en acquérant au moins une part de la société coopérative à 5 euros). Le constat est fait par son directeur que les employées des deux entreprises « herculéennes » considèrent leur travail davantage comme une source de revenu que comme un lieu de démocratie et de participation. Nous avons eu vent de difficultés similaires au sein d'autres entreprises relevant du même secteur d'activités, mais aussi d'autres.

C'est là un des problèmes récurrents du mouvement coopératif depuis sa naissance au XIX^e siècle. « Comment éviter l'apparition de hiérarchies et l'apathie dans des organisations dont le succès repose sur la participation directe et l'engagement de ceux qui y travaillent ? » s'interroge Boaventura de Sousa Santos et César Rodriguez Garavito⁽³¹⁾. Notons que le terme « hiérarchie » doit ici être compris comme la division entre ceux qui adhèrent à la proposition de participer et les autres qui s'y refusent plus ou moins. Les facteurs explicatifs sont nombreux et sans doute les efforts d'information, de formation et d'éducation sont-ils indispensables pour atténuer ces divisions de fait. Mais la question peut aussi être posée et résolue différemment. En commençant par s'interroger sur le ou plutôt les sens donnés au travail.

Exit, voice, loyalty and apathy

La participation est un exercice délicat, fragile, sujet aux malentendus et déconvenues, comme en témoignent les travaux de Julien Charles. Elle requiert donc une vigilance pour éviter d'être contreproductive et mener à des réactions de repli.

Dans son petit livre le plus connu, l'économiste Albert Hirschman⁽³²⁾ a montré que les individus ont à leur disposition trois choix lorsqu'ils sont mécontents d'une organisation, d'une entreprise ou d'un pouvoir public :

- la réaction silencieuse (exit) : un consommateur insatisfait peut changer tout simplement de marque de produit, il peut aussi éventuellement déménager dans une autre commune, voire un autre pays;
- le renoncement à l'action : le consommateur reste fidèle (loyalty) à la marque;
- enfin, la protestation, prise de parole (voice) : la manifestation contre les mauvaises performances de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

A ces trois catégories, le sociologue Guy Bajoit⁽³³⁾ a proposé d'en ajouter une quatrième, l'apathie. Il l'explique à travers un exemple très parlant, celui de Monsieur X, employé d'une entreprise Y. Lorsqu'il est entré dans cette entreprise, Monsieur X partage pleinement les objectifs et se réjouit d'apporter sa contribution. Rapidement, différentes contraintes (autorités, cadre légal...) vont limiter ses initiatives mais Monsieur X reste confiant dans les finalités de l'entreprise. Il reste donc loyal à Y. Puis, il prend de l'assurance et commence à émettre certaines critiques ouvertement. Il passe dans la contestation. Mais ces critiques sont mal accueillies et il constate qu'elles ne font rien changer. Il pense alors à quitter l'entreprise. Mais il a une famille à nourrir, une maison à payer et il décide finalement d'y rester. C'est l'apathie. Il fait son boulot juste ce qu'il faut et essaie de tirer le profit maximum de son statut. Tout en ayant de nombreuses propositions à apporter quant au fonctionnement de l'entreprise, monsieur X est poussé à la résignation, à la passivité par différents facteurs.



4.1. Les différentes dimensions du travail et le paradoxe de la participation

Un détour par la pensée de la sociologue et politologue Isabelle Ferreras peut être utile. Elle a en effet choisi d'étudier les caissières de supermarchés, un métier sur lequel abondent les préjugés, notamment celui selon lequel ce travail est tout sauf de nature politique. Elle est pourtant arrivée à déduire le contraire, sur base d'observations et d'interviews.

A la question du sens du travail, la première réponse qui vient à l'esprit, *a fortiori* pour des emplois qui peuvent paraître monotones, est celle du salaire. Le travail est alors un instrument pour « gagner sa vie », pour être économiquement indépendant. Les entretiens réalisés avec les travailleuses ont pourtant permis à l'auteure d'identifier quatre dimensions supplémentaires au travail : « travailler, pour l'individu, cela représente le fait d'« être autonome » dans sa capacité à mener sa vie ; d'« être inclus » dans le tissu social ; de se sentir « utile » à quelqu'un, l'entreprise ou la société ; enfin, travailler, c'est aussi « faire un travail intéressant » »⁽³⁴⁾. Ces quatre éléments, alternatifs ou complémentaires à la dimension instrumentale du travail, relèvent de sa nature expressive. En d'autres termes, le travail est un moyen de gagner sa vie mais il peut aussi être doté de sens, être une manière de s'exprimer, de transmettre quelque chose de soi aux autres. Le fait de perdre son emploi est souvent le moment où l'on se rend le mieux compte de cette dimension du travail⁽³⁵⁾. Pourtant les conceptions, tant libérales que marxistes, de l'entreprise ne voient dans le travail qu'un instrument de survie. Comme le résume Pierre Ansay, selon ces deux visions étroites et réductrices, « dans l'entreprise ne se produiraient que des biens et services, mais curieusement pas de culture ni davantage de violences, de contrats ou d'invention de soi avec les autres et surtout pas de subjectivités désirantes, imaginatives et créatives » dont l'auteur voit un très bel exemple dans le personnage bien connu de Gaston Lagaffe⁽³⁶⁾.

Ferreras conjugue cette première affirmation, la nature fondamentalement expressive du travail, avec son caractère de plus en plus public. Elle relève que nous sommes largement passés en Occident d'une économie industrielle à une économie des services (plus de 70 % de l'emploi). Dans une telle économie, les clients sont présents au sein même de l'entreprise et les interactions

entre ceux-ci et les travailleurs sont nombreuses. Ce qui a pour effet de faire de plus en plus appartenir le travail à la sphère publique et d'y injecter les attentes typiques de la sphère publique (comme une égale dignité).

D'après Isabelle Ferreras, ce qui pose dès lors problème, c'est la tension entre un régime d'interaction « civique » (égalité en droits) à l'œuvre dans l'espace public et un régime d'interaction « domestique » (inégalité de statuts) à l'œuvre dans certaines entreprises ou dans la famille. Toujours adossée au contenu de ses entretiens, l'auteure affirme que « *l'individu appréhende son vécu au travail au travers des conceptions sur le juste (et l'injuste) mobilisés dans le cadre d'une référence au collectif* »⁽³⁷⁾ et en déduit, que la nature de l'expérience du travail est politique. Autrement dit : « *Ceux qui travaillent partagent l'intuition que chaque collègue a une prétention légitime à participer à la conception du juste qui finalement règlera la vie au travail* »⁽³⁸⁾. De là est légitimée l'idée que l'organisation du collectif de travail doit se faire par voie de délibération.

L'auteure avance que son enquête a « *mis en évidence l'existence de "biens communs au travail" potentiels, c'est-à-dire d'enjeux collectifs, à propos desquels les caissières partagent l'intuition qu'ils doivent être gérés au travers du régime civique démocratique : il s'agit par exemple de la répartition des horaires ou de la progression des carrières* »⁽³⁹⁾. Elle précise bien que ce sont là des intuitions et que personne, au sein des grandes surfaces dans lesquelles a été menée l'enquête, n'en a fait la demande formelle. Mais ces intuitions donnent matière à penser à la politologue qui, sur cette base, critique et propose.

La critique consiste en la contestation de la prétention des capitalistes (les « apporteurs en capital ») à gérer seuls l'entreprise, en évitant la participation des « apporteurs en travail ». Ce qui n'est ni légitime, ni parfaitement efficace, ni vraiment intelligent. C'est, selon Ferreras, à un véritable « coup d'Etat permanent », qu'ils se livrent, « avec droits excessifs et autorité unilatérale »⁽⁴⁰⁾. Au passif de cette gouvernance d'entreprise non démocratique, on peut en effet lister une série d'effets négatifs, individuels et collectifs. Notamment cette souffrance au travail, la perte de sens et la précarité dans laquelle il (s') installe et dont on semble s'inquiéter de jour en jour davantage, du moins dans les médias, au fur et à mesure que leurs conséquences parfois dramatiques sont mises à jour (comme les suicides).

La proposition, que nous ne ferons qu'évoquer ici, est de mettre en place un bicaméralisme pour gouverner l'entreprise à savoir une chambre constituée et élue par les apporteurs en capitaux et une chambre constituée et élue par les apporteurs de travail. Les décisions se prenant à la majorité dans chacune des deux chambres.

4.2. Sommes-nous prêts à payer le coût de la participation ?

Une enquête (scientifique) au sein d'entreprises ordinaires dans lesquelles la participation n'est pas souhaitée amène l'idée que les travailleurs sont en attente de possibilités plus importantes de participation. Parallèlement, une interview (non scientifique) au sein d'entreprises sociales dans lesquelles la participation de tous est souhaitée montre que les travailleurs ne désirent pas réellement participer, du moins pas aux décisions stratégiques. Une double hypothèse pourrait donc être que l'absence de participation génère des coûts, tout comme la participation elle-même. Une entreprise qui ne permet pas la participation peut générer des effets sur le bien-être physique et mental des travailleurs, connaître une perte d'efficacité et influencer sur la conception du juste et sur les capacités politiques collectives de ses travailleurs⁽⁴¹⁾. Symétriquement, la participation induit elle aussi des coûts que tout le monde n'est pas prêt à payer. Nous développons ce point ci-dessous.

Une piste intéressante pour comprendre et faire évoluer cette réalité nous paraît être de s'interroger non seulement sur les conditions de la participation et sur les leviers de celle-ci mais aussi de poser le problème en termes de « coûts de la participation ». Le chercheur Julien Charles a réalisé une enquête au cours de laquelle il a comparé les formes de participation au sein de trois lieux très différents : Caterpillar, une entreprise capitaliste qui s'engage sur la voie du management participatif ; une maison médicale ancrée sur un territoire local et qui se réclame de l'autogestion ; et la Bicycle Kitchen, située à Los Angeles, qui met en place un dispositif d'empowerment dans un atelier où les clients sont invités à réparer eux-mêmes leur propre vélo⁽⁴²⁾.

Au terme de son enquête, il est arrivé à cette idée que la participation n'est jamais neutre. On participe toujours à quelque chose, ce qui veut dire qu'il est toujours attendu par ceux qui proposent de participer que cela produise certains effets en retour. Les organisateurs de la participation ont donc en quelque sorte une définition de la « bonne participation », celle qui aidera le groupe à aller dans la « bonne direction ».

Ces éléments constitutifs de la participation ne sont pas toujours reconnus et discutés, ils sont souvent sous-entendus. Cela signifie, comme le dit lui-même le chercheur, « *que les contributions personnelles, pour être reçues dans le dispositif participatif, doivent être mises en forme, transformées* ». On ne dit pas tout n'importe où ni n'importe comment. Dès lors, « *un dispositif participatif comporte un coût – les éléments qu'il faudra laisser de côté ou transformer – et portent parfois aussi des coups – lorsque ce qui importe au participant doit être radicalement transformé, au point où parfois il considère que ça n'a plus rien à voir avec ce qu'il voulait apporter* »⁽⁴³⁾.

Fort de cette observation, pointons un piège et un conseil.

Le piège à éviter est de considérer que, si les gens (travailleurs, citoyens, usagers) ne participent pas ou se contentent d'écouter sans prendre la parole, c'est « simplement » parce qu'ils ne sont pas capables ou ne veulent pas participer. On peut penser que c'est le plus souvent le dispositif qui est à reconsidérer en son entier. Solliciter l'expression de tous et viser la constitution d'un monde le plus commun possible entre ceux qui proposent et ceux à qui est proposée la participation, cela passe notamment par une réflexion, toujours à (re)faire, sur les meilleurs moyens de s'exprimer et sur la manière d'écouter ce qui est dit.

