

LE PARTAGE DU POUVOIR AU CŒUR DU PROJET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**Anne LABIT¹***Résumé*

La démocratisation de l'économie est un défi très actuel, porté aussi bien par le modèle néo-libéral lui-même, qui entend se réformer pour mieux durer, que par un modèle alternatif tel que celui de l'économie sociale et solidaire (ESS). La communication explore d'abord l'impasse que constitue la voie de la réforme, incarnée par le recours à des concepts tels que ceux d'éthique d'entreprise ou de responsabilité sociale d'entreprise. Les conditions suivant lesquelles les expériences de l'ESS peuvent permettre une véritable réappropriation de l'économie par les citoyens sont ensuite examinées, au travers de deux cas. L'une de ces conditions essentielles réside dans l'exercice de la démocratie au sein même des structures de l'ESS : condition nécessaire, bien que non suffisante, pour que ce modèle économique incarne une véritable alternative au modèle néo-libéral.

Abstract

Democratizing the economy is a challenge of the present day, carried out by the neoliberal model itself – which intends to reform to better endure - as well as by such an alternative model as the social and solidarity economy one. My presentation will first explore the deadlock implied by the reform path embodied by the use of concepts such as corporate ethics or corporate social responsibility . The conditions that may allow the social and solidarity economy experiments to lead citizens to reappropriate the economy will then be examined through two case studies. One of the essential conditions is the exercise of democracy at the very core of the structures of the third sector : this is the necessary condition, even if not the only one, to make that economic model a real alternative to the neoliberal model .

La critique du modèle économique néo-libéral prend aujourd'hui des voies diverses, parmi lesquelles la mise en avant de l'économie sociale et solidaire (ESS), en tant que modèle alternatif, n'occupe qu'une place très restreinte. Bien plus tonitruant est le discours interne au modèle néo-libéral lui-même, mais qui se veut critique de certains excès (il est vrai de plus en plus difficiles à ignorer) et qui promeut la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) ou encore la participation de la « société civile » à la gouvernance économique mondiale. Ces voies, qui prétendent toutes à rien moins que « la démocratisation de l'économie » sont pourtant loin d'être équivalentes. Si elles ne bénéficient pas du tout des mêmes armes pour s'imposer, leur capacité à réformer véritablement notre système économique nous semble également sans commune mesure.

Dans le cadre de la réforme interne du modèle néo-libéral, la force de frappe mise au service de concepts tels que la RSE, l'investissement socialement responsable, l'éthique d'entreprise ou le développement durable (pour reprendre quelques-uns des concepts en vogue à l'heure actuelle) est celle de la quasi totalité des très grandes entreprises multinationales et des organisations internationales publiques (ONU, Communauté Européenne, Banque Mondiale, etc.). Mais sous couvert de démocratisation de l'économie, n'assiste-t-on pas bien davantage à une « économisation » (ou une « marchandisation ») de la démocratie et donc à la poursuite et à l'approfondissement du modèle néo-libéral ?

Dans le cas de l'ESS, nous sommes face à une myriade d'expériences très hétérogènes et qui peinent à se faire reconnaître et à se développer sur une échelle significative. Pour autant, c'est bien là que se situe une véritable possibilité de « démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Laville, 2001) . Il reste alors à le démontrer, en revenant sur les conditions dans lesquelles les expériences menées dans le champs de l'ESS participent de la démocratisation de l'économie... ces conditions ne sont hélas pas toujours réunies. L'une de ces conditions essentielles réside selon nous

¹ ETTOSS (Éthique, Travail et Territoires des Organisations Sociales et Solidaires), Université d'Orléans, IUT de l'Indre

L'ESS face ses responsabilités

dans l'exercice d'une démocratie réelle au sein des structures de l'ESS, soit en un « partage du pouvoir » entre leurs membres, qu'ils soient bénévoles, salariés ou usagers de ces structures. C'est en tout cas la thèse que nous souhaitons démontrer ici au travers de deux cas d'entreprises de l'ESS.

La première partie de notre communication revient sur les termes du débat concernant les rapports complexes existant entre démocratie et économie. Sont ensuite présentés les deux cas d'entreprises et explicitées les conditions suivant lesquelles les expériences menées dans le champs de l'ESS peuvent générer une réappropriation de l'économie par les citoyens (partie 2).

