

Avant-propos

On dit de notre démocratie qu'elle est en panne, qu'elle est un leurre et que, de toute façon, en tant que personne, on n'a plus rien à dire. Cela signifie-t-il que notre implication de citoyen et, par là, la démocratie, se réduiraient aux élections ? C'est un peu court ! On constate en effet qu'ici et là, il est de plus en plus souvent question de « démocratie participative ». Qu'est-ce que cela signifie ? Que penser des organisations qui se disent démocratiques ? Laetitia Godfroid revisite les concepts et interroge des pratiques démocratiques qui ont cours dans les organisations et plus spécialement dans l'économie sociale. C'est la place des travailleurs dans ces processus qui sera particulièrement mise à l'avant.

Introduction

Force est de constater que lorsque les médias nous parlent de démocratie, c'est surtout pour dire que les citoyens se désintéressent de la politique, qu'ils n'ont plus confiance en leurs élus ni dans les institutions. Certains auteurs parlent d'ailleurs de « repli sur la sphère privée » et « d'apathie politique ». A contrario, il arrive que les médias évoquent les « débats publics », vécus comme de nouvelles formes de la démocratie. Il arrive aussi qu'ils traitent des modes d'organisations démocratiques, notamment dans le secteur de l'économie sociale¹ mais pas uniquement, vécus comme des alternatives aux entreprises capitalistes gérées par des actionnaires avides d'argent.

Quel sens cela a-t-il aujourd'hui de parler de « démocratie participative », et plus particulièrement dans le secteur de l'économie sociale ? La démocratie se résume-t-elle à la participation et la participation à une prise de parole ? Avant d'aborder ces questions, il n'est peut-être pas inutile de se remémorer ce que recouvre exactement le terme de « démocratie » et d'évoquer les implications concrètes de pratiques démocratiques.

A. De la démocratie...

Le pouvoir au peuple

Alors, qu'est-ce donc que la démocratie ? Cela n'engage à rien de rappeler que le terme « *démocratie* » signifie d'abord le pouvoir direct par et pour le peuple (du grec *dêmos*, peuple, et *kratos*, pouvoir). Une fois cela écrit, rien n'est encore dit, tant on se rend vite compte de la difficulté d'appliquer une telle visée dans la réalité. Pour la gestion des États, il est d'ailleurs question de « *démocraties représentatives* » dans lesquelles la volonté des citoyens s'exprime par la médiation de représentants sélectionnés au sein du peuple.

Le principe de l'égalité

Dans les réflexions au sujet de la démocratie, on peut également s'accorder rapidement sur le fait que le processus de décision démocratique renvoie au principe « une personne - une

¹ Pour en savoir plus sur l'économie sociale, se référer à : S. MERTENS, *Définir l'économie sociale* dans *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°2, août 2007, www.ces.ulg.ac.be/uploads/Cahier_Cera_02_Definir_l_economie_sociale.pdf

voix ». Dans *Une petite histoire des pratiques démocratiques*, Géraldine Brausch relève que « *par-delà leurs spécificités, les exercices démocratiques possèdent un point commun irréductible : ils activent, d'une manière ou d'une autre, le principe de l'égalité des individus* ». L'égalité serait un point de départ, un parti pris à réfléchir et à agir sans discontinuer².

De l'expression à l'arbitrage

Prendre l'égalité comme point de départ requiert plus que ne suggère une participation égale à la prise de décision et une égalité de voix... entendue comme un vote en vue d'une décision, mais également comme le fait d'avoir le droit de prendre la parole et, par extension, le droit de parler en toute franchise³. Ces deux éléments (droit de prendre la parole et droit de parler en toute franchise) supposent de disposer d'un espace pour dire cette parole et être écouté, pour que la parole soit prise en compte (dans sa différence, sa diversité) et respectée.

En amont, avoir le droit de prendre la parole nécessite de pouvoir manier le verbe et la parole, de pouvoir mettre des mots sur son propre vécu et d'en témoigner. Cela suppose aussi⁴ d'être capable de comprendre, de décortiquer et d'analyser les expériences vécues et le monde dans lequel elles s'inscrivent pour ainsi se situer par rapport à lui. Et, ce faisant, cela suppose de pouvoir construire un esprit critique à l'égard de son environnement⁵.