Le conseil à en tirer est de retenir une définition ouverte et large de la participation et de savoir ce qu'on vise quand on évoque celle-ci. Ainsi, distinguer entre les multiples niveaux et domaines de la participation identifiés plus haut (décisions stratégiques, managériales, organisationnelles d'une part, consultation, concertation, codécision d'autre part) est crucial. Un choix doit être fait au sein de chaque entreprise (et peut varier dans le temps) sur le niveau et le domaine de participation visés collectivement et sur les moyens engagés en vue de se rapprocher de cette finalité. Dans ce domaine, la cohé-

rence entre les fins et les moyens est évidemment une question centrale. Si une concertation est visée pour les décisions stratégiques, comment celle-ci est-elle organisée concrètement ? Etcetera.

L'aspiration à l'égalité politique dans les processus de délibération, telle qu'elle a été identifiée par Ferreras d'une part et la prise de conscience du fait que tout processus participatif comporte un coût pour les participants, tel que mis à jour par Charles d'autre part constituent selon nous deux points de repère dans toute réflexion et mise en place concrète de dispositifs participatifs.



5. Quels sont les effets de la participation ?

Spontanément, on aurait tendance à distinguer les effets de la participation sur les individus et ceux sur la société. Avec une prédisposition à considérer les effets sur la société comme les plus cruciaux. Pourtant, à bien écouter les entrepreneurs que nous avons réunis par petits groupes, en préparation à la réalisation de cette étude, les effets de la participation qu'ils identifient se situent plutôt du côté des individus. Les personnes qui ont participé aux débats préparatoires se veulent assez modestes sur cette question des effets de la participation, notamment parce qu'il est difficile de les mesurer⁽⁴⁴⁾.



Co-construction de récits

Au-delà de la mesure, ce qui fait exister le changement, c'est aussi de mettre des mots sur les pratiques et leurs effets, de les rendre conscients et de (re) construire un récit qui les explique.

En tant que fédération d'économie sociale, SAW-B s'intéresse de près à la question du changement généré par les entreprises sociales au sein de notre société. L'association Inter-Mondes s'y intéresse également, sur base de sa pratique d'évaluation de divers collectifs situés au Nord et au Sud de la planète et de sa propension à susciter une dimension réflexive. « Comment des entreprises comme la vôtre, par leurs pratiques, en interne et en externe, contribuent-elles à des changements profonds de notre société ? » est la question que les deux associations ont proposé d'approfondir, au moyen de récits, à diverses entreprises sociales. Trois d'entre elles ont répondu avec intérêt et accepté d'entamer la démarche.

Pour aborder cette question, nous avons souhaité partir du vécu des travailleurs des entreprises sociales. Car nous sommes convaincus que ce sont ceux qui vivent au quotidien l'entreprise, ses innovations, ses transformations, qui en parlent le mieux. Il s'agit donc plus de partir du « sens » que mettent les travailleurs des entreprises sociales dans leur activité afin d'apprécier le potentiel de changement à l'intérieur de l'entreprise puis, plus largement, dans le secteur d'activité voire la société. Potentiel mais aussi difficultés, contraintes...

Les résultats intermédiaires auxquels nous sommes arrivés (les récits ont été coproduits en 2013 et devraient être rendus publics en 2014) sont intéressants à double titre. Tout d'abord par le dispositif mis en place lui-même. Celui-ci repose sur une égalité supposée entre les travailleurs quant à leur capacité à réfléchir au sens de leurs pratiques entrepreneuriales. Et de fait, on observe dans les différents collectifs une prise de parole assez bien répartie qualitativement et quantitativement entre tous les participants et participantes. Ensuite parce que les récits élaborés abordent chacun la thématique de l'égalité : égalité entre travailleurs au sein de la coopérative Cherbai, égalité et différences entre la personne handicapée et la personne valide dans l'organisation du travail au sein de l'ETA Nos pilifs, égalité entre

homme et femme et entre travailleur et demandeur d'emploi au sein de l'EFT Forma.

5.1. Une théorie du changement



Nous manquons cruellement d'une théorie du changement pour pouvoir discuter des liens entre changements initiés et attendus à des niveaux aussi différents que celui d'un individu, d'une entreprise ou d'une institution et d'une société donnée.

La piste que nous propose Marguerite Mendell nous semble pertinente pour combler ce manque. Elle souligne que Karl Polanyi, historien et économiste, pensait que « *la société n'existe pas entre les hommes, ni par-dessus eux, mais elle est en eux [...] de telle sorte que la société en tant que réalité [...] fait partie intégrante de la conscience de chaque individu* »⁽⁴⁵⁾. Marguerite Mendell en déduit que les institutions démocratiques participatives jouent un « rôle crucial d'apprentissage social et d'expérimentation ». Les entreprises sociales sont en quelque sorte des laboratoires où des possibilités de changement institutionnel et d'innovation sociale sont testées et apprises par les travailleurs et les autres parties prenantes.

De plus, entre elles, ces différentes structures, en tant qu'entités démocratiques, entretiennent des liens et peuvent arriver à constituer des sous-systèmes institutionnels « *qui défient les modes de gouvernance institués en y amenant des contradictions et du désordre* »⁽⁴⁶⁾. C'est lorsque plusieurs entreprises sociales démocratiques se mettent ensemble qu'elles peuvent espérer changer les règles du jeu⁽⁴⁷⁾. Ainsi, c'est un tel « désordre » que cherche à créer le groupe d'entreprises qui réfléchit actuellement à la meilleure manière de faire reconnaître et d'institutionnaliser les processus de gestion participative en démocratie directe que mettent en œuvre ses membres. Leurs pratiques rentrent difficilement dans le cadre existant. Elles cherchent donc à adapter le cadre plutôt qu'à adapter leurs pratiques. Au total, c'est

l'ensemble de ce double processus (au sein des entreprises sociales démocratiques et dans les liens tissés entre elles pour avoir plus d'influence) qui peut être qualifié de démocratisation économique.

Finalement, même si les changements permis par la participation et la démocratie dans les entreprises sociales sont peu visibles, ils sont fondamentaux et encourageants. Ces effets peuvent être de nature politique, économique ou individuelle. Avant de les répertorier, notons que la participation peut aussi avoir des contre-effets, notamment quand les personnes invitées à participer se forgent progressivement la conviction que leur implication ne change rien véritablement. On rejoint là l'idée des coûts de la participation évoqués plus haut.

5.2. Des effets de nature plus politique

Les diverses formes de participation proposées au sein des entreprises sociales permettent aux personnes de devenir acteur. Luca Ciccia, directeur de la Mission locale de Saint-Gilles, explique qu'il s'agit, pour des personnes en insertion, de leur permettre de devenir « réactifs, réacteurs, face aux politiques qui font qu'elles sont dans cette situation ». Un autre exemple : le travail « politique » mené avec les professionnels de toutes les missions locales bruxelloises. Un travail qui les a amenés à établir un cahier de prises de positions politiques communes et à le présenter publiquement devant les membres du Parlement bruxellois. La démarche a été entamée sur le thème des métiers de l'insertion et de son sens et a finalement abouti à la présentation d'une série de propositions en faveur de l'amélioration du sort des demandeurs d'emploi.

Ces deux processus de participation ont eu des effets réels. Mais ceux-ci sont difficiles à mesurer : « Les usagers qu'on accompagne sont sans doute plus autonomes, plus à même d'être citoyens. De la même manière, quand on a impliqué les travailleurs dans des démarches de réflexion sur leur métier, ils ont été davantage citoyens. Après, mesurer l'impact réel, ce n'est pas simple. D'un point de vue sociétal il est peut-être ridicule, pour la personne qui a été reçue, il est peut-être énorme. J'imagine les quatre ou cinq travail-

leurs qui étaient au parlement et les cent cinquante qui étaient devant à manifester, pour eux ça a été génial mais, l'impact réel, je ne sais pas ? Est-ce que ça a changé une virgule au projet d'arrêtés par exemple ? Je n'en sais rien. Ce n'est pas simple ».

La démocratie mise en œuvre au sein des entreprises d'économie sociale donne aussi à certains la possibilité de faire une véritable expérience de la diversité sociale. Librement, nous sommes chacun plutôt poussés à nous réunir par affinités électives, par groupes de pairs, entre soi, entre groupes de personnes relativement identiques. Certaines entreprises peuvent être des lieux fortement socio-diversifiés. Et si elles pratiquent la démocratie, elles permettent alors d'expérimenter le vivre ensemble, entre des êtres à la fois égaux et différents. Ce faisant, elle constitue un véritable microcosme de la société dans son ensemble, elle aussi composée de « différents ». Mais mélanger des groupes reste un vrai défi que trop peu tentent ou réussissent à relever. « Moi, j'ai vécu à la Poudrière⁽⁴⁸⁾ », explique Didier Goethgebuer, « C'est le seul endroit où j'ai pu vivre où l'on venait de milieux différents, avec chacun ses richesses et ses problèmes. C'était un mélange exceptionnel. C'est le seul endroit où j'ai pu trouver de la différence à tous les niveaux. Dans la société, on connaît grosso modo tout le monde, mais dans une tranche de la population [il dessine une tranche horizontale] et entre les tranches, c'est étanche. (...) »

5.3. Des effets de nature économique

Des effets de nature économique à la participation ont été relatés. Cette question de la plus ou moins grande efficacité économique de la participation a fait l'objet de la thèse de doctorat de Jacques Defourny, publiée dans les années 80 : « J'ai collecté les comptes de 500 SCOP sur 10 ans ainsi que des données sur des PME, exactement dans les mêmes secteurs d'activité que mes SCOP, depuis la chaudronnerie jusqu'à des bureaux d'architectes, des imprimeurs. J'ai comparé des ratios financiers sur les 500 SCOP et sur des milliers de PME (des calculs faits par l'INSEE). J'ai aussi regardé si des indicateurs de productivité étaient reliés à des indicateurs de participation des travailleurs. Ce qui était frappant, c'est que, en moyenne, jusqu'à 10 travail-

leurs, la SCOP démarrait plus difficilement, était moins productive car moins capitalisée. Elle était moins outillée, il y avait un déficit d'équipement. Par contre, au-delà de ce seuil de 10 personnes, c'est comme si la SCOP déployait ses avantages comparés : l'implication des personnes devient un plus, qui fait que dans 13 secteurs sur 14, elles étaient plus performantes que les PME classiques. Et selon les secteurs, cet avantage reste jusqu'à 50 ou 100 travailleurs. Tant qu'il y a une taille où la participation se sent, se vit au jour le jour et où la motivation mutuelle joue à plein, la SCOP performe en termes de rentabilité, de productivité du travail (la valeur ajoutée par travailleur) et même en termes de solvabilité et de liquidités. A partir de généralement 100 travailleurs, les performances des SCOP et des PME se rejoignent. Comme si la grande taille faisait disparaître l'essentiel de l'implication participative». Ceci rejoint l'idée courante selon laquelle la démocratie est plus facile à mettre en œuvre au sein de collectifs de petite taille.



5.4. Des effets de nature plutôt individuelle

Quelle que soit la forme de changement permis par la participation, elle prend du temps et demande des efforts individuels et collectifs ainsi que de la persévérance. La directrice de l'EFT Espaces confirme : il a fallu dix ans pour que des personnes qui s'en remettaient plutôt à leur directrice en arrivent aujourd'hui à ne plus vouloir lâcher le morceau et à parfois revendiquer davantage de participation encore. Elle témoigne : « Il y a dix ans, les perceptions étaient soit que les réunions étaient surtout une obligation, soit que les réunions étaient inutiles puisque les décisions étaient prises avant ou après mais surtout ailleurs. Aujourd'hui, aucun travailleur n'accepterait de ne pas être associé. » Jérôme Herman, devenu directeur de la coopérative Damnet, aime à rappeler qu'il a d'abord été un témoin plutôt silencieux au sein du conseil d'administration. Aujourd'hui, il en est un membre incontournable. Les exemples de ces transformations individuelles au sein des collectifs sont légion. Et le fait de vivre de telles pratiques de participation au sein de l'entreprise pousse parfois les intéressés à les reproduire dans leur vie personnelle, au sein d'autres collectifs dans lesquels ils sont insérés (associations, clubs mais aussi parfois leur propre famille).

Parmi les autres effets induits par la participation, ceux sur la santé ne sont pas à négliger. Alors que l'absence de participation peut provoquer de sérieux problèmes de santé (notamment de santé mentale), l'organisation réussie de processus participatifs permet d'en éviter beaucoup et génère potentiellement davantage de bien-être⁽⁴⁹⁾.

De cette situation de l'individu au travail, libre plutôt que serf, citoyen plutôt qu'esclave, des effets individuels peuvent être observés. Mais aussi collectifs. Comme l'a pensé Christophe Dejours, un des spécialistes de la question de la souffrance au travail en France, qui s'intéresse désormais aux liens entre travail et émancipation. Le travail est potentiellement un lieu d'expression personnelle. Il est aussi un lieu possible de coopération. Et d'ajouter : « Admettre la pertinence de ces propositions, c'est affirmer que le politique devrait accorder au "travailler" une attention spécifique, car en analysant le travail concret, il est possible d'identifier in statu nascendi - en gestation - comment se font et se défont les conditions du vivre ensemble qui sont l'objet même de la politique »⁽⁵⁰⁾. Plus que jamais, le travail peut être le « lieu d'apprentissage de l'implication ou de la désertion des espaces politiques »⁽⁵¹⁾. En d'autres termes, la démocratisation de l'économie et des entreprises constitue indéniablement un enjeu de nature proprement politique. Le « vivre ensemble » au sein des entreprises est forcément lié avec le « vivre ensemble » au sein de la société.



(1) DE SOUSA SANTOS B. et RODRIGUEZ GARAVITO C., « Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation », dans HILLENKAMP I. et LAVILLE J.-L., *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, ERES, 2013, pp. 127- 147. A noter qu'ils critiquent par ailleurs le terme même d'« alternative » parce qu'il revient à réaffirmer le caractère hégémonique de ce qui est combattu.

(2) Les neuf thèses proposées par ces deux auteurs sont reprises dans l'outil web complémentaire à cette étude.

(3) DE SOUSA SANTOS B. et RODRIGUEZ GARAVITO C., *op. cit.*, p. 141.

(4) GAND S. et BEJEAN M., « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », in *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, disponible à cette adresse : <http://halshs.archives-ouvertes.fr>.

(5) Le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) a adopté en 1990 une définition de l'économie sociale qui a, depuis lors, servi de base aux définitions reprises dans le décret wallon du 20 novembre 2008 et dans l'ordonnance bruxelloise du 30 mars 2013 : « *L'économie sociale se compose d'activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.* »

(6) Dans les coopératives à finalité sociale, par exemple, prévaut le principe « une action = une voix » mais celui-ci est limité : un coopérateur ne peut disposer de plus de 5 ou 10% du total des voix présentes ou représentées.

(7) DEFOURNY J. et NYSENS M., *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*, SOCENT Working Paper [www.iap-socent.be], 2013.

(8) GAND S. et BEJEAN M., *op. cit.*

(9) NYSENS M., « L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe. Réaction à l'article Les maisons médicales : acteurs de l'économie sociale », in *Santé conjugée* [disponible sur : www.maisonmedicale.org], n°45, juillet 2008, pp. 68-70.

(10) RUI S., « Démocratie participative », in GIS Démocratie et Participation, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, disponible sur : www.participation-et-democratie.fr/fr/node/1305

(11) Selon la définition fournie par l'Encyclopédie Larousse en ligne [www.larousse.fr/encyclopedie] à l'article « Max Weber ». La définition de l'entreprise sociale par le réseau EMES s'appuie elle aussi sur ce concept d'idéal-type. Voir : www.emes.net

(12) Pour une analyse critique des effets pervers de l'usage de la participation, on peut lire CARTON L., « "P" comme participation ou comme perversion ? », propos recueillis par Daniel Detemmerman, in *CFALIEN*, bulletin trimestriel, décembre 2007, janvier et février 2008, également disponible sur le site : www.et-demain-en-classe.org

(13) Ce groupe est co-animé par Terre et SAW-B et réunit régulièrement les représentants des entreprises sociales suivantes : CRABE, La Poudrière, Damnet, Smartbe, Carodec, Les Grignoux, Barricade, la Fédération des Maisons Médicales, le Collectif contre les Violences Familiales et l'Exclusion, Dies. Le groupe est accompagné par plusieurs chercheurs et enseignants de l'ULg.

(14) L'observatoire de l'économie sociale a consacré l'un de ses cahiers à la gestion participative au sein des entreprises d'économie sociale. Il y détaille la diversité des réalités et des points de vue. Pour le télécharger : www.obervatoire-es.be

(15) A ce sujet, voir KONSTANTATOS F., « La concertation sociale dans les entreprises sociales », in SAW-B [www.saw-b.be], 2012.

(16) FERRERAS I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2007, p.208.

(17) Sur le sujet, voir CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001. Ces auteurs ont conceptualisé les « forums hybrides », qui réunissent, entre autres, chercheurs professionnels et profanes.

(18) Voir sur le sujet MORTIER Q., « Réclamons les terres ! De l'économie sociale aux biens communs », in SAW-B [www.saw-b.be], 2012 et « Le pouvoir des mots : les (biens) communs », in SAW-B [www.saw-b.be], 2013.

(19) Notre étude 2010 s'est intéressée à ces initiatives : *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, Monceau-sur-Sambre, SAW-B, 2010, disponible sur le site : www.saw-b.be

(20) HACHE E., *Ce à quoi nous tenons. Propositions pour une écologie pragmatique*, Paris, La Découverte, 2011, p. 180.

(21) DUCHÊNE L., GUILLIBERT P., HENNETON T., KRİKORIAN G. & WAHNICH S., « L'anti-recette des biens communs », dans *Vacarme*, n° 63, printemps 2013, p. 1.

(22) Voir sur le sujet : MORTIER Q., « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties "surprenantes" », in SAW-B [www.saw-b.be], 2013.

(23) CALLON M., « L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique », dans KLEIN J.-L. et HARRISSON D., *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2007, pp. 17-42.

(24) Sur le sujet, voir : MORTIER Q., « Les nouvelles formes d'entreprises sociales. Une opportunité pour une économie sociale ? », in SAW-B [www.saw-b.be], 2012.

- (25) RANCIERE J., « Universaliser la capacité de n'importe qui », dans *Et tant pis pour les gens fatigués, entretiens avec Jacques Rancière*, Paris, Editions Amsterdam, 2009, p. 495.
- (26) Voir sur le sujet : KONSTANTATOS F., « L'action collective, mission fondamentale des EFT et OISP ? », in SAW-B [www.saw-b.be], 2013.
- (27) Voir à ce sujet : VAN CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J.-M., FRANSSSEN A., *La méthode d'analyse en groupe*, Paris, Dunod, 2005.
- (28) « Le jury citoyen est un dispositif de démocratie participative dans lequel un groupe de 25 personnes environ, tirées au sort, formulent des recommandations sur un sujet de politique publique à l'issue d'un processus d'information et de délibération de quelques jours ». Extrait de VERGNE A., « Jury citoyen », in GIS Démocratie et Participation, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, disponible sur le site : www.participation-et-democratie.fr. Il existe beaucoup d'autres dispositifs de ce type : par exemple le guide *Méthodes participatives* publié par la Fondation Roi Baudouin dès 2006 et se trouvant sur son site www.kbs-frb.be.
- (29) STENGERS I., *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris, La Découverte, 2009.
- (30) En ce sens, un projet récent est né à l'initiative des syndicats et d'autres acteurs : « Acteurs des temps présents ».
- (31) DE SOUSA SANTOS B. et RODRIGUEZ GARAVITO C., *op. cit.*, p. 141.
- (32) HIRSCHMAN A.O., *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2011.
- (33) BAJOIT G., « Exit, voice, loyalty...and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », in *Revue française de sociologie*, n°24, 1988, pp. 325-345.
- (34) FERRERAS I., *Gouverner le capitalisme. Pour le bicamérisme économique*, Paris, PUF, 2012, pp. 73-74. Un chapitre de ce récent ouvrage résume les conclusions d'un précédent intitulé *Critique politique du travail*, *op. cit.*
- (35) Voir LINHART D., *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Eres, 2009.
- (36) ANSAY P., « Gouverner le capitalisme avec les capitalistes ? », dans *La Revue Nouvelle*, n°3, mars 2013, p. 73. A propos de la réflexion tirée du personnage Gaston Lagaffe, lire : ANSAY P., *Gaston Lagaffe philosophe. Franquin, Deleuze et Spinoza*, Bruxelles, Couleur livres, 2012.
- (37) *Ibidem*, p. 83.
- (38) *Ibidem*, p. 85.
- (39) FERRERAS I., *Critique politique du travail*, *op. cit.*, p. 186.
- (40) FERRERAS I., *Gouverner le capitalisme*, *op. cit.*, p. 222.

- (41) Selon les conclusions élaborées au terme de son enquête dans les supermarchés par FERRERAS I. dans *Critique politique du travail*, *op. cit.*, pp. 235 et sq.
- (42) Le CESEP a réalisé un entretien avec le chercheur et lui a commandé une étude qui est un bon résumé de sa thèse. Ces deux documents sont disponibles sur le site : www.cesep.be
- (43) CHARLES J., « La participation : quelle place pour les participants ? », propos recueillis par Chantal DRICOT, in *CESEP* [www.cesep.be], 2013.
- (44) Sur la difficulté de la mesure, voir : MORTIER Q., « Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social », in SAW-B [www.saw-b.be], 2013.
- (45) MENDELL M., « La démocratisation économique comme processus institué », in HILLENKAMP I. et LAVILLE J.-L., *Socioéconomie et démocratie*, *op. cit.*, pp. 150-151.
- (46) *Ibidem*, p. 165.
- (47) D'autres exemples peuvent être trouvés dans : MORTIER Q., « Une autre manière de "faire politique". Co-construction, co-évaluation, co-expertise », in SAW-B [www.saw-b.be], 2012.
- (48) La Poudrière est une communauté de vie et de travail.
- (49) Dans le cadre de la controverse autour de l'implantation d'éoliennes en Wallonie, le Conseil supérieur de la santé a ainsi rappelé, dans son avis n° 8738 datant d'avril 2013, que « La conception et l'exécution de projets éoliens doivent être intégrées dans des processus participatifs dans lesquels les parties prenantes ont réellement voix au chapitre dans la conception, l'exécution et le fonctionnement du projet. Pour obtenir l'acceptation sociale des décisions prises, il est impératif que l'issue d'un tel processus ne soit pas déterminée à l'avance, mais que les personnes concernées puissent donner leur "feu vert" pour le projet proposé, demander que sa conception et son fonctionnement soient modifiés ou proposer qu'il soit abandonné ». Disponible sur : www.health.belgium.be
- (50) DEJOURS C., *Travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot & Rivages, 2013, p. 189.
- (51) DEJOURS C., *Travail vivant*, *op.cit.*, quatrième de couverture.

« L'utopie est à l'horizon. Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas. Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais. À quoi sert l'utopie ? À cela : elle sert à avancer » (Eduardo Galeano)

LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE :
UNE UTOPIE ?

1. Ne pas sous-estimer l'ordre symbolique

Cette étude s'est ouverte sur le constat d'une société dans laquelle la démocratie est menacée, dominée par la seule logique économique. Le profit immédiat prime sur la recherche d'un intérêt général, quitte à privatiser les biens communs, creuser les inégalités ou compromettre la vie sur terre à long terme. Ceux qui gouvernent sont guidés par la rentabilité et s'inclinent devant les exigences des marchés jugés tout puissants.

La sphère symbolique est elle aussi touchée par cette logique économique. Chacun a intégré une vision du monde où il est entrepreneur de lui-même, en concurrence avec ses semblables ; les désillusions communistes et le « there is no alternative » de feu Margaret Thatcher⁽¹⁾ ont convaincu. Autrement dit, cette logique économique est devenue celle des individus aussi et ceux-ci ne conçoivent pas (ou difficilement) la possibilité d'alternatives, même si le présent ne les satisfait pas. Tandis que la consommation des antidépresseurs va crescendo, on a cessé de croire à des jours meilleurs. En 2012, 87% des Belges pensaient que les générations futures vivraient moins bien que leur propre génération⁽²⁾.

L'état de la sphère symbolique individuelle et collective n'est pas à sous-estimer. Elle est importante à prendre en compte car le symbolique joue un rôle majeur pour donner sens à nos vies et à nos sociétés. Il s'agit de nos croyances, des constructions collectives, qui assurent la cohésion sociale : les sciences, la religion, les idéologies, etc. Les sphères politique et économique sont capitales pour fixer les règles de la vie en société et organiser la survie mais elles ne peuvent suffire. C'est aussi parce que nous nous représentons comme appartenant à un monde commun avec des valeurs partagées que les règles fonctionnent.



2. Pourquoi parler d'utopie ?

Dacheux et Goujon considèrent qu'aujourd'hui nos sociétés démocratiques connaissent une triple crise. D'abord celle de la représentation : les élus tendent à devenir une oligarchie qui ne représente plus la société dans sa diversité culturelle et sociale. Ensuite, une crise étatique : les Etats se posent de plus en plus en impuissants par rapport aux affaires économiques. Enfin et surtout une crise « culturelle » liée à une panne du symbolique et particulièrement d'utopie.

Se pencher sur cette panne impose d'abord un détour, car l'« utopie » est un concept qui charrie de multiples représentations et autant de connotations.

2.1 Définitions et limites de l'utopie

Le terme même d'utopie est une invention, née sous la plume de l'Anglais Thomas More au XVI^e Siècle. A l'époque, les campagnes anglaises sont bouleversées, passant d'une agriculture traditionnelle et communautaire à des terres en propriété privée dévolues à une exploitation capitaliste. C'est le mouvement des enclosures. Philosophe humaniste, Thomas More rédige alors *Utopia*. Il y fait état des ravages sociaux causés par les enclosures puis décrit l'île d'Utopie, où l'on vit sans argent, sans propriété, en parfaite égalité.



Utopie, étymologiquement, est un terme ambigu qui désigne à la fois le lieu du bonheur et un lieu inexistant. Autrement dit, une projection imaginaire d'une société idéale qui, depuis le XVI^e Siècle, a connu différentes phases, axées tantôt sur le progrès (XIX^e), le socialisme (avec les projets pratiques

de Saint-Simon, Fourier, Owen, toujours au XIX^e Siècle), la révolution (XX^e Siècle) ou encore un repli dans le présent pour cause d'avenir indéterminé (XXI^e Siècle). Ce qui est généralement reproché à l'utopie, c'est qu'elle fuit la réalité et se réfugie dans des projections de sociétés qui, par définition, ne peuvent pas exister. « *Les auteurs utopiques classiques construisent ainsi des machines sociales parfaites, mais (...) aucun d'entre eux n'a vraiment compris pourquoi "le monde" ne s'intéressait pas à leurs plans et pourquoi l'on songeait si peu à se lancer dans le travail d'exécution.* »⁽³⁾ C'est pourquoi, dans le langage courant, le terme « utopique » peut facilement être utilisé avec une connotation négative.

Dans ses propositions, l'utopie s'en remet soit à la nature, cet état de pureté originelle qu'il s'agirait de retrouver, soit à la loi et aux règlements les plus détaillés, auxquels se soumettre collectivement pour créer un monde idéal; soit encore aux sciences et technologies. Le philosophe français Pierre Musso⁽⁴⁾ explique qu'une fois rentré dans l'ordre imaginaire, enfer et paradis ne sont que les deux faces d'une même utopie, nécessairement ambivalente. Pour prendre un exemple, celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles sont la promesse de l'immédiateté et de l'intelligence collaborative et, en même temps, la prémisse d'un possible contrôle généralisé. L'utopie n'est pas à l'abri du totalitarisme, baignée dans une illusion de société « pure », « réconciliée » avec des hommes « parfaits ». Toutefois, à condition de rompre avec la vision des utopies classiques, l'utopie peut être abordée d'une autre façon.

2.2 Intérêts de l'utopie et ses rapports avec l'idéologie

Au début du siècle dernier, le philosophe allemand Ernst Bloch proposait plutôt de s'intéresser aux utopies en actes⁽⁵⁾. Il ne lie pas ces utopies à des œuvres littéraires classiques mais à nos états subjectifs. D'abord l'expérience d'une insatisfaction par rapport à la réalité telle qu'elle est. Nous éprouvons que quelque chose lui manque et c'est là un terrain pour que se développe notre conscience utopique. Celle-ci commence par rêver, imaginer d'autres possibles. Plus qu'une fuite hors du monde, ces rêves sont aussi l'expression de l'espoir d'une vie meilleure. La preuve que nous ne sommes pas résignés

à subir le monde tel qu'il est et que nous pourrions agir. « *Ernst Bloch définit ainsi la conscience utopique comme "conscience anticipante". Les images qu'elle produit et les désirs qu'elle fait naître ne sont pas chimériques, ils peuvent être réalisés* »⁽⁶⁾.

Dans ce même sens, Dacheux et Goujon proposent de sortir d'une critique pure de l'utopie pour saisir ce qui fait son intérêt, à savoir le mélange qu'elle opère entre trois dimensions : politique, onirique (le rêve) et rationnelle⁽⁷⁾.

La dimension politique tient à la capacité de l'utopie à critiquer le monde tel qu'il est, à pointer les failles et incohérences du système économique/politique/familial/... Ce que faisait déjà Thomas More dans la première partie d'*Utopia*. Le philosophe français Paul Ricoeur dit de l'utopie qu'elle est offensive, réactionnelle à l'ordre dominant. C'est une force d'opposition à l'ordre établi⁽⁸⁾. Dacheux et Goujon soulignent que ce refus de la fatalité permet de vivifier le débat politique.

Avec la dimension onirique, il s'agit de cette capacité à rêver quelque chose de nouveau, à ne pas se laisser enfermer dans le « there is no alternative », même si ce rêve ne se réalise pas nécessairement.

Quant à la dimension rationnelle, elle vient contrebalancer l'onirique. Comme le dit Ricoeur, en même temps qu'elle appelle à l'impossible, l'utopie prétend à la réalisation.

2.3 Où est la panne ?

L'utopie n'est pas le seul ingrédient qui compose notre sphère symbolique, loin de là ! Parmi les autres ingrédients (religions, mythologie, sciences...), il y a notamment l'idéologie. Celle-ci joue un rôle important : c'est la vision politique dominante d'une société. En l'occurrence, le libéralisme pour l'Occident aujourd'hui. Cette vision sert à légitimer l'ordre établi. Grâce à l'idéologie, la société telle qu'elle est organisée nous semble désirable, naturelle. On ne cherche pas à la remettre en cause mais bien à mettre en œuvre le nécessaire pour que ce modèle se perpétue.

Selon Ricoeur, idéologie et utopie se rencontrent et s'opposent. Elles peuvent être toutes les deux problématiques quand l'idéologie déforme, dissimule la réalité, tandis que l'utopie sert à la fuir. Mais elles peuvent aussi être complémentaires. L'idéologie légitime l'ordre établi tandis que l'utopie pointe ce qui n'est pas crédible dans cette autorité. De plus, « *l'idéologie est une matrice de l'intégration sociale, alors que l'utopie, en proposant des variations imaginaires sur le pouvoir, le gouvernement, la famille ou la religion est une forme de subversion sociale* »⁽⁹⁾.

Aujourd'hui, l'utopie fait défaut et cet équilibre dynamique est rompu. Du coup, quand les citoyens ne se retrouvent pas dans le système en place et font l'expérience de l'exclusion, ils ne peuvent pas se tourner vers une alternative mais seulement vers des variantes de l'idéologie libérale. « *Une partie des citoyens (...) ne trouve plus d'offre politique pouvant lui offrir un avenir. C'est pourquoi elle se retire de l'espace public et/ou se réfugie dans une nostalgie d'un temps idéalisé où le chômage et la globalisation n'existaient pas. Cette nostalgie devient xénophobie car elle compense l'insécurité économique par la sécurité identitaire.* »⁽¹⁰⁾

3. Economie sociale et utopie

3.1. Une association fondamentale

Tous les entrepreneurs sociaux n'accepteraient pas d'être traités d'utopistes. Pour eux, l'économie sociale n'a rien d'une chimère et elle fait quotidiennement la démonstration de son efficacité. D'autres, par contre, auraient à

cœur de garder leur utopie vivante et considèrent qu'elle est le moteur de leur action. Les deux positions sont assurément valables.

Le sociologue québécois Benoît Levêque constate en effet que *« la nouvelle économie sociale d'aujourd'hui et d'hier ne se limite pas à répondre aux situations d'urgence. (...) Les associations qui lui donnent naissance (y compris en situation d'urgence) sont soutenues par de nouveaux mouvements sociaux (mouvements féministes, mouvements écologiques, mouvements culturels, mouvements régionalistes), les expérimentations et les initiatives sont également alimentées par des aspirations pour une autre société »*.

C'est là un élément auquel était très attaché le fondateur de SAW-B, Max Delespesse. Il l'a régulièrement rappelé aux entrepreneurs sociaux. *« Je crois beaucoup à ce qui commence avec de petites choses, et l'économie sociale est l'une de ces petites choses qui peuvent être un élément pour l'édification d'une autre société. Ce qui manque aujourd'hui, c'est d'avoir un projet de société. Là, je suis tout à fait catégorique ! Ce qui me frappe dans certaines manifestations, dans certains mouvements, c'est que les gens savent toujours contre quoi et contre qui ils veulent lutter, mais ils n'ont jamais un projet de société. Alors, on peut se battre comme ça pendant des années et même pendant des siècles... »*⁽¹¹⁾.