1. LA DEMOCRATISATION DE L'ECONOMIE : UN DEFI TRES ACTUEL

Le constat est partagé par nombre d'auteurs. L'économie est aujourd'hui assimilée à l'économie de marché et celle-ci a pris une importance telle qu'elle met en cause l'idée même de démocratie. Peu à peu, la politique renonce à réglementer la vie collective qui n'est plus soumise qu'aux forces du marché. La « synergie marché-Etat a été profondément ébranlée par l'internationalisation et la tertiarisation des économies » au point que « le libéralisme semble ne plus avoir d'adversaire » (Laville, 2006, p. 118). Face à ce constat, une réaction possible consiste à vouloir rétablir le primat de la politique sur l'économie.

« Dès qu'elle passe de la gestion domestique à la chrématistique [l'art d'acquérir des gains], l'économie échoue dans un processus sans fin, sans direction ni but. Elle n'aménage pas un environnement et n'établit pas un monde. La seule chose qu'on puisse dire est qu'elle avance. (...) C'est pourquoi à côté de l'économie, il doit y avoir – si la vie a une raison d'être – un ordre qui décide des fins, qui en ce sens lui est opposé et la dépasse. C'est en particulier la politique qui est chargée, pour la tradition philosophique, de brider l'infinitude économique en lui désignant une place à l'intérieur d'un monde habitable » (Berns, 2006, p. 215).

Cette position philosophique est incarnée aujourd'hui par Dominique Méda (1999), qui recommande de limiter le temps du travail pour développer celui du débat et de la participation politique (hors des contingences matérielles). Ou encore par Alain Touraine (2005), qui propose de revivifier la politique en redonnant toute sa place à la culture. Mais peut-on ignorer ce qui a tant d'emprise sur nos vies, y compris dans le domaine de la culture, où règnent les critères marchands (Laville, 2006) et de la politique elle-même, où règnent les techniques du marketing (Floris, 2003) ? Pour Fraisse, « l'imaginaire égalitaire et démocratique des sociétés modernes ne saurait s'arrêter aux portes des entreprises » (2003, p. 143).

On s'engage alors sur la voie d'une démocratisation de l'économie, qui peut d'ailleurs être complémentaire avec celle de démocratisation du politique telle que proposée par Méda, selon Fraisse (*Op. cit.*). Que recouvre cette voie ? Qu'entend-on par la démocratisation de l'économie ? Le concept est polysémique et recouvre des démarches très diverses suivant les institutions ou les groupes dont elles émanent. Nous proposons de classer ces démarches en deux grandes catégories, suivant le modèle économique qui en constitue l'arrière-plan. Dans un cas, le modèle économique reste unique (modèle de l'économie de marché) ; dans le deuxième, la pluralité de l'économie (formes du marché, de la redistribution et de la réciprocité) est reconnue. Nous nous attacherons successivement à ces deux voies.

1.1. Economie de marché et démocratie : une insurmontable tension

Vouloir démocratiser l'économie de marché pourra paraître incongru, dans la mesure où il est souvent entendu que démocratie et économie de marché sont indissociables. Mais, Lazzeri (2006) nous rappelle que ce sont en fait les concepts de libéralisme politique et de libéralisme économique qui ont historiquement partie liée. Or le premier n'implique pas forcément la démocratie, dans la mesure où le libéralisme politique, au nom de la protection des libertés individuelles qui est son premier souci, peut tendre à limiter l'exercice de la démocratie. En effet, la démocratie peut, par exemple, menacer « spécifiquement le droit de propriété en vertu de la tendance des classes laborieuses à exiger un partage des propriétés ou à exiger une compensation financière engendrant une pression fiscale insupportable » (Lazzeri, *Op. cit.*, p. 127). Le libéralisme économique, quant à lui, est dans un rapport de tension avec la démocratie, qui peut confiner à la contradiction insurmontable. La démocratie peut

L'ESS face ses responsabilités

« perturber le fonctionnement du marché, soit au moyen des groupes de pression qu'elle engendre, soit par les programmes sociaux qu'elle instaure, soit par l'encadrement des transactions économiques qu'elle pratique, soit par les limitations d'appropriation privative de ressources publiques qu'elle impose » (Lazzeri, *Op. cit.*, 129). Il est donc nécessaire de subordonner la démocratie au marché, ce que font par exemple les institutions européennes en remplissant « une fonction de "filtre" susceptible d'affaiblir ou de désamorcer les effets de votes défavorables au fonctionnement du marché » (Lazzeri, *Op. cit.*, p. 130).