En aval, bien plus que d'un lieu d'expression, la pratique de la démocratie implique de disposer d'un lieu de délibération pour permettre la confrontation des points de vue afin de prendre une décision. Délibérer, c'est examiner avec d'autres personnes les différents aspects d'une question en vue d'une décision à prendre. C'est confronter, comprendre et comparer les points de vue de chacun. C'est donc aussi reconnaître que chacune et chacun peut, a le droit d'avoir des points de vue différents, des intérêts divergents. La confrontation, si elle n'est pas toujours facile à vivre, est incontournable. L'arbitrage qui s'ensuivra sera d'autant plus porteur que la confrontation aura eu lieu dans un cadre dont les modalités sont claires et acceptées par tous. Pour être démocratique, un dispositif doit donc autoriser la diversité des points de vue et leur irréductibilité... la démocratie se caractérisant par la fécondité du conflit. Pour Claude Lefort, philosophe français du XX^e siècle, « *elle [la démocratie] est ce régime unique qui, au rebours de la logique unitaire propre à toutes les autres formes de société, assume la division* »⁶.

Pour une définition

Les différents éléments abordés permettent de comprendre la définition de la démocratie attribuée à Paul Ricoeur, philosophe français du XX^e siècle : « *Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêts, et qui se fixe comme modalité d'associer à parts égales chaque citoyen dans l'expression, l'analyse, la délibération et l'arbitrage de ces contradictions.* »⁷

Cette définition de la démocratie étant posée, que faut-il entendre sous le vocabulaire de « démocratie participative » ?

² G. BRAUSCH, *Une histoire des pratiques démocratiques* dans *Petite histoire des pratiques démocratiques ou comment mettre en œuvre l'égalité*, Coll. *Mobilisations sociales*, Seraing, CDGAI, 2011, pp.10-11.

³ Ainsi, « *la santé d'une démocratie se mesure à la franchise qu'elle autorise, c'est-à-dire au sort réservé à ceux qui contestent et critiquent le régime en place* », G. JEANMART, *De la Grèce aux monastères médiévaux. Les aléas de la franchise* dans *Petite histoire des pratiques démocratiques ou comment mettre en œuvre l'égalité*, op. cit. p.21.

⁴ « *... car s'arrêter à l'expression, ce n'est pas de la démocratie, c'est du témoignage* », CEME 'Action, *Démocratie : dépasser les mots*, juin 2010, <http://www.cemeaction.be/?p=363>.

⁵ Ibid.

⁶ <http://www.philomag.com/article,entretien,claudelafort-la-democratie-est-le-seul-regime-qui-assume-la-division,916.php>

⁷ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/democratie-paul-ric-ur>

B. ... à la démocratie participative

Proximité et égalité entre savoir profane et savant

Face à la « crise » de la démocratie représentative (on se moque de la politique, on ne veut plus en entendre parler), des pratiques démocratiques prenant la forme de participations plus ou moins actives de citoyens (re)viennent au-devant de la scène : débats, comités de quartier, conseils d'école, conseil communal de jeunes ou de seniors, etc. C'est particulièrement le cas dans les projets urbains, pour lesquels on consulte (beaucoup) les riverains. À quelles fins ?

La démocratie participative ne remet pas en cause l'élection de représentants des citoyens ni leur légitimité. Elle se présente comme un complément à la démocratie représentative dont elle conteste la monopolisation du processus de décision par les élus⁸. Elle veut être une forme de démocratie de proximité qui permet le débat sur un thème précis, entre citoyens, experts et élus, en assurant à chacune et chacun une information complète quant au problème traité ainsi qu'une égale considération⁹. Cette explication met au premier plan le principe de l'égalité... entre gens ordinaires et experts, entre savoir profane et savoir savant, pour autant que le citoyen marque son intérêt et dispose de suffisamment d'éléments pour prendre sa place dans le débat.

Avec ces initiatives soutenant le développement d'une démocratie participative, le terme de « démocratie » est également entré dans les écoles et les entreprises. Poursuivant une réflexion en « entonnoir », c'est la démocratie transposée aux situations de travail, et plus particulièrement au sein de l'économie sociale, qui va être abordée dans la suite de cette réflexion : dans les dispositifs de démocratie participative mis en place par certaines entreprises de ce secteur, quelle est la place des travailleurs, dans leur situation de travail mais également au-delà, dans la gestion même de leur entreprise ?

C. De la démocratie participative en économie sociale

Démocratie économique

Pour certains, parler d'entreprise ou d'organisation démocratique est un leurre, car cela signifierait que ce sont les salariés qui détiennent le pouvoir et qui décident collectivement (en direct ou par délégation) des orientations de l'entreprise. Or, dans la majorité des entreprises, le pouvoir appartient aux propriétaires de l'entreprise et non aux salariés¹⁰. Et pourtant... Dans certains cas, notamment en Belgique, dans le secteur de l'économie sociale, on parle de « démocratie économique ». De quoi s'agit-il ?

Dans la définition que le Conseil Wallon de l'Économie Sociale donne en 1990¹¹, l'économie sociale se caractérise notamment par « *un processus de décision démocratique* ». Sybille Mertens, économiste et directrice de recherches au Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège, indique que ce « *processus de décision démocratique renvoie au principe " une personne - une voix " (et non " une action - une voix ") dans les organes souverains* ¹² ; [ce principe] *souligne que la participation aux décisions ne peut découler de la propriété d'un capital, encore moins être proportionnelle à celle-ci.* »¹³ Il s'agit donc d'un principe de non-dominance du capital en faveur d'une logique qui donne le pouvoir à tous ceux qui portent la

⁸ X. MOLENAT, *La démocratie participative* dans *Sciences humaines* n°201, février 2009.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ En effet, les salariés signent un contrat de travail qui crée et légitime une forme de subordination vis-à-vis de l'employeur.

¹¹ En Belgique, le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) a adopté en 1990 une définition de l'économie sociale : « *L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les 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.* » http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=43

¹² Ndlr : Assemblée générale et Conseil d'administration.

¹³ S. MERTENS, *Définir l'économie sociale*, op.cit., p.16

finalité sociale de l'organisation. Ainsi, « 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 »¹⁴. Cette pratique est bien différente de celle rencontrée dans des entreprises où l'Assemblée générale est constituée d'actionnaires disposant d'un pouvoir de décision le plus souvent proportionnel au nombre de parts de capital qu'ils détiennent. Dans le cas évoqué ici de l'économie sociale, ce n'est pas l'apport en capital qui donne l'assurance de participer aux décisions, mais simplement la qualité de *membre* de l'Assemblée générale¹⁵.

Comme on le constate, cela ne signifie pas pour autant que ce soient des *travailleurs* qui participent aux organes décisionnels que sont l'Assemblée générale (AG) ou le Conseil d'administration (CA). Cela peut néanmoins être le cas, ainsi qu'en témoignent, par exemple, les pratiques du Groupe Terre¹⁶. Au sein de cette structure liégeoise, chaque travailleur peut, s'il le souhaite, faire partie de l'AG où « une personne est égale à une voix ». Actuellement, au sein de Terre, une soixantaine de travailleurs (sur un peu plus de 300) font partie de cette Assemblée qui constitue le noyau décisionnel du groupe (discussions et votes des décisions stratégiques). Le CA est issu de l'AG et est donc composé de travailleurs. Dans ce cas, les travailleurs participent pleinement aux organes décisionnels et prennent des décisions stratégiques liées aux orientations à long terme. Pour assurer le fonctionnement démocratique et participatif de son groupe, Terre mise sur une politique éducative : tous les travailleurs participent obligatoirement à des réunions qui concourent à donner les informations nécessaires pour comprendre l'organisation dans laquelle ils évoluent et ainsi pouvoir participer réellement aux débats, notamment ceux menés à l'AG. Les niveaux d'information et de décision se nourrissent ainsi l'un l'autre.

Cette situation, telle qu'elle est vécue chez Terre, est plutôt exceptionnelle. L'Observatoire transfrontalier de l'Économie Sociale et Solidaire¹⁷ indique que, dans environ neuf cas sur dix (d'entreprises d'économie sociale wallonnes et bruxelloises), les travailleurs autres que les membres de la direction ne font pas partie de l'AG ; la proportion est encore réduite si l'on considère la constitution des CA¹⁸. Dans la plupart des cas, les travailleurs ne seraient donc pas impliqués dans les décisions importantes de leur organisation. Ceci dit, l'Observatoire indique qu'il semble que la construction des décisions se fait rarement au sein des AG et CA. Dans de nombreuses situations, en effet, ces assemblées contrôlent ou entérinent des décisions prises par ailleurs. L'Observatoire se demande dès lors si la présence de travailleurs au sein de ces organes est un indicateur suffisant pour rendre compte de la participation effective des travailleurs aux prises de décision¹⁹.