Selon Jean-François Draperi, sociologue français, l'articulation entre pratique des entreprises et pensées utopiques⁽¹²⁾ est une des caractéristiques de la dynamique de l'économie sociale. Ce sont deux mouvements autonomes mais qui entretiennent d'étroites relations et se co-déterminent. Il s'agit d'un *« ajustement permanent, qui se caractérise par un appel aux principes [utopiques] chaque fois que les pratiques coopératives perdent le modèle qui a fondé leur essor et qui les légitime. A chaque fois, un nouveau modèle utopique est redéfini. Parce qu'encore inexploré, ce modèle, qui inspire les nouvelles pratiques, paraît rendre possible le respect des principes et des valeurs fondatrices du mouvement coopératif »*⁽¹³⁾.

Déjà plusieurs utopies dans l'histoire de l'économie sociale⁽¹⁴⁾

Draperi identifie au moins trois moments utopiques dans l'histoire de l'économie sociale.

Au XIX^e, les utopies qui nourrissent l'économie sociale sont axées sur des communautés de vie comme celle d'Owen, les phalanstères de Fourier et familistères de Godin ou encore l'Icarie de Cabet. Les motivations sont variées : l'un veut lutter contre la pauvreté, l'autre remet en question le travail. Mais tous ont en commun de recréer un lieu alternatif en dehors de la société. Lieu de vie communautaire rassemblant travail, logement, culture, consommation... Des expérimentations qui ont rapidement échoué ou se sont positivement transformées, comme les tisserands de Rochdale, qui ont créé une coopérative de consommateurs.

A partir de la fin du XIX^e jusqu'à l'entre-deux-guerres, l'utopie communautaire laisse la place à une utopie coopérative. Charles Gide prône alors l'association de consommateurs en coopératives, qui pourront ensemble conquérir les différentes branches du commerce et remplacer l'économie capitaliste. Depuis, l'avènement de la république coopérative n'a pas eu lieu mais les coopératives n'ont pas disparu pour autant.

Avec la décolonisation, de nouvelles utopies apparaissent après la seconde guerre mondiale. Il s'agit alors de revisiter le modèle coopératif pour le développement des pays devenus indépendants. *« L'expérience des associations villageoises dans les pays de l'hémisphère sud définit un modèle de coopération et d'association différent du modèle coopératif européen. En effet, il associe l'ensemble de la population d'un territoire à laquelle s'ajoutent souvent des partenaires externes. Il ne vise pas la satisfaction d'un besoin collectif homogène et strictement privé comme la coopérative occidentale. Il sert un projet de développement commun à plusieurs groupes sociaux aux intérêts différents. Il répond à une forme d'intérêt général à l'échelon de l'espace local. »*⁽¹⁵⁾

L'approche de l'utopie proposée par Dacheux et Goujon nous semble particulièrement féconde avec cette dynamique mise en évidence par Draperi. Entre pensée utopique et action collective, on retrouve des liens qui relèvent à la fois des dimensions critique, onirique et rationnelle de l'utopie. Autrement dit, quand l'économie sociale se met en branle, elle mobilise des éléments qui relèvent de l'utopie : un rejet de la situation telle qu'elle existe, l'imagination d'autres possibilités et leur (tentative de) mise en œuvre.

Forts de ce constat, peut-on considérer que les entreprises sociales ont une possible incidence sur notre sphère symbolique, colonisée par la loi du profit, et sur la panne d'utopie de nos sociétés ? Elles pourraient agir au moins à deux niveaux : d'une part refuser la fatalité et critiquer les limites du système (politique, économique, social...), d'autre part démontrer par l'exemple que d'autres modèles économiques sont possibles. Cette étude s'est déjà penchée sur ces aspects et nous soulignons ici leur importance : la « biodiversité économique » est indispensable pour être en mesure de désirer, inventer, expérimenter d'autres mondes possibles.

3.2 Quelles utopies pour les entrepreneurs sociaux aujourd'hui ?

Interroger les rapports entre utopie et économie sociale, c'est aussi s'intéresser au moteur des entreprises sociales et poser la question du sens : qu'est-ce qui les anime ? Pour quoi tenteraient-elles de faire entrer l'entreprise dans la démocratie et la démocratie dans l'entreprise ? Ce ne sont pas les sujets qui sont le plus souvent à l'ordre du jour des réunions dans les entreprises sociales. Pourtant, ces questions sont souvent présentes, pas très loin des préoccupations de la gestion quotidienne. Reste à les rendre visibles, à créer l'occasion de les aborder. C'est un des objectifs de cette étude. Les utopies portées par les entrepreneurs interrogés lors de nos trois entretiens collectifs sont profondément personnelles et n'ont rien de représentatif. Pourtant, autour de la table, l'expression de l'un n'était pas sans faire écho chez l'autre. C'est donc à ce titre qu'elles alimentent ce chapitre, pour créer l'occasion d'aborder ce qui donne sens au travail de chacun et peut-être résonner chez d'autres utopistes...

Les neuf entrepreneurs interrogés ont mis plusieurs éléments en exergue à propos de leurs ressorts utopiques : le désaccord avec le monde tel qu'il est et le refus de la fatalité, le besoin de mettre en œuvre des alternatives humbles, le souci de redéfinir la vision des choses et enfin la nécessité d'être réflexif, de continuer à s'interroger et à rêver.

3.2.1 LE REFUS ET LA RÉSISTANCE

A la question « Quel est pour vous le moteur de votre action, le rêve qui vous animait quand vous avez commencé dans l'économie sociale ? », certains sont très affirmatifs : un refus, une résistance.

Jacques Defourny se définit comme tel. *« Moi, je suis un objecteur de conscience du capitalisme ! Je l'étais déjà pour le service militaire. Mais profondément, ce qui m'a mis en route, c'est une sorte de sentiment de scandale quand j'ai réalisé à 16 ans que des gens mourraient de faim alors qu'il y avait tant de surplus agricoles en Europe. Tout est parti de là : le capitalisme était certes dynamique mais scandaleusement inégalitaire. Je n'ai jamais renoncé à cette posture. Même si je n'ai pas la solution ! J'ai fait sciences éco pour avoir les moyens de comprendre et combattre le capitalisme ».*

Didier Goetghebuer estime que, s'il a fait de l'économie sociale (sans le savoir !), c'est surtout parce qu'il ne se retrouvait pas dans le modèle proposé à l'époque : *« J'ai échappé aux rêves des années 80. La rentabilité des entreprises était très forte. Moi, je voyais déjà que la rentabilité de la boîte n'était pas à deux chiffres, et je me disais "mais ce n'est pas possible !" . Et j'ai échappé à ce mirage, peut-être par hasard, mais c'est une chance. Je me disais "on est vraiment cons, parce qu'on ne devient pas [vraiment] riches". Pour moi, il faut faire son deuil de devenir riche, mais on a la chance d'être heureux et d'avoir d'autres relations dans le travail. Parce que devenir riche (c'est-à-dire pas juste vivre bien mais faire jackpot), ça veut dire que ce sont les autres qui vont le payer, et ça sera toujours les travailleurs. »*

Pour Jacques Rorive, cela repose sur une expérience professionnelle antérieure : *« Je ne sais pas si j'avais une vision du monde particulière, mais j'avais bien une vision de ce dans quoi je voulais mener ma vie professionnelle et avec quelles valeurs. J'ai travaillé 14 ans dans une grosse multinationale avec un actionariat en Allemagne, qui prend des décisions qui ont des incidences*

sur le groupe belge pour remplir la poche des actionnaires en Allemagne. Et à un moment donné, je ne me suis plus retrouvé dans ce type de fonctionnement-là. Puis j'ai travaillé comme consultant indépendant et, à plusieurs reprises, pour des entreprises d'économie sociale. Et je me suis dit, là, il y a quelque chose d'intéressant. Je voulais raccourcir les lignes entre les gens qui travaillent et ceux qui prennent les décisions, avec des garde-fous pour le pouvoir, la répartition des dividendes.»

Luca Ciccia pointe les croyances actuelles en matière de politique d'emploi qui ne lui correspondent pas et relèvent pour lui d'une utopie dans le sens d'une croyance irréaliste : *« C'est assez marrant l'utopie parce que si on regarde quels sont les objectifs habituels et qui sont auto-assignés aux missions locales et à l'ISP, c'est hyper utopique ! Mais c'est une utopie à laquelle je ne crois pas du tout. L'idée que l'on va accompagner des gens et que grâce à notre accompagnement, ils vont trouver un boulot, c'est une utopie incroyable. Vu le contexte de chômage de masse en Région bruxelloise, je crois que c'est une folie ! Ça ne veut pas dire que quand j'arrive à la mission locale de Saint-Gilles, je n'ai pas d'utopie, évidemment j'en ai. Mais je n'ai pas celle-là qui est a priori celle dans laquelle on baigne mais qui est partagée par de moins en moins de gens».*

Ce regard critique, il ne va pas toujours de soi. Ann Paquet rappelle la responsabilité de conserver et transmettre la capacité à résister : quand un secteur se crée et se développe avec 3000 travailleurs, il y a des relais à passer, pour que le sens et les combats soient partagés. C'est à la fois la question de la transmission et celle de la tension régulièrement évoquée entre professionnalisme et militantisme au sein des entreprises sociales. D'autres autour de la table regrettent également le poids de certaines difficultés ou dépendances économiques qui pèsent dans leur capacité de mobilisation ou liberté de parole.

3.2.2 PROPOSER AUTRE CHOSE

La seule critique ne saurait suffire. Ce qui anime les entrepreneurs sociaux, c'est aussi le désir d'une certaine société. Chez Espaces, prévaut une vision de la démocratie où l'on peut s'exprimer, où toutes les personnes sont égales et libres et ce indépendamment du fait d'avoir ou non un emploi. Le moteur

de Terre-en-vue, c'est la recherche d'une autre façon d'organiser la production agricole. Des terres gérées comme des biens communs plutôt que privés, mises à disposition d'agriculteurs qui s'inscrivent dans une agriculture à taille humaine, sans pesticide, sans insecticide, pour ne pas dépendre d'autres entreprises et produire une alimentation locale et de qualité.

Il ne s'agit pas d'un retour nostalgique à un passé fantasmé. Le projet est de créer quelque chose de neuf, à la fois impossible et quand même en cours de réalisation. Proposer autre chose, cela implique de tenter ce qui a l'air irréaliste et donc d'accepter de se tromper, comme l'explique Benoît Ceysens : *« C'était peut-être déjà un peu fou en 84 de dire on va cultiver des chicons bio dans un coin de terre à Bruxelles, on s'est d'ailleurs plantés, on a laissé ça pendant longtemps et on recommence maintenant... »*

Ce souci de réalisme pousse à mêler exigence et humilité : voir grand mais à son échelle. Jacques Rorive pense aux travailleuses d'Hercule : *« Avoir une incidence sur la vie des personnes qui travaillent chez nous, c'est déjà pas mal ! A leur rythme à elles et dans les champs qui les intéressent elles. »* Luca Ciccia commente le travail réalisé à la mission locale avec les usagers : *« Moi, je reste persuadé que le plein emploi ou le plein chômage, c'est le résultat de décisions politiques sur lesquelles ils peuvent avoir prise. Donc mon utopie, c'est de faire en sorte que mes usagers puissent être acteurs de ça. Et évidemment, à un niveau local : on ne va pas changer la politique européenne depuis les actions menées par les usagers d'une petite mission locale, ça c'est évident. Ce sont des petites utopies mais où l'on peut sentir du concret, et ça fait un bien fou aux gens ».* Pour la Ferme Nos Piliifs, *« L'utopie, c'est à chaque engagement d'une personne handicapée, se dire "on va y arriver, on va le garder, on va faire un contrat de travail (...)"*. Nous, c'est un niveau très bas comme utopie, petit à petit, en partageant notre vision des personnes handicapées et en faisant évoluer les choses, en relocalisant les choses ».

Cette humilité ne se confond pas avec un manque d'ambition. Interrogé sur le but de l'économie sociale, Jérôme Herman répond clairement : *« Changer le monde, c'est trop ! Si on peut le faire évoluer, c'est déjà bien ! »*. Didier Goetghebuer opine : *« Moi aussi, j'étais révolté par la faim dans le monde, je suis allé en Inde parce que je voulais que ça change, je voulais changer le monde. Mais ce n'était pas possible dans ces conditions et j'ai mis dix ans à le comprendre. Alors maintenant, c'est l'inverse : d'abord être bien dans ma*

famille, dans mon entreprise et puis s'il y a des gens qui viennent etc., c'est tant mieux mais c'est terriblement modeste !»

L'humilité s'explique parce que la tâche semble trop vaste mais aussi parce que le simple fait d'exister est déjà une première victoire. Aude Garely explique que *« continuer une gazette comme Alter Echo et ses journalistes salariés, avec la chute de la presse, la chute des moyens dans le social, c'est plus qu'utopique, c'est peut-être un petit peu fou ! On reste quand même avec des contraintes de marché, des contraintes économiques qui sont diffuses partout dans le milieu et chez ceux qui nous octroient les subventions. Donc nous aussi, on a l'utopie d'être indépendants, on est indépendants d'un pouvoir politique en particulier mais accroche-toi pour être indépendant ! Ça veut dire que tu vas aller négocier 5000€ par ci, 3000€ par là et voilà, il faut vraiment des épaules pour être capable de dire aujourd'hui : "on décide d'apporter des projets qui sont un peu à côté, qui permettent aux jeunes d'avoir une autre perspective, etc." »*. Idem pour Jacques Rorive : *« Nous, entreprise d'insertion, on doit avoir un résultat très très rapide. Dans le contexte actuel, on va régionaliser les titres-services et les aides à l'emploi. On se rend compte qu'il n'y a personne qui est viable sans ces aides. Donc tout ça, c'est pas que ça te limite par rapport à l'utopie, mais ça te redonne un peu de réalisme par rapport à l'idée de changer la société ! »*

Aucun des entrepreneurs rencontrés n'a pu aborder le thème de l'utopie avec une vision « toute faite », façon petit livre rouge ou bréviaire bien étudié. Jacques Defourny le pointe et se réjouit de cette dimension « mesurée » des utopies actuelles de l'économie sociale. *« C'est ça qui est acceptable dans l'ère d'aujourd'hui. Autant dans les années 60, 70, même au début des années 80, il fallait rêver les uns du grand soir qui mettrait à bas le capitalisme, les autres de la société parfaite, festive, un peu fouriériste. Aujourd'hui, c'est comme si on ne pouvait plus rêver de cette manière-là. Et tant mieux ! Moi, j'ai toujours eu peur des idées "totalisantes" qui portent en elle un ferment totalitaire. Tout ce qui est parfait est totalitaire. Et en fait, il y a une manière de penser les alternatives qui à mon sens est totalitaire, à l'origine d'énormément de dérives. Quand on y pense, les kolkhozes, les communes populaires de Mao, c'était participatif, voire "démocratique", mais il fallait que tout le monde entre dans le projet ! (...) Je ne dis pas qu'il n'y a pas de place dans l'économie sociale pour des gens avec des utopies un peu plus révolutionnaires. Je ne dis pas qu'on ne doit pas avoir une critique plus fondamentale du modèle actuel. Mais autant la critique peut être forte, autant la propo-*

sition de solution me fait toujours peur quand elle est globale. Les gourous d'aujourd'hui, tous ceux qui ont LA solution, je crains qu'ils soient tous des petits dictateurs en puissance. Qui peut penser l'idéal pour la complexité du monde aujourd'hui ? Qui est assez imbu de lui-même, sûr de lui, pour disposer de la connaissance nécessaire pour appréhender l'immensité de la complexité d'aujourd'hui ?! Moi, je crois aux utopistes qui se donnent la peine de creuser le plus loin possible certains défis, certains champs et qui ont des morceaux de solution dans leur domaine ».

3.2.3 TRANSFORMER LES REPRÉSENTATIONS

Au-delà de leur production de biens et de services, les entreprises sociales qui portent une certaine « utopie » influencent aussi notre langage, bousculent notre expérience, remettent en question notre vision du monde.

Ce changement de représentation s'applique par exemple à l'interne de l'entreprise. Jérôme Herman explique qu'une de ses motivations, c'est de voir ses collègues évoluer, s'intéresser à des sujets qu'ils n'auraient jamais abordés s'ils n'avaient pas été dans le cadre de la coopérative Damnet.

Et le changement a vocation à aller au-delà du cadre interne comme il l'explique. *« Il y a un certain bien-être chez Damnet, et ça me donne envie de porter le modèle vers l'extérieur. Ce n'est sans doute pas le bon modèle pour tout mais c'est un modèle où les gens chez nous se sentent bien, donc s'il y a moyen de le mettre à d'autres endroits, tant mieux ! Moi, ma volonté, c'est vraiment ça ».*

François Leboutte aborde également l'ambition de Terre-en-vue à une plus large échelle. *« Faire la preuve par l'exemple, changer la vision de l'agriculture c'est déjà énorme ! Le premier agriculteur qu'on a aidé, il n'y croyait pas. Il n'en revient toujours pas, qu'en quelques semaines une trentaine de citoyens aient réuni 60 000€ pour agrandir sa ferme. Mais se limiter à ça, c'est un peu court : notre but, c'est de proposer un autre modèle et que ce modèle ne soit pas marginal. C'est pour ça qu'on fait aussi du lobbying politique. Et pour ça on n'est pas seuls, il y a tout un réseau, qui dépasse la seule question de l'accès aux terres (Crédal, réseau des GASAP à Bruxelles, Coprosain, Agricover...) ».*

La vision que portent les entreprises sociales amène à une certaine lutte au niveau de la définition des catégories à partir desquelles appréhender la réalité. Cela passe par exemple par redéfinir le travail ou revaloriser un métier.

Benoît Ceysens évoque le nouveau décret qui réorganise la politique d'aide aux personnes handicapées à Bruxelles : « *Les personnes qui sont handicapées, avec une carte jaune, elles sont exclues de tous les processus de reclassement, immunisées de tout ça. A la Ferme Nos Pilifs, on arrive à les refaire travailleurs. Et on va même, (...) reparler d'utilité sociale, élargir. Dans le nouveau décret inclusion⁽¹⁶⁾, (...) le chapitre concernant le travail, ce n'est plus seulement le travail rémunéré, on parle d'utilité sociale, donc de reconnaître que des gens en volontariat, un demi-jour par semaine parce que leur santé ne leur permet pas plus, retrouvent une utilité sociale. L'utilité sociale passe par le volontariat, par le travail en ETA, par le travail en intégration en entreprise... Je trouve intéressant qu'on puisse le mettre dans un décret, après reste à le faire vivre et à trouver les moyens de le faire vivre. Ça s'appelle le décret inclusion. Moi j'aime mieux inclusion par rapport à intégration. Intégrer un handicapé, c'est intégrer le fait qu'il est handicapé. Tandis qu'inclure, c'est intégrer la notion d'handicap pour en faire un travailleur et lui donner une part active dans la société, même à très petite échelle. (...)* »

La mission locale de Saint-Gilles adopte, quant à elle, une position un peu surprenante pour les partenaires publics : « *Sur les abandons de formation, nous l'argument qu'on donne, c'est : oui, la personne a abandonné, est-ce que c'est une sortie négative pour autant ? Pour eux, les sorties positives, c'est accès à l'emploi ou accès à la formation. Nous, on leur dit, un abandon de formation, c'est une sortie positive ! Parce que, dans l'apprentissage de la personne vers la découverte de soi, de ce qu'elle a envie de faire, de ce qui est utile pour elle, elle constate que ce n'est pas une formation qui lui convient, c'est une sortie positive. Mais, du point de vue administratif, ce n'est pas simple mais ça se défend. C'est ce genre de petits trucs-là qui font qu'il n'y a pas plus d'exclus après qu'avant.* »

Quant à Terre-en-vue, la réalisation de leur projet passe notamment par un changement du regard des agriculteurs sur les citoyens et réciproquement : « *Le mot paysan a une connotation très péjorative et ce n'est pas pour rien : c'est un métier complètement dévalorisé et nous on essaye de le revaloriser. Changer la vision de l'agriculture en disant "elle peut nous apporter des choses (développement local, nourriture saine, plaisir...)"*. »

3.2.4 FAIRE, DÉFAIRE ET REFAIRE

Non seulement les entrepreneurs sociaux interrogés n'ont pas une vision utopique pré-établie, mais de plus, ils doivent la remettre régulièrement sur le métier. Au moment où le projet se crée, cela semble évident, l'utopie agit comme un moteur et est omniprésente. Terre-en-vue est un mouvement très jeune : « *Nous, on en parle tout le temps* », explique François Leboutte, « *On fait régulièrement des mises au vert avec nos administrateurs, on est dans ces réflexions-là dans l'équipe, sur quelle utopie on poursuit et comment on va la mettre en place. C'est parce qu'on est jeunes, c'est vraiment ce qui nous nourrit, notre carburant c'est l'utopie !* ».

Par la suite, quand l'initiative est lancée et a trouvé ses marques, la vision utopique reste présente mais se fait souvent plus discrète. Par exemple, à la mission locale, le seul moment où on en parle, c'est à l'entretien d'embauche. Les étapes de renouvellement sont propices à la remettre sur le devant de la scène. Interrogé sur l'état de l'utopie après près de 30 ans au sein de la ferme Nos Pilifs, Benoît Ceysens évoque la rédaction d'un nouveau plan stratégique : « *Tous ces mots "bénéficiaires, clients, public cible", on est en train de les redéfinir, les remettre au point parce qu'on est arrivé à un moment où on crée de nouvelles activités dans tous les sens, on court tous les lièvres en même temps au risque de se casser la figure. On est en train de reposer la question de notre objectif et de nos finalités.* »

Ann Paquet explique que c'est par « phases » que l'attention se porte sur l'utopie. « *Comme le secteur, on s'est stabilisé, mais maintenant, depuis quelques années, on est de nouveau dans cette phase de revaloriser l'utopie qui nous a mis sur les fonds baptismaux. C'est aussi quelque chose qui se fait dans le quotidien, avec l'équipe, via des formations, des sensibilisations, des mises au vert de CA... On a fait un cycle et on réfléchit pour le nouveau plan stratégique : est-ce qu'Espaces demain sera encore ça ? On ne veut pas s'endormir sur ce truc qui va nous empêcher d'être le révélateur d'un autre possible !* »

L'entrepreneuse reconnaît également que c'est une vigilance à cultiver et cela ne va pas nécessairement de soi. A ce sujet, Paul Ricœur souligne que « *plus l'intensité de l'activité utopique s'affaiblit plus elle se rapproche de la réalité, c'est-à-dire plus elle est assimilée par le système établi, et ce jusqu'à se voir totalement annihilée* »⁽¹⁷⁾. D'ailleurs, pour Espaces, ce risque d'assimilation est bien sensible. Interrogée sur cette nouvelle phase de réflexion « utopique »,

la directrice explique : « *Ce feu reprend à un moment donné pour des raisons économiques, de survie. Ta boîte elle tourne. Mais si tu restes sur ton core business, uniquement celui qui a été stabilisé politiquement, ce n'est structurellement pas assez financé pour survivre à long terme. Mais ce qui relance l'utopie, c'est aussi quelque chose d'inscrit dans le code génétique d'Espaces : chaque fois que quelque chose est maîtrisé, stabilisé, il faut qu'on s'attaque à quelque chose d'autre. Le but, c'est de continuer à créer, pour ne pas verser dans une société où on fait ce qu'on nous dit de faire, comme on nous a dit de le faire. C'est ça l'utopie à Espaces : avancer encore et toujours.* »



(1) « **There is no alternative (TINA)**, en français « Il n'y a pas d'autre choix » est un slogan politique couramment attribué à Margaret Thatcher lorsqu'elle était Premier ministre du Royaume-Uni. Ce slogan signifie 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. Margaret Thatcher a toutefois peu utilisé cette expression en ce sens au cours de sa carrière dans ses interventions officielles. L'expression, notamment sous forme de l'acronyme "TINA", est restée ». (Wikipedia)

(2) Sondage d'opinion mondial de la CSI : www.ituc-csi.org/IMG/pdf/itucreport_final_fr.pdf

(3) BROCA S., *L'utopie Du Logiciel Libre. La construction de projets de transformation sociale en lien avec le mouvement du free software*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'Université Paris 1 Discipline : sociologie, présentée et soutenue le 12 janvier 2012 et consultable ici : <http://wikimemoires.com/2013/03/l-utopie-du-logiciel-libre-le-mouvement-du-free-software/>

(4) Il travaille à la fois sur l'œuvre de Saint Simon et sur une critique des imaginaires et représentations sociales des techniques de communications et de la « société d'information ». Les idées reprises ici sont exprimées par lui lors du séminaire de la Fondation Copernic « Les utopies sont-elles condamnées à l'échec ? », www.fondation-copernic.org/spip.php?article769

(5) BLOCH E., *Le principe espérance*, 3 vol., Paris, Gallimard, 1976, 1982, 1991.

(6) BROCAS S., *op. cit.*

(7) DACHEUX E. et GOUJON D., *op. cit.*, p. 114.

(8) RICOEUR P., *Utopie et idéologie*, Paris, Seuil, 1997. Cité in LERUTH I., « L'autogestion, ses sens, ses sources », *Santé conjugée*, juillet 2008, n°45, pp. 35-42, www.maisonmedicale.org/L-autogestion-ses-sens-ses-sources.html

(9) DACHEUX E. et GOUJON D., *op. cit.*, p. 118.

(10) DACHEUX E. et GOUJON D., *op. cit.*, p. 119.

(11) LAVIOLETTE P., « Photomaton : il se livre Max », in *Traverses*, n°162, février 2001, pp. 11-13.

(12) En l'occurrence, il s'agit d'utopies pacifiques et démocratiques.

(13) DRAPERI J.-F., « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », in *Economie et Humanisme*, octobre 2000, n°354, p. 27, www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r54_utopies_pratiquescoop_.pdf

(14) DRAPERI J.-F., *ibidem*.

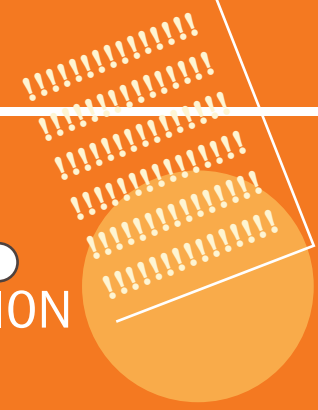
(15) DRAPERI J.-F., *ibidem*, p. 29.

(16) http://www.huytebroeck.be/spip.php?page=article&id_article=1309

(17) RICOEUR P., *op. cit.*

« La pensée, et surtout la pensée politique, ne peut avoir d'autres buts que de proposer des possibles. Lorsqu'elle se plie au réel, lorsqu'elle l'accepte, le défend, elle n'existe plus. » (Santiago H Amigorena)

CONCLUSION



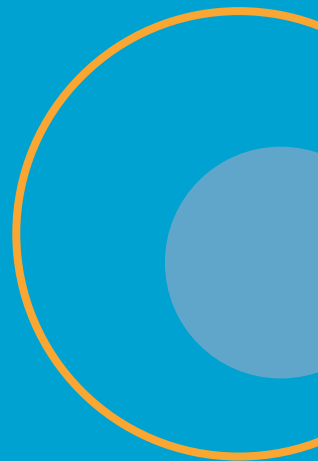
Cette étude a défriché tant bien que mal le champ vaste et complexe de la démocratie économique. Dès le départ, nous avons drastiquement – et difficilement – voulu sélectionner les questions à aborder pour ne pas nous perdre (ni vous perdre) dans cette thématique. Nous aurions, en effet, pu réaliser une étude de plus de 400 pages qui allait plus loin sur certains sujets, qui intégrait de multiples points de vue, qui épuisait certaines questions. Mais cela nous a semblé vain et peu pertinent. Nous avons plutôt souhaité réaliser un premier outil qui pourra servir de base à des débats au sein de vos entreprises, ouvrir de nouvelles perspectives, nouer de nouvelles alliances avec des acteurs impliqués dans la démocratie économique tels que les syndicats, d'autres entreprises actives sur ce thème, des ONG, des chercheurs, etc.

Cette étude n'est donc qu'une première étape, incomplète. Des conférences, des animations avec les travailleurs, des groupes de travail, de nouvelles analyses ou d'autres projets viendront, petit à petit, la compléter. Car, nous souhaitons, au sein de SAW-B, faire de ce thème un véritable chantier. Cette étude a mis en évidence l'importance – et l'urgence – de travailler, questionner et repenser la démocratie économique.

D'abord, parce que nos démocraties sont mises à mal par des logiques contraires à l'intérêt général, des logiques issues d'une pensée économique basée sur la concurrence, la recherche effrénée du profit, la rentabilité, etc. La politique se fait, aujourd'hui, en fonction des marchés et des intérêts des lobbies et grands groupes financiers. Même le champ culturel et symbolique est envahi par cette logique puisque nous nous pensons de plus en plus en concurrence avec les autres, comme si tout était devenu une marchandise. Travailler et renforcer la démocratie au sein du champ économique, c'est déjà affirmer que la démocratie doit dépasser le simple vote citoyen et peut entrer dans cette sphère qui lui est pourtant *a priori* contraire.

Ensuite, cette démocratie économique est au cœur de nos entreprises sociales et on ne peut donc pas se contenter de la considérer comme acquise. Elle doit sans cesse faire l'objet d'un travail avec les différents acteurs qui sont impliqués dans nos alternatives économiques. Mais, aussi, de débats et de questionnements entre différentes structures, pour se nourrir des expériences, des échecs, des enjeux des uns et des autres.

C'est à ce chantier que nous vous inviterons à prendre part au cours des prochaines années. Parce qu'il est essentiel et vital pour nos entreprises sociales et notre « utopie » de viser une société de citoyens libres et égaux. Un premier rendez-vous est d'ailleurs fixé le 20 mars 2014 lors de la présentation de cette étude qui prendra la forme d'un débat avec des entrepreneurs sociaux mais aussi des penseurs et d'autres acteurs qui réfléchissent à la démocratie économique.



PARTIE 3

POUR ALLER PLUS LOIN:



LA DÉMOCRATIE ET MON ENTREPRISE

et moi ?

1. Mon entreprise : outil de démocratie ?

- Comment communiquons-nous sur notre « alternative » ? En interne ? En externe ? Avons-nous déjà mené un débat sur cette question au CA ou en AG ? Quelles sont les pistes d'amélioration ?
- Quels outils avons-nous pour communiquer et transmettre notre identité aux nouveaux travailleurs ? aux nouveaux clients ? Quels sont les lieux où cela peut être expliqué ou débattu ?
- Comment les missions et projets qui ont fondé notre entreprise ont-ils évolués au fil des années ? Comment avons-nous fait face aux risques d'instrumentalisation par les pouvoirs publics ? Quelles sont encore nos marges de manœuvre ? Comment avons-nous résisté aux risques de banalisation (devenir une entreprise comme les autres) ?
- En quoi nos activités, nos produits et/ou services contribuent-ils à plus d'égalité au sein de notre société ? Qu'est-ce qui en assure l'accessibilité (financière, géographique, culturelle, etc.) ?
- Quels sont les espaces ou outils que nous avons développés qui permettent de co-construire ces services/produits avec les travailleurs mais aussi les clients/usagers ? Quelles sont les possibilités pour les clients, les travailleurs, les investisseurs, les bénéficiaires, les bénévoles et toute personne, touchée de près ou de loin par l'activité de l'entreprise, de s'exprimer et de co-construire les services et/ou biens qu'elle propose ? Quels sont les intérêts pris en compte dans la réalisation de ces services et biens ?
- Quels sont les espaces/outils que nous offrons à notre entreprise et à ses différents acteurs pour prendre du recul sur notre fonctionnement et celui de la société ? Quels sont les moments aménagés pour permettre le débat et la réflexion sur le sens de notre activité, de notre travail ?

- Quelles sont les dynamiques citoyennes que nous avons créées (peut-être sans le savoir) ou auxquelles nous participons ? Quels sont les espaces publics que nous investissons pour y faire exister notre « alternative », notre manière de concevoir l'économie ? Quelles actions menons-nous pour ouvrir l'entreprise, « contaminer » les citoyens et se faire contaminer par eux, par de nouvelles logiques ?

2. La démocratie au sein de mon entreprise

Plusieurs « niveaux » de participation peuvent exister et s'appliquer à divers domaines. Les identifier permet de clarifier le débat et d'éviter la confusion qui enveloppe habituellement l'usage du mot « participation ». Ces pratiques ne sont pas l'apanage de l'économie sociale. Les entreprises classiques et la concertation sociale en ont également adopté certaines d'entre elles.

Dans le tableau, à la page suivante, nous avons développé des exemples appliqués au cas des travailleurs. Ils peuvent aisément se transposer avec d'autres parties prenantes : coopérateurs, fournisseurs, bénéficiaires, clients...

Par rapport à notre équipe, nos bénévoles, nos bénéficiaires, nos clients, nos partenaires, comment nous situons-nous sur le tableau suivant ? Par exemple, qui participe à l'organisation opérationnelle des activités de l'entreprise ?

	CHOIX OPÉRATIONNELS	CHOIX MANAGÉRIAUX	CHOIX STRATÉGIQUES
Information = Faire savoir	Informez d'un changement d'horaire	Informez d'une nouvelle embauche	Informez sur la décision prise en AG d'ouvrir une nouvelle antenne ; information sur l'état de santé de l'entreprise
Consultation = Demander un avis	Avis sur la façon dont se passe la formation ou sur l'aménagement des locaux	Consultation sur un changement de tarif	Enquête interne sur les propositions d'affectation d'un bilan positif Communication d'un avis des représentants des travailleurs sur l'ordre du jour du CA (par exemple, de nouveaux partenariats, le projet de certification ISO 14 000T)
Concertation = Demander un avis et en tenir compte	Elaboration, par la direction, de l'horaire de l'équipe sur base des disponibilités des travailleurs	Recommandation de l'équipe sur une embauche définitive	Etablir, en équipe, le plan stratégique pluriannuel, à soumettre au CA pour approbation
Co-décision = Décider ensemble	Décision en équipe de désinscrire ou non un patient dans une maison médicale Organisation de l'installation d'une machine dans un centre de tri	Choix de la spécialisation ou de la polyvalence dans la réalisation des tâches pour les travailleurs d'un centre de tri	Vote des travailleurs membres de l'AG sur le modèle de gestion participative de l'entreprise ou sur l'échelle salariale

- De quelle nature sont les relations de travail quotidiennes entre les acteurs au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les propriétaires de l'entreprise ? Comment et par qui les décisions majeures sont-elles prises ? Quels sont les membres de notre AG ? Est-il possible/pertinent d'associer d'autres personnes ou institutions, comme membres ou comme invités ?
- Quel est l'état de santé de notre AG ? De quoi a-t-elle besoin pour combiner confiance, efficacité, convivialité, inclusion, dynamisme ?
- Quels sont les intérêts pris en compte dans les enjeux du développement de l'entreprise et de la distribution de ses revenus ? Quels moyens mettons-nous en œuvre pour associer le point de vue des parties prenantes, des citoyens, au développement de notre entreprise ?
- La participation n'est pas toujours aisée. Comment sont évalués nos objectifs et nos dispositifs de participation ? Avons-nous débattu au sein de notre entreprise, avec les personnes concernées, sur ce qui les freine, leur pose question par rapport à la participation ? Prenons-nous conscience et valorisons-nous les effets positifs de nos pratiques participatives ?

3. L'utopie, moteur de mon entreprise ?

- Quels sont les révoltes et les rêves à l'origine de notre entreprise ? Comment sont-ils transmis, travaillés, questionnés, renouvelés ?



BIBLIOGRAPHIE

d'où ?

Ouvrages

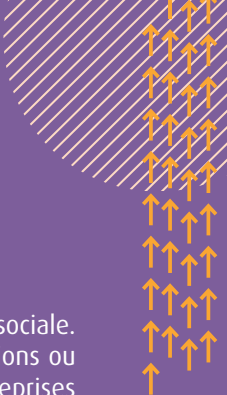
- AGAMBEN G., BADIOU A. et all, *Démocratie, quel état ?*, Paris, La Fabrique, 2009.
- BLOCH E., *Le principe espérance*, 3 vol., Paris, Gallimard, 1976, 1982, 1991.
- BROCA S., *L'utopie du Logiciel Libre. La construction de projets de transformation sociale en lien avec le mouvement du free software*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'Université Paris 1 Discipline : sociologie, présentée et soutenue le 12 janvier 2012 et consultable ici <http://wikimemoires.com/2013/03/l-utopie-du-logiciel-libre-le-mouvement-du-free-software>
- CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2001.
- CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.
- COUTROT T., *Jalons vers un monde possible. Redonner des racines à la démocratie*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « L'économie encastrée », 2010.
- DACHEUX E. et GOUJON D., *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses, 2011.
- DEJOURS C., *Travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot & Rivages, 2013.
- DUPUIS-DERI F., *Démocratie, histoire politique d'un mot aux Etats-Unis et en France*, Montréal, Lux Editeur, 2013.
- FERRERAS I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2007.
- FERRERAS I., *Gouverner le capitalisme. Pour le bicamérisme économique*, Paris, PUF, 2012.
- FREMEAUX P., *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les Petits Matins, 2011.
- GORI R., *La fabrique des impôts*, Paris, Les liens qui libèrent, 2013.
- HACHE E., *Ce à quoi nous tenons. Propositions pour une écologie pragmatique*, Paris, La Découverte, 2011.

- KEMPF H., *L'oligarchie ça suffit, vive la démocratie*, Paris, Seuil, coll. Points, 2011.
- LATTEUR N., *Le travail, une question politique*, Bruxelles, Aden, 2013.
- LAVILLE J.-L., *Politique de l'association*, Paris, Seuil, coll. Economie humaine, 2010.
- LINHART D., *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Eres, 2009.
- RANCIÈRE J., *La haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique, 2005.
- RANCIÈRE J., JEANPIERRE L., ZABUNYAN D., *La méthode de l'égalité. Jacques Rancière (entretiens)*, Paris, Bayard, 2012.
- RICOEUR P., *Utopie et idéologie*, Paris, Seuil, 1997.
- ROSANVALLON P., *La société des égaux*, Paris, Seuil, coll. Points, 2011.
- STENGERS I., *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris, La Découverte, 2009.

Articles

- « Insistances démocratiques, entretien avec Miguel Abensour, Jean-Luc Nancy et Jacques Rancière », in Vacarme, n°48, 2009, pp. 8-17, www.vacarme.org/article1772.html
- ANSAY P., « Gouverner le capitalisme avec les capitalistes ? », in *La Revue Nouvelle*, n°3, mars 2013.
- BOUCHAT E. et STARQUIT O., « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? », *Barricade*, 2013, www.barricade.be/spip.php?article504
- BROWN J., « De la gouvernance ou la constitution politique du néo-libéralisme », *Attac-France*, 2001, www.france.attac.org/archives/spip.php?article832
- CALLON M., « L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique », dans KLEIN J.-L. et HARRISSON D., *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2007, pp. 17-42.
- CARTON L., « "P" comme participation ou comme perversion ? », propos recueillis par Daniel Detemmerman, in *CFALIEN*, bulletin trimestriel, décembre 2007, janvier et février 2008, www.et-demain-en-classe.org
- CHARLES J., « La participation : quelle place pour les participants ? », propos recueillis par Chantal DRICOT, in *CESEP* [www.cesep.be], 2013.

- CITTON Y., « La pharmacie d'Isabelle Stengers : politiques de l'expérimentation collective », dans *La Revue Internationale des Livres et des Idées*, 6 mai 2010.
- CONTROT T., « Capitalisme contre démocratie », Institut Polanyi, <http://institutpolanyi.fr/site/capitalisme-contre-democratie>
- DAVISTER C. et MERTES S., « Démocratie et économie sociale », Chaire Cera, E-Note 2/2006, http://static.nimbu-cdn.com/s/hcjwsqx/channelentries/my3uuw0/files/enote2_fr.pdf
- DEFOURNY J., DEVELTERE P., « Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au sud », in J. DEFOURNY J., DEVELTERE P., FONTENEAU B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck, 1999, pp.25-50.
- DE SOUSA SANTOS B. et RODRIGUEZ GARAVITO C., « Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation », in HILLENKAMP I. et LAVILLE J.-L., *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, ERES, 2013, pp. 127- 147.
- DRAPERI J.-F., « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », in *Economie et Humanisme*, octobre 2000, n°354, p. 27, www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r54_utopies_pratiquescoop_.pdf
- DUCHÊNE L., GUILLIBERT P., HENNETON T., KRİKORIAN G. et WAHNICH S., « L'anti-recette des biens communs », in *Vacarme*, n° 63, printemps 2013.
- FOTOPOULOS T., « Pour une démocratie économique », revue *Agone*, n°21, 1999, pp. 137-158, <http://revueagone.revues.org/870>
- GAND S. et BEJEAN M., « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », dans *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, disponible à cette adresse : <http://halshs.archives-ouvertes.fr>
- GARZANITI J., « L'intérêt général comme idéal régulateur du processus de production normative ? », in *Revue belge de droit constitutionnel*, n°4, 2010.
- KONSTANTATOS F., « La concertation sociale dans les entreprises sociales », in SAW-B [www.saw-b.be], 2012.
- LATTEURN., « La démocratie à l'heure du capitalisme néolibéral », CEPAG, 2012, www.cepag.be/publications/notes-reflexion-analyse/2013/democratie-heure-capitalisme-neoliberal
- LERUTH I., « L'autogestion, ses sens, ses sources », dans *Santé conjugulée*, juillet 2008, n°45, pp. 35-42, www.maisonmedicale.org/L-autogestion-ses-sens-ses-sources.html
- LEVESQUE B., « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », dans *Économie et Solidarités*, Hors série, 2003, pp. 103-121, www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/HS/ES-HS-09.pdf
- MENDELL M., « La démocratisation économique comme processus institué », in HILLENKAMP I. et LAVILLE J.-L., *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, ERES, 2013, pp. 150-151.
- MERTENS S. et DAVISTER C., « Démocratie et économie sociale », E-note 2/2006 de la Chaire Cera, 2006, http://cdn.nimbu.io/s/hcjwsqx/channelentries/my3uuw0/files/enote2_fr.pdf
- MORTIER Q., « Une autre manière de « faire politique ». Co-construction, co-évaluation, co-expertise », SAW-B [www.saw-b.be], 2012.
- MORTIER Q., « Réclamons les terres ! De l'économie sociale aux biens communs », SAW-B [www.saw-b.be], 2012.
- MORTIER Q., « Le pouvoir des mots : les (biens) communs », SAW-B [www.saw-b.be], 2013.
- MORTIER Q., « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties "surprenantes" », SAW-B [www.saw-b.be], 2013.
- MORTIER Q., « Les nouvelles formes d'entreprises sociales. Une opportunité pour une économie sociale ? », SAW-B [www.saw-b.be], 2012.
- MORTIER Q., « Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social », SAW-B [www.saw-b.be], 2013.
- NANCY J.-L., « Démocratie finie et infinie » in AGAMBEN G., BADIOU A. et al., *Démocratie, quel état ?*, Paris, La Fabrique, 2009.
- NYSENS M., « L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe. Réaction à l'article Les maisons médicales : acteurs de l'économie sociale », dans *Santé conjugulée*, n°45, juillet 2008, pp. 68-70, www.maisonmedicale.org/L-autogestion-de-la-propriete-de-l.html
- RANCIERE J., « Universaliser la capacité de n'importe qui », dans *Et tant pis pour les gens fatigués, entretiens avec Jacques Rancière*, Paris, Amsterdam, 2009.
- RUI S., « Démocratie participative », in GIS *Démocratie et Participation, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, disponible à cette adresse : www.participation-et-democratie.fr/fr/node/1305
- SINNAEVE M., « Le pacte social de 1944 : le grand compromis capital-travail », PAC, 2012, http://pac-g.be/docs/analyses2012/analyse_21.pdf



La démocratie est au cœur de la dynamique portée par l'économie sociale. C'est un des principes que l'on retrouve dans quasi toutes les définitions ou toutes les approches qui ont tenté de définir ses contours. Les entreprises sociales contribueraient donc à « démocratiser » l'économie. Mais concrètement, que se cache-t-il au quotidien derrière ces deux termes de « démocratie économique » ? On parle de participation, de transparence, de déconcentrer les pouvoirs de décision, de parties prenantes, de citoyenneté. Mais encore ?

Ce sujet est vaste et complexe. De prime abord, cette « démocratie économique » semble fort éloignée des préoccupations des entrepreneurs sociaux. Et pourtant, si l'on interroge les pratiques des entreprises sociales depuis ce point de vue, la perplexité laisse vite place à l'enthousiasme : au-delà de la théorie qui peut sembler complexe ou aride, la démocratie reste un des piliers majeurs qui charpente et mobilise les entreprises sociales.

Cette étude commence par un état des lieux de nos sociétés démocratiques et interroge le rapport entre démocratie et entreprise sociale. Sur base de ces convergences, la parole est ensuite donnée à neuf entrepreneurs sociaux. Avec eux, ce sont autant de points de vue qui alimentent la réflexion et ouvrent le débat : quel rôle jouent les entreprises sociales pour contribuer à une société plus démocratique ? Qu'en est-il de leur fonctionnement interne ? Et quelle utopie ou quelle vision de société les motive ?

Les dossiers de **l'économie sociale**