La soumission de la démocratie (le politique) au marché (les entreprises) imprime le mouvement actuel dit de « participation de la société civile à la gouvernance mondiale », qui pourra passer pour un effort de démocratisation. Brugvin (2006) constate que les entreprises et leurs syndicats, sous la forme des BINGO'S (Business International Non-Governmental Organisations) sont aujourd'hui de plus en plus consultées par les organisations publiques internationales, tandis que les ONG à but non lucratif peinent à se faire entendre. Par ailleurs, le concept de gouvernance « conduit à remplacer les normes juridiques (décidées par les pouvoirs publics représentant le peuple) par les normes techniques (créées par les intérêts privés) : codes de conduite, labels, normes comptables privées, normes ISO, etc. » (Brugvin, *Op. cit.*, p. 74).

Dans le domaine du management, on assiste ainsi à une inflation des discours éthiques qui participent d'une volonté de moralisation du capitalisme : l'entreprise entend désormais se préoccuper de sa responsabilité sociale et environnementale ou bien encore de développement durable (Boyer, 2002 ; Cardot, 2006). En témoignent les nouvelles normes que se donne l'entreprise à elle-même, sous la forme des codes et autres chartes déjà évoqués et qui voit la *soft law* (normes privées non contraignantes) progresser au détriment de la *hard law* (lois et règlements publics qui donnent lieu à sanction en cas d'infraction).

La « théorie des parties prenantes » irrigue cette nouvelle forme de management ; ainsi l'entreprise tisse-t-elle sa toile en englobant chacun de nous à un titre ou un autre : salarié, client, actionnaire, fournisseur, riverain, etc. Rappelons en effet que selon le fondateur de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), celles-ci englobent tout individu ou groupe susceptible d'affecter ou d'être affecté par une firme ou une organisation. Nous sommes donc désormais tous en droit de demander des comptes à l'entreprise, de l'interroger sur son éthique, sa responsabilité vis-à-vis des générations futures, etc. Ce qui nous condamne par là-même à ne plus pouvoir penser l'avenir qu'à partir d'elle. Pour Anne Salmon, l'éthique d'entreprise est bien plus qu'un phénomène de mode, dans la mesure où derrière les discours managériaux actuels il y a un projet global qui est celui de l'économie éthique, dans laquelle « sont recherchées de nouvelles formes de soutien à la rationalité capitaliste ». Si l'éthique protestante a pu justifier son apparition en autorisant « le gain pour le gain », l'éthique progressiste a pu justifier son développement à grande échelle en permettant « la production pour la production »... Au nom de quoi justifier aujourd'hui sa survie, sinon au nom du capitalisme lui-même, en réalisant « la croissance pour la croissance » ?

Nous sommes donc ici bien loin d'une démocratisation de l'économie, mais plutôt au cœur du projet néo-libéral d'économisation de la démocratie, dont le stade ultime pourrait être la « démocratie de marché », dans laquelle les citoyens ne sont plus que des consommateurs qui expriment leur choix dans des pratiques de vote-consommation (Lazzeri, *Op. cit.*).

Il nous faut donc emprunter une autre voie si l'on souhaite que les citoyens se réapproprient l'économie, ou, dit autrement, que celle-ci soit soumise aux principes démocratiques.

1.2. L'économie sociale et solidaire : une économie démocratique ?

Tout comme dans la première voie explorée, l'hétérogénéité règne dans le champ de l'économie sociale et solidaire, aussi bien du point de vue des structures que des expériences ou des concepts développés : formes associatives ou coopératives ; concepts du commerce équitable ou des finances solidaires ; expériences des systèmes d'échange locaux (SEL) ou des pôles d'économie solidaire ; etc. La distinction entre économie sociale (le plus souvent définie par les trois statuts qu'elle comprend : association, coopérative et mutuelle) et économie solidaire (davantage définie par ses domaines : insertion, services de proximité, protection de l'environnement, ...) elle-même peut nourrir le débat. En effet, la plupart des entreprises de l'économie solidaire ont un statut associatif (loi 1901). Guigne (2001, p. 9) propose donc une autre distinction : tandis que l'économie solidaire est préoccupée par ce

L'ESS face ses responsabilités

qu'elle fait, en satisfaisant un besoin social sans en tirer profit (par exemple une association d'aide au 3^{ème} âge), l'économie sociale est préoccupée par la façon dont elle le fait, en exerçant une activité marchande dans un cadre démocratique (par exemple une coopérative de dockers). Bref, tandis que l'une s'intéresse au consommateur, l'autre s'intéresse au producteur. Cependant, le caractère démocratique du pouvoir exercé est évidemment très relatif d'une structure à l'autre, même si toutes sont attachées à ces quelques grands principes : libre adhésion des associés ; un individu = une voix ; activité dévolue à l'intérêt général ; caractère inaliénable du capital de l'entreprise. Mais quel est le poids des sociétaires de telle ou telle mutuelle dans la prise de décision ? Qu'est-ce qui distingue les dirigeants d'une association regroupant des milliers d'utilisateurs et brassant des budgets colossaux de véritables chefs d'entreprises ?