On le voit, une organisation démocratique - disons plutôt une organisation qui met en place un processus de décision démocratique - vise, et c'est central, une égalité des personnes participant aux organes souverains. Mais, ce faisant, les travailleurs peuvent très bien ne pas être concernés au premier plan par ce type de pratique. Quelles autres pratiques feraient en sorte que les travailleurs (salariés ou bénévoles) soient directement acteurs de la démocratie au sein de leur organisation ?

¹⁴ S. MERTENS et J. RIJPELS (Centre d'économie sociale HEC-ULg), *Le point de vue de l'expert : De l'exercice de la démocratie dans les entreprises sociales, Terre-entreprendre autrement au Nord et au Sud*, Herstal, Hiver 2010, p.5.

¹⁵ En réalité, la situation est plus complexe car le secteur recouvre des associations et des sociétés. La question de la démocratie se pose différemment selon qu'il y a ou non propriété en capital. Une information plus précise se trouve dans S. MERTENS, *Définir l'économie sociale*, op. cit.

¹⁶ Le groupe Terre est un ensemble d'entreprises et d'associations d'économie sociale et solidaire, principalement connu pour ses activités de récupération de vêtements et de recyclage de déchets. Depuis de nombreuses années, ses activités à haute intensité de main-d'œuvre permettent de créer des emplois stables pour des personnes éloignées des circuits traditionnels de l'emploi. L'entreprise est gérée de manière participative selon le principe de la démocratie directe. <http://www.terre.be/page.php?pagID=41>

¹⁷ L'Observatoire transfrontalier de l'Économie Sociale et Solidaire est conduit par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Nord-Pas-de-Calais et la plate-forme de concertation de l'Économie Sociale wallonne (ConcertES). Ses missions sont de développer l'économie sociale dans les régions transfrontalières et, pour ce faire, d'identifier et de contourner les obstacles que cette situation transfrontalière est susceptible de générer.

¹⁸ *Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*, numéro 4, mars 2012, p.6.

Disponible à l'adresse : <http://www.observatoire-ess.eu/Les-travailleurs-participent-ils-a>

¹⁹ Ibid. p.9.

La démocratie participative au jour la journée

Au-delà des principes de gestion stratégique, les entreprises d'économie sociale mettent également en œuvre des pratiques démocratiques pour assurer leur gestion quotidienne. En effet, la vie démocratique d'une organisation ne se réduit (peut-être) pas aux décisions stratégiques prises au sein des organes souverains. À l'autre bout d'une sorte d'échelle de la participation en entreprise, l'information donnée aux travailleurs à propos des décisions prises constitue un premier niveau de participation, qui peut d'ailleurs être couplé à la prise de décision. En effet, comment prendre des décisions si on ne dispose pas d'éléments pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la structure ? Pour répondre à cette difficulté et comme souligné plus haut, Terre organise des réunions mensuelles d'information permettant la présentation des chiffres et faits marquants du groupe.

La mise en place de processus participatifs au sein d'une organisation ne signifie pas non plus que tout le monde doit discuter de tout, sans quoi l'organisation pourrait vite être paralysée. Ce serait également oublier que la démocratie participative est difficile. S'informer sur les éléments d'une situation, analyser et comprendre, réfléchir aux éléments de réponse aux problèmes qui se posent, en tenant compte des différents enjeux est exigeant, réclame temps et énergie.

Entre ces extrêmes, information d'un côté et participation aux décisions stratégiques de l'autre, certaines structures d'économie sociale prévoient que leurs travailleurs s'inscrivent dans un processus participatif au niveau des structures qui assurent la gestion du fonctionnement quotidien (groupes de travail, réunions sectorielles, gestion de caisses et de budgets particuliers, etc.). Les travailleurs sont ainsi partie prenante du fonctionnement de leur organisation, et donc de leur outil de travail. Ainsi, au sein du Groupe Terre, les travailleurs participent, par secteur, à des réunions mensuelles de concertation qui visent à organiser le travail et à trouver des solutions aux problèmes soulevés. Les travailleurs sont consultés, débattent des propositions, choix et décisions à prendre.

Enfin, à côté de ces deux premiers types de réunions organisées chez Terre, des réunions thématiques sont prévues tous les deux mois. Elles permettent aux travailleurs de s'informer sur des sujets variés et incitent à la prise de position citoyenne et/ou au changement de comportements. Une manière de construire un regard critique sur son environnement et d'être vecteur de démocratie.

Information, concertation, décision. Et parmi les décisions, celles liées à la gestion quotidienne et celles plus stratégiques, sans oublier les décisions managériales non abordées dans la présente réflexion. Plusieurs niveaux de participation différents dont l'objectif est de rendre les travailleurs davantage sujets et acteurs de l'entreprise à laquelle ils participent. Des lieux et des temps différents aussi, instaurés dans l'entreprise pour tendre vers une conception plus démocratique du travail.

Les processus participatifs en entreprise constituent donc un équilibre fragile à ré-inventer chaque jour. Ce faisant, ces entreprises offrent à leurs travailleurs un lieu d'expression et d'écoute, d'analyse et de réflexion, d'apprentissage pour comprendre l'organisation mais aussi la société dans laquelle tous évoluent.

Conclusion

Comme on a pu le constater, parler de démocratie au sein d'une organisation, et plus particulièrement au sein d'une organisation du secteur de l'économie sociale, recouvre une réalité complexe et des pratiques très différentes. Néanmoins, que ce soit au sein du Groupe Terre ou au sein d'autres structures non présentées ici, ces pratiques existent et sont réfléchies au jour le jour. Elles sont rendues possibles parce qu'un des principes qui les guide est de considérer que chacune et chacun dispose de capacités, de compétences pour participer à la gestion de son entreprise. L'égalité y est donc bien un parti pris. Pour assurer ou, en tout cas, tendre vers cette égalité, l'information, l'éducation et la formation des travailleurs permet d'assurer que ceux-ci puissent acquérir les compétences nécessaires pour participer. Ces pratiques s'appuient également sur des temps et des espaces (les réunions régulièrement organisées et préparées) qui assurent aux travailleurs un droit à la parole et le respect de

cette prise de parole. Des temps et espaces qui autorisent la diversité des points de vue et leur confrontation (même si cet aspect a peu été évoqué et nécessiterait un approfondissement), mais également la construction d'un esprit critique à l'égard de l'environnement. Finalement, les enjeux abordés ici sont : « Participer ? Oui, mais à quoi au juste ? Et dans quels buts ? Avec quels effets ? »

Pour Majo Hansotte, enseignante et auteure d'une thèse sur l'espace public contemporain, le seul véritable lieu de l'exercice de la citoyenneté est l'espace public ; et une association, une entreprise sociale ne peuvent incarner cet espace public. Cela n'enlève en rien que ces structures peuvent représenter « *un contexte favorable à l'apprentissage des libertés politiques* » pour autant, et c'est sans aucun doute un virage à ne pas rater, que la structure, même si elle représente un contexte favorable à l'exercice de la citoyenneté, garantisse aux acteurs un débouché dans l'espace public, pour faire valoir collectivement des propositions, des révoltes, des colères, des utopies, des solutions... pour assurer un espace public vivant et par là, une société démocratique²⁰. La démocratie ne se réduit donc pas à une participation si effective soit-elle.

Le sujet n'est évidemment pas clos. Les travailleurs ne sont pas seuls au sein d'une organisation. La question de la démocratie en entreprise touche également les autres parties prenantes. Enfin, même si cet aspect a été peu évoqué ici, il importe également de souligner que l'enjeu de la participation des moins favorisés ou simplement des moins loquaces, reste un des défis (et une des critiques) majeur(e)s de la démocratie participative, notamment parce que celle-ci nécessite de manier le verbe et la parole.

Laetitia Godfroid,
Formatrice permanent au Cefoc

²⁰ M. HANSOTTE, *Participation ou intelligences citoyennes ?*, Terre-entreprendre autrement au Nord et au Sud, Herstal, 2010, p.16.

Pour aller plus loin

Arthur BUEKENS, *Prises de décisions démocratiques dans le champ associatif*, Cefoc, novembre 2011 (http://www.cefoc.be/IMG/pdf/Analyse_8_Cefoc_2011.pdf)

Géraldine BRAUSCH, *Petite histoire des pratiques démocratiques ou comment mettre en œuvre l'égalité*, Coll. Mobilisations sociales, Seraing, CDGAI, 2011.

Sybillie MERTENS, *Définir l'économie sociale*, *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°2, août 2007 (www.ces.ulg.ac.be/uploads/Cahier_Cera_02_Definir_l_economie_sociale.pdf)

Philippe PIERSON, *Un autre monde (de l'emploi