

# Dossier :

## Les 4 principes éthiques de l'économie sociale\* :

- 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

\*source : Conseil wallon de l'économie sociale (1990)

## Le point de vue de l'expert

# De l'exercice de la démocratie dans les entreprises sociales

La démocratie est-elle en crise? Dans un contexte où cette question, à l'échelle des États, interroge nombre d'auteurs qui s'accordent pour dire que les systèmes politiques démocratiques sont aujourd'hui confrontés à des défis complexes pouvant fragiliser leur stabilité (méfiance des citoyens à l'égard du monde politique, augmentation des votes blancs, crise de légitimité des formes de représentation des citoyens, dégradation de certains droits politiques, etc.), certains acteurs font figure d'exception: ils placent la démocratie au cœur de leur mode d'organisation et ils proposent des espaces où peut s'éprouver la participation des citoyens au projet de société. Il s'agit des entreprises sociales.

Les entreprises sociales s'efforcent de mettre en œuvre un mode d'organisation fondé sur la démocratie économique. Elles adhèrent à un principe de non-domination du capital. Très concrètement, leurs statuts attribuent généralement à chaque membre associé à l'entreprise, quels que soient ses apports au capital, le même pouvoir dans le processus de décision (selon le principe «une personne – une voix»), ou de manière moins stricte, ils limitent le lien entre les apports et le pouvoir de décision<sup>1</sup>. Mais les entreprises sociales vont plus loin en termes de démocratie: par les dynamiques prévalant à leur création, les finalités sociétales qu'elles poursuivent et les processus participatifs qui les caractérisent souvent, bon nombre d'entre elles sont aujourd'hui reconnues comme des vecteurs de démocratie participative. Elles favorisent un exercice plus actif de la citoyenneté dans une logique de réflexion collective

aux problèmes de société et de co-construction des réponses à concrétiser pour y remédier.

### Un modèle de gestion démocratique

Contrairement aux entreprises classiques, les entreprises sociales fondent, de manière originale, le pouvoir de décision sur une dynamique participative et collective qui s'appuie sur un principe démocratique. En effet, comme on l'a rappelé plus haut, toutes les entreprises sociales limitent strictement le lien entre l'apport en capital et le pouvoir de décision à l'assemblée générale, limitation pouvant aller jusqu'à l'application du principe «une personne – une voix». Ce principe, énoncé comme l'une des caractéristiques

de l'économie sociale, est également consacré dans les textes de loi régissant les différentes formes d'entreprises sociales: d'un côté, la loi sur les associations sans but lucratif attribue à chacun des membres d'une association un droit de vote égal dans les processus de décision de l'assemblée générale; d'un autre côté, la loi sur les coopératives et celle sur les sociétés à finalité sociale prévoient que nul ne peut posséder plus de 10 % des votes à l'assemblée générale (ce chiffre tombe à 5 % dans le cas des SFS dont un associé est également un travailleur). Dans les entreprises sociales, ce n'est donc pas l'apport en capital qui donne l'assurance de participer aux décisions, mais bien la qualité de membre.

**Dans les entreprises sociales, ce n'est pas l'apport en capital qui donne l'assurance de participer aux décisions, mais bien la qualité de membre.**

fre tombe à 5 % dans le cas des SFS dont un associé est également un travailleur). Dans les entreprises sociales, ce n'est donc pas l'apport en capital qui donne l'assurance de participer aux décisions, mais bien la qualité de membre.

> Par les dynamiques prévalant à leur création, les finalités sociétales qu'elles poursuivent et les processus participatifs qui les caractérisent souvent, les entreprises sociales sont aujourd'hui reconnues comme des vecteurs de démocratie participative.



Miric - Iconovox

La logique sous-jacente réside dans le fait que la finalité de ces organisations n'étant pas lucrative, le pouvoir doit appartenir à ceux qui portent la finalité sociale. Le choix de fonder le pouvoir sur un principe démocratique permet alors d'affirmer une valeur d'égalité entre les personnes concernées par la finalité de l'association. Il en résulte bien souvent une composition hétérogène des organes de décision qui reflète la complexité de la mission et la multitude des intérêts réunis autour du projet entrepreneurial. En particulier, dans les entreprises sociales qui poursuivent une finalité d'intérêt général, on retrouve souvent dans l'assemblée générale différentes catégories de personnes pour qui la poursuite de cette finalité est importante: bénéficiaires ou usagers, représentants du personnel salarié, bénévoles, donateurs, apporteurs de fonds, mandataires publics ou représentants d'organismes d'appui par exemple.

Si le fonctionnement démocratique des entreprises sociales garantit notamment la représentativité des intérêts des parties prenantes dans les instances décisionnelles, encore faut-il qu'il soit véritablement appliqué. En effet, d'aucuns s'interrogent sur la réalité des pratiques démocratiques, soulignant notamment le phénomène classique d'«entropie», c'est-à-dire

de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique des entreprises sociales. Plusieurs facteurs contextuels sont avancés pour expliquer pourquoi des organisations fondées au départ sur un idéal démocratique éprouvent des difficultés à maintenir cette dimension dans la pratique: augmentation de la taille de l'entreprise et formalisation progressive,

**Nombre d'entreprises sociales sont aujourd'hui reconnues comme des acteurs clés pour favoriser le développement d'une citoyenneté active et jouer un rôle de relais entre les citoyens et les institutions publiques.**



Jiho - Iconovox

> Les entreprises sociales peuvent être perçues comme une autre voie de changement sociétal qui, à côté des politiques publiques, favorise l'engagement, la participation et l'innovation sociale à l'échelle locale. Cette réalité-là s'observe chaque jour sur le terrain.

poids du marché et de la concurrence, renforcement du contrôle des pouvoirs publics, etc. Mais des facteurs internes sont également pointés: bien souvent apparaissent des formes de pouvoir et des jeux d'influence liés au charisme de certains individus, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids dans le capital, s'il s'agit d'une société. Parallèlement, si des membres exercent de la sorte un certain pouvoir, d'autres manifestent peu d'intérêt à participer effectivement à la gestion de leur organisation. Enfin, le coût de la décision collective, la faible représentativité de certaines parties prenantes, le manque de qualification des élus ou les phénomènes de cooptation dans le conseil d'administration par exemple constituent d'autres faiblesses qui peuvent remettre en cause l'effectivité du processus démocratique.

### Des vecteurs de démocratie participative ?

Mais, au-delà du principe de gestion interne, le rôle des entreprises sociales

dans l'exercice de la démocratie va plus loin. Nombre d'entre elles sont aujourd'hui reconnues comme des acteurs clés pour favoriser le développement d'une citoyenneté active et jouer un rôle de relais entre les citoyens et les institutions publiques. À ce titre, ces initiatives peuvent être qualifiées de «vecteurs de démocratie participative». En effet, dans nos sociétés modernes, fondées sur un principe de démocratie représentative, la problématique de la démocratie participative se réinscrit pourtant dans le discours public pour appeler à la participation des citoyens au débat public. Une partie des entreprises sociales apparaissent alors comme des modes d'expression permet-

tant aux citoyens de prendre part à la chose publique et d'intervenir dans les choix collectifs. À ce propos, le sociologue français G. Mendel<sup>2</sup> souligne d'ailleurs que «le sentiment des individus

qu'ils ont la capacité de prendre en charge eux-mêmes les affaires sociales et politiques – pour autant qu'elles font partie de leur environnement immédiat – s'est accru», les citoyens, plus instruits et plus autonomes, refusant de reconnaître à l'État l'exclusivité dans la définition et la mise en œuvre d'un projet de société.

D'une part, les entreprises sociales offrent un lieu de réflexion, d'expression et d'apprentissage pour les citoyens. Comme rappelé plus haut, ces dernières rassemblent généralement autour du projet entrepreneurial une multitude de parties prenantes ayant des intérêts légitimes dans l'organisation. Cette diversité découle directement du caractère multidimensionnel de la mission sociale qui va bien au-delà de la seule performance économique. S'il n'est pas nécessairement opportun d'«internaliser» toutes les parties prenantes, c'est-à-dire de les associer formellement à la gestion et aux processus de décision, il reste que les entreprises sociales témoignent souvent d'un souci de laisser la possi-

**Les entreprises sociales sont de plus en plus souvent reconnues comme des partenaires privilégiés et incontournables qui éclairent et enrichissent la décision publique, participant ainsi à l'élaboration des politiques publiques.**

bilité à un nombre élargi de parties prenantes de s'impliquer effectivement et de prendre part aux processus de réflexion, voire de décision<sup>3</sup>. Dans ce cas, l'entreprise sociale offre un espace d'expression pour les citoyens qui entrent dans une démarche de participation et peuvent s'approprier des projets qui eux-mêmes contribuent à la construction collective du projet global de société. L'entreprise sociale donne aux citoyens la possibilité

d'intervenir dans l'espace public, de faire entendre leur point de vue et d'enrichir la réflexion publique. Elle favorise donc l'intégration du citoyen au collectif et son engagement dans la

construction collective de son avenir. D'autre part, les entreprises sociales jouent un rôle de passerelles entre les citoyens et les institutions publiques, tout en alimentant et en participant activement au débat public, et ce de différentes manières. Premièrement, certaines entreprises sociales assument clairement une fonction critique de remise en question des choix politiques, fonction indispensable au fonctionnement démocratique. Deuxièmement, des entreprises sociales portent sur la scène publique des questions de société afin de sensibiliser non seulement l'opinion publique mais également les institutions publiques à ces questions. Par exemple, le débat sur l'avortement, la sensibilisation aux problèmes environnementaux, les inégalités croissantes entre le Nord et le Sud sont autant de questions de société qui ont émergé suite à la mobilisation de citoyens, et au travers d'une mobilisation de l'économie sociale notamment.

Ce travail de sensibilisation et d'information contribue à l'éducation des individus, à leur ouverture sur le monde et au changement des mentalités. D'autres entreprises sociales peuvent aussi prendre la forme de groupes de pression ou de groupes d'intérêts (lobby) pour faire valoir auprès des élus leurs points de vue. Par ailleurs, les entreprises sociales fonctionnent souvent dans une logique de coproduction de l'offre avec les bénéficiaires. En effet, elles partent généralement des besoins locaux et construisent avec les bénéficiaires, ou plus largement les individus concernés par cette question, la réponse à concrétiser pour satisfaire les besoins identifiés. C'est le cas par exemple de parents d'enfants handicapés qui se sont mis ensemble pour mettre sur pied un nouveau modèle d'entreprise, celui des entreprises de travail adapté, permettant l'insertion de leurs enfants dans un environnement professionnel. Cette proximité avec le terrain et les besoins des individus a amené les entreprises sociales à

bien souvent devancer les institutions publiques dans la mise sur pied de solutions innovantes répondant à des besoins prégnants de la population que les autorités publiques n'avaient pas encore identifiés ou auxquels elles répondaient de manière insuffisante. Enfin, les entreprises sociales sont de plus en plus souvent reconnues comme des partenaires privilégiés et incontournables qui éclairent et enrichissent la décision publique, participant ainsi à l'élaboration des politiques publiques. Très concrètement, ces partenariats renforcés peuvent abou-

tir, par exemple, à l'émergence de nouveaux cadres législatifs et réglementaires.

### Pour conclure...

Certaines nuances doivent évidemment être apportées quant à la vitalité démocratique des entreprises sociales, aussi bien dans leur fonction de lieu de démocratie économique que dans celle de vecteur de démocratie participative. Il reste néanmoins que les entreprises sociales sont porteuses d'un projet de société animé de valeurs communes telles que la solidarité, la coopération, le respect de l'être humain et de la nature, l'engagement, la participation, l'ancrage local, l'autonomie, etc. Ce projet de société, elles entendent le mettre en œuvre au travers d'un modèle d'entreprise alternatif qui repose notamment sur un principe démocratique. Parce qu'elles contribuent à réaffirmer l'importance de la solidarité et de l'action collective dans nos sociétés démocratiques, parce qu'elles sont des lieux d'apprentissage de valeurs chères à la démocratie comme le respect de l'autre, la tolérance ou l'égalité, et parce qu'elles révèlent les attentes et les besoins des citoyens et y apportent des réponses innovantes dans une logique de co-construction avec les parties prenantes, les entreprises sociales peuvent être perçues comme une autre voie de changement sociétal qui, à côté des politiques publiques, favorise l'engagement, la participation et l'innovation sociale à l'échelle locale. Cette réalité-là s'observe chaque jour sur le terrain. ▮

Julie Rijpens et Sybille Mertens  
Centre d'économie sociale HEC-ULg

1. Voir journal Terre n°128
2. MENDEL, G. (2003), *Pourquoi la démocratie est en panne. Construire la démocratie participative*, Éditions La Découverte, Paris.
3. RIJPENS, J. (2010), «La gouvernance dans les entreprises sociales», in: MERTENS, S., *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège.

> Toutes les entreprises sociales limitent strictement le lien entre l'apport en capital et le pouvoir de décision à l'assemblée générale, limitation pouvant aller jusqu'à l'application du principe «une personne – une voix»

Albert - iconox