Si certaines des organisations de l'ESS ressemblent à s'y méprendre à de grandes entreprises de l'économie de marché, d'autres apparaissent bien comme des « faux-nez » de l'administration. Laville et Sainsaulieu (1997, p. 368) rappellent que la période de croissance de l'Etat Providence a incité les associations à « se muer en auxiliaires fonctionnels de l'Etat, dans des champs d'intervention insuffisamment couverts par l'intervention étatique et dans lesquels elles révèlent souvent les demandes ». Ainsi, l'ESS est-elle au cœur des trois principes d'action économique des sociétés humaines mis en évidence par Polanyi (1983) : le marché, la redistribution et la réciprocité. Chaque organisation aura une façon originale de combiner ces trois principes, certaines d'entre elles se situant effectivement très proches de l'un ou l'autre des deux pôles classiques que sont :

- 1) le pôle marchand, qui voit se rencontrer offre et demande de biens et services aux fins d'échange selon la fixation d'un prix ;
- 2) le pôle non marchand, qui voit une autorité centrale prélever une partie de la production pour la répartir selon des règles.

Cependant, les entreprises de l'ESS ne prennent tout leur sens d'entreprises alternatives que lorsqu'elles mettent « la réciprocité au cœur de leur passage à l'action économique. Des personnes s'associent librement pour mener en commun des actions qui contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale par de nouveaux rapports sociaux de solidarité » (Eme et Laville, 1995, p. 255). Ces rapports sont tout autant non exclusivement marchand que non exclusivement monétaire : le bénévolat en étant l'expression la plus fameuse.

Par rapport aux entreprises de l'économie de marché, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont donc parfois été définies comme « des entreprises comme les autres », car elles font face aux mêmes contraintes de marché dans leur offre de biens et services. Si ces entreprises bénéficient pour certaines d'entre elles de subventions publiques, ce n'est pas le cas de toutes et, surtout, ces financements s'avèrent de plus en plus incertains avec la crise de l'Etat providence, obligeant les organisations du tiers secteur à tirer leur épingle du jeu de la concurrence.

On pourra, à l'inverse, estimer que ce ne sont pas des entreprises comme les autres, car leur création repose sur une affirmation de type politique et non plus seulement économique, ce que Laville et Sainsaulieu (*Op. cit.*) appellent une « raison éthique » : faire du commerce équitable, insérer des publics en difficultés, travailler autrement, etc.. Ainsi, le projet qui sous-tend la création des organisations de l'ESS est celui qui cimenter et permet l'engagement des acteurs, que ces derniers soient bénévoles, salariés ou usagers. De fait, la permanence de cet engagement dans l'organisation devient la principale incertitude à laquelle elle doit faire face. Comment, dans ces conditions, penser le management des acteurs qui la composent ? Celui-ci peut-il s'exercer de la même manière que dans une entreprise relevant de l'économie marchande ? Ce management ne devra-t-il pas forcément lui aussi, tout comme le projet de l'organisation, être « démocratique » ?

2. L'EXERCICE DE LA DEMOCRATIE AU SEIN DE L'ESS : DEUX CAS D'ENTREPRISES

Aborder la question du caractère démocratique de l'ESS au travers du seul caractère démocratique (ou participatif) des modes de management qui sont déployés dans les structures du secteur, pourra sembler réducteur. Pour autant, la capacité de l'ESS à exporter la démocratie économique hors des murs de ses structures, ne dépend-elle pas pour partie du respect absolu de ce principe à l'intérieur de ses murs ? C'est donc la notion de congruence entre le fonctionnement interne de la structure et l'idéal démocratique qu'elle prétend incarner, que nous avons choisi de traiter ici. Cette condition, si elle est nécessaire, n'est évidemment pas suffisante pour permettre au modèle économique de la solidarité

L'ESS face ses responsabilités

véhiculé par l'ESS de devenir un modèle économique alternatif au modèle néo-libéral ; mais notre approche ne prétend pas à cette ampleur.

Nous présentons deux cas d'entreprises relevant du secteur de l'ESS, qui pourront apparaître comme le négatif l'un de l'autre. Ces deux cas, quelque peu simplifiés pour les besoins de la présentation, et qui pourront sembler caricaturaux (bien qu'ils soient tout à fait réels²), constituent deux idéaux-types en matière d'organisation du travail et de modes de management. Notre intention étant d'exploiter ces cas pour ouvrir la « boîte noire » de la participation ou de la démocratie en entreprise.

2.1. Insertop

Il s'agit d'une association loi 1901 créée en 1991 par un ancien éducateur spécialisé, une personnalité charismatique bénéficiant d'une solide expérience dans le domaine de l'insertion. Son objet est l'insertion socioprofessionnelle de demandeurs d'emploi en difficultés par la création d'activité économique. Insertop s'est développée autour d'activités dites de service de proximité : location et réparation de deux-roues ; gardiennage d'animaux et de locaux ; chantiers de second œuvre dans le bâtiment. Le principe de développement est toujours le même :

- 1) dans un premier temps, une activité est lancée par l'association dans le cadre d'un atelier, qui permet d'embaucher des salariés en insertion (la formation est prise en charge par Insertop) ;
- 2) dans un deuxième temps, les salariés sont aidés dans leur création d'une entreprise sociale sur un créneau d'activité peu concurrentiel et deviennent alors autonomes par rapport à Insertop.

Insertop dispose d'un agrément qui l'autorise à embaucher une cinquantaine de salariés en insertion sous divers statuts de contrats aidés, c'est-à-dire financés entièrement par l'Etat et le Conseil Général. L'équipe de dix-sept permanents qui encadre les salariés en insertion et gère Insertop est structurée suivant un organigramme non pyramidal, divisé en fonctions et activités, dont seul le directeur émerge en position hiérarchique de proposition, de coordination et d'exécution. En tant qu'association loi 1901, Insertop possède un conseil d'administration de douze membres, dont seul le président s'implique quelque peu dans la vie de la structure. Des réunions de ce conseil ont bien lieu, mais elle font office de chambre d'enregistrement des décisions du directeur.

De fait, dix ans après la création de l'association, son directeur est complètement épuisé par la masse de travail qui lui incombe, amplifiée par sa volonté de tout contrôler. A la suite d'un accident cardiaque, il décide d'embaucher en externe une directrice adjointe pour le seconder. Celle-ci manifeste une autorité maladroite vis-à-vis de l'équipe, tout en devenant son seul relais après du directeur qui se retranche dans son bureau. Le divorce entre le directeur et son équipe est accentué dans les derniers temps par sa tendance à « théoriser » les outils d'insertion tout en se détachant de plus en plus du terrain. La multitude d'outils mis en place est autant le résultat du parcours du directeur, qui s'est forgé une solide philosophie de l'insertion au cours de sa longue carrière, que des exigences des partenaires qui réclament de plus en plus de formalisation des choix d'orientation effectués par la structure.

La situation de crise interne est renforcée par un environnement qui est devenu au fil du temps de moins en moins favorable à Insertop : remise en cause des subventions du Conseil Général et baisse de la part de prise en charge des contrats aidés par l'Etat, tandis que les situations d'exclusion sociale et professionnelle dans cette ville moyenne du centre de la France, elles, ne cessent de croître. Ces phénomènes ont poussé Insertop à s'épuiser dans la recherche de subventions auprès d'autres partenaires, plutôt qu'à mener correctement les tâches qui étaient les siennes, à savoir l'insertion par la professionnalisation de publics en difficultés et la création d'entreprises sociales. Dans ces domaines, Insertop peine à afficher des résultats probants qui pourraient inciter de nouveaux partenaires à un soutien. Les recettes tirées des services mis en vente sur le marché sont trop restreintes pour pouvoir permettre un autofinancement de la structure ; les difficultés de trésorerie s'accumulent, entraînant la structure dans des découverts bancaires permanents. Par ailleurs, seules deux entreprises sociales ont pu être créées, ce qui est loin des ambitions affichées au départ.

En 2003, l'association Insertop ferme ses portes. Deux anciens permanents s'associent aussitôt avec l'ancien président du conseil d'administration, pour monter une nouvelle structure reposant sur les mêmes principes d'action. Ils se jurent d'éviter de reproduire les erreurs qui ont été celles d'Insertop.

² Seuls les noms des deux entreprises ont été modifiés.

2.2. Biobois

Il s'agit d'une entreprise fondée en 1988 par six étudiants parisiens, sous le statut de Société Anonyme à Participation Ouvrière (SAPO). Ces étudiants n'avaient aucune idée préconçue sur l'activité et le lieu d'implantation. Leur seul souhait était de « travailler autrement » et c'est finalement une zone très rurale du centre de la France qui est choisie pour implanter une activité de transformation du bois.

D'abord centré sur la première transformation du bois (sciage), le projet a dû évoluer vers une deuxième étape (séchage, rabotage et transformation en lambris et parquet), puis une troisième transformation (construction complète de maisons). Au fur et à mesure de cette évolution dans la chaîne du bois, il y a montée en compétence et en marge financière. Dans le même temps, le collectif initial a été rejoint par d'autres salariés, ce mouvement se faisant par cooptation ou en passant des annonces dans les journaux spécialisés. L'entreprise comprend aujourd'hui 19 salariés. Le capital initial investi par les six fondateurs s'est lui aussi enrichi de l'apport de nouveaux actionnaires, auxquels il a été fait appel pour accompagner le développement de l'entreprise. Cet appel s'est fait dans le milieu local, dans le cercle d'amis et de soutiens du projet.

Le statut de SAPO constitue une variante de celui de SA : il permet de diviser les actions de l'entreprise en actions de capital et actions de travail (réservées aux salariés) suivant une proportion librement choisie. Dans le cas de Biobois, cette proportion est de 50/50. Dans la mesure où plusieurs actionnaires en travail possèdent aussi des actions en capital et où le plus gros actionnaire en capital ne possède pas plus de 10% du capital, on comprend que le collectif de salariés se retrouve systématiquement en position majoritaire dans les assemblées générales. Au sein de ces assemblées, les décisions se prennent à la majorité des voix, qui sont proportionnelles au montant des actions possédées. A l'intérieur de la SAPO, le collectif de salariés s'est constitué en Société Coopérative de Main d'Oeuvre (SCMO) dont le principe « un individu = une voix » est la règle officielle.

La SCMO est donc le véritable lieu de décision de l'entreprise, l'assemblée générale de la SAPO ne faisant qu'acter les choix de la SCMO. Celle-ci regroupe tous les salariés qui, au-delà de la règle formelle « un individu = une voix », fonctionnent en fait selon la règle du consensus. Celui-ci est systématiquement recherché en ce qui concerne les décisions vitales pour l'entreprise. Les promoteurs du projet ne cachent pas que celui-ci peut être très long à obtenir et citent le cas de la décision qui a consisté à se lancer dans la construction complète de maisons en bois, à laquelle plusieurs salariés étaient opposés au départ. Il aura fallu deux années au collectif pour aboutir, pendant lesquelles les divergences se sont exprimées et confrontées. Une évaluation régulière des conséquences de cette décision est mise en place, qui implique tous les salariés et conduira éventuellement à modifier cette décision.

D'autres éléments paraissent fondamentaux dans le fonctionnement organisationnel de Biobois. La gestion de l'entreprise fait l'objet d'un partage au cours des nombreux temps de concertation qui sont prévus. Toutes les fonctions, y compris les plus techniques ou les plus rébarbatives, sont partagées. Si chaque chantier est confié à un pilote, ce rôle peut être assumé par plusieurs salariés et l'objectif est bien la professionnalisation croissante dans le domaine du travail du bois, afin que tous puissent accomplir toutes les tâches. Il en va de même pour les fonctions de gestion. La fonction de PDG, prévue par le statut de SAPO, a d'abord été attribuée à l'étudiant le plus diplômé. Elle est désormais confiée chaque année à un nouveau salarié, dont le nom est tiré dans un chapeau ! Il va sans dire que dans un tel système, tous les salaires sont égaux.

Si Biobois a connu des débuts difficiles, elle est aujourd'hui une entreprise qui se porte bien, tout en limitant volontairement son développement afin d'en garder la maîtrise.

2.3. Savoir gérer le conflit ou l'art de la démocratie en entreprise

Les deux entreprises présentées ont en commun d'ouvrir une perspective de démocratisation de l'économie dans le cadre d'un modèle pluraliste (marché, redistribution, réciprocité). Insertop, qui relève à priori de l'économie solidaire, souhaite faire accéder un public d'exclus au champ économique (et est aidée en cela par les pouvoirs publics). Biobois, qui relève à priori de l'économie

L'ESS face ses responsabilités

sociale, exerce une activité purement marchande dans un cadre démocratique. Le concept de réciprocité³ est bien au cœur des deux projets, même s'il est compris dans un sens différent.

L'entreprise d'insertion, si elle innove sur le plan des publics concernés, fonctionne cependant sur un mode de gestion traditionnel. Le pouvoir est concentré dans les mains du directeur, qui par ailleurs ne rend compte ni au conseil d'administration, ni à son équipe, ni au public concerné de son action. Les statuts de l'association ne prévoient évidemment pas ce qui pourra apparaître comme une dérive, mais la permettent. Le conseil d'administration n'étant pas le détenteur du capital, il ne peut intervenir de façon contraignante, tandis que l'équipe de permanents n'a plus accès à son responsable. On est ainsi face à un cas extrême de centralisation du pouvoir : usant d'une place incontournable dans la structure, le directeur confisque toutes les zones d'incertitudes (Crozier et Friedberg, 1977).

A l'inverse, l'entreprise de transformation du bois met au centre de son projet la participation à la prise de décision. Celle-ci n'est pas un vain mot ou un effet d'affichage, on constate en effet que :

- 1) la participation s'exerce à tous les niveaux de la structure dans les multiples instances prévues (on est face à un « bricolage institutionnel » original) ;
- 2) elle ne concerne pas seulement la décision elle-même, mais aussi son aval (information, diagnostic,...) et son amont (mise en œuvre, évaluation,...) ;
- 3) elle est rendue possible par une véritable égalité des acteurs en matière de compétence décisionnelle, car la plupart d'entre eux sont impliqués dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise grâce au partage des tâches ;
- 4) l'égalité dans le travail se traduit par une égalité dans la rémunération du travail.

La mise en œuvre d'un véritable « management participatif » peut-elle constituer une innovation essentielle des entreprises de l'ESS (du moins de certaines d'entre elles) ? Le management participatif n'est-il pas aujourd'hui largement répandu, dans les entreprises industrielles en particulier ? De nombreuses recherches ont cependant montré qu'il est le plus souvent resté un discours creux, qui n'affecte aucun des mécanismes réels de décision (Linhart, 1994 ; Bellini et Labit, 2005). Ne concernant que des aspects ou des phases non essentiels de la prise de décision ; ne remettant en cause ni les structures organisationnelles, qui restent pyramidales, ni le travail lui-même, qui reste profondément divisé, le management participatif est sans effet ou presque.

Selon nous, la participation des salariés ne saurait être un moyen au service de fins qui la dépassent. Elle ne peut espérer exister pratiquement que dans le cadre d'une organisation dont le projet est précisément le partage du pouvoir et qui assume le désaccord permanent qui en découle, comme l'illustre le cas de Biobois. La participation, en impliquant une expression plurielle, conduit forcément à l'émergence de conflits. Le problème n'est donc pas de les éviter, mais de construire de l'accord à partir de leur expression. Nombre de conditions y sont nécessaires : écoute mutuelle, information partagée et surtout acceptation du temps (qui pourra paraître infini !) consacré au débat et à l'échange des arguments⁴. De telles conditions seront donc aisément balayées : acteurs déclarés « incompetents au débat », renoncement à la formalisation de l'information devant sa masse et sa complexité, manque de temps face aux nécessités de l'adaptation, etc.

Chez Biobois, la raison éthique (« travailler autrement ») domine la raison instrumentale (fabriquer et vendre des produits). A l'inverse, et comme l'illustre cette fois le cas d'Insertop, la raison instrumentale tend à prendre le pas sur la raison éthique de départ dans la plupart des organisations de l'ESS, qui ne parviennent plus à s'extraire du contexte politico-économique libéral actuel. Les ressources publiques diminuent de façon drastique ou sont conditionnées à des obligations de résultats : adopter une position de prestataire de services aux collectivités locales ou bien se tourner vers le marché conduit alors ces structures à calquer leur fonctionnement sur celui de l'entreprise. Dans tous les cas, le champ est laissé libre aux acteurs détenteurs de compétences techniques, au détriment des acteurs engagés pour des raisons éthiques (« politiques »)... et le projet se perd au fil du temps, dans les méandres de la gestion instrumentale. Afin d'incarner une voie possible de démocratisation de l'économie (et éviter ainsi celle d'économisation de la démocratie déjà évoquée)

³ Tel que définie par Eme et Laville (*Op. cit.*) : « création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale par de nouveaux rapports sociaux de solidarité ».

⁴ Sur la transformation du conflit en consensus on consultera utilement les travaux des psychologues sociaux, en particulier Serge Moscovici (1979).

L'ESS face ses responsabilités

les structures de l'ESS se doivent donc de préserver à toute force le partage du pouvoir entre tous leurs membres.

CONCLUSION

D'autres facteurs que la seule démocratie interne auraient pu être envisagés, et sont le plus souvent envisagés, dès lors qu'il s'agit d'analyser le potentiel de démocratisation de l'économie que représente l'ESS. L'association loi 1901 est ainsi traditionnellement analysée comme un instrument de la démocratie participative, en ce qu'elle autorise une prise de parole citoyenne sur les questions de société, y compris les questions économiques. Dans le cadre d'un numéro de la revue *Hermès* (2003) un collectif d'auteurs s'interroge plus spécifiquement sur les rapports entre économie solidaire et démocratie à l'aide du concept d'« espace public ». Ainsi, Fraisse remarque-t-il que « les variables économiques (le prix, la qualité, l'employabilité...) qui, dans l'économie marchande ou administrée, apparaissent largement comme des contraintes externes qui s'imposent aux acteurs économiques sont davantage soumises à discussion entre parties prenantes dans les initiatives d'économie solidaire » (*Op. cit.*, p. 139). Mais, pour passer d'un espace commun de gestion à un véritable espace public, encore faut-il que ces initiatives deviennent un enjeu de politiques publiques. C'est le cas dès lors que les questions résolues au sein des structures de l'ESS touchent à des questions de société (autonomie des personnes âgées, accès du plus grand nombre aux services, etc.) ou bien encore que ces initiatives impliquent les pouvoirs publics locaux (régie de quartier par exemple). Le qualificatif « d'espace public de proximité », reconnu aux initiatives d'économie solidaire, ouvre ainsi sur une question plus vaste, qui est celle de la capacité de l'économie solidaire à peser sur les régulations économiques globales, voire à devenir un modèle de développement économique alternatif à la mondialisation libérale (Roustang, 2003) : un modèle qui serait basé sur la solidarité et non plus la concurrence et qui plonge ses racines dans le socialisme associationniste de la première moitié du 19^e siècle (Chaniel, 2003).

L'ESS face ses responsabilités

BIBLIOGRAPHIE

- Bellini S. et Labit A.** (2005), *Des petits chefs aux managers de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- Berns E.** (2006), « Gouvernance, souveraineté, globalisation », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, pp. 212-226.
- Boyer André** (2002), *L'impossible éthique des entreprises*, Paris, Editions d'Organisation.
- Brugvin Th.** (2006), « La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ? », in Caillé A. (éd.), *Quelle démocratie voulons-nous ?*, Paris, La Découverte, pp. 68-77.
- Cardot Fabienne** (2006), *L'éthique d'entreprise*, Paris, PUF.
- Chaniel Ph.** (2003), « Les trésors perdus du socialisme associationniste français », in Hermès, *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS Editions, n° 36, pp. 45-54.
- Crozier M. et Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Eme B. et Laville J.-L.** (1995), « Economie plurielle, économie solidaire », *La revue du MAUSS*, n° 4.
- Floris B.** (2003), « Espace public et sphère économique », in Hermès, *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS Editions, n° 36, pp. 129-136.
- Fraisse L.** (2003), « Economie solidaire et démocratisation de l'économie », in Hermès, *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS Editions, n° 36, pp. 137-145.
- Freeman E.-R.** (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Guigne B.** (2001), *L'économie solidaire. Alternative ou palliatif ?*, Paris, L'Harmattan.
- Hermès** (2003), *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS Editions, n° 36.
- Laville J.-L.** (2001), « Une association est-elle aussi un agent économique ? », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 89, pp. 23-28.
- Laville J.-L.** (2006), « Repenser les rapports entre démocratie et économie », in Caillé A. (éd.), *Quelle démocratie voulons-nous ?*, Paris, La Découverte, pp. 111-122.
- Laville J.-L et Sainsaulieu R.** (1997), *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lazzeri C.** (2006), « Exporter une démocratie libérale ? », in Caillé A. (éd.), *Quelle démocratie voulons-nous ?*, Paris, La Découverte, pp. 122-132.
- Linhart D.** (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Méda D.**, *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Alto, Aubier.
- Moscovici S.** (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.
- Polanyi K.** (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps* (traduction française), Paris, Gallimard.
- Roustant G.** (2003), « Mondialisation et économie solidaire », in Hermès, *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS Editions, n° 36, pp. 175-182.
- Salmon A.** (2002), *Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Editions.
- Touraine A.** (2005), *Un nouveau paradigme : pour comprendre le monde aujourd'hui*, Paris, Fayard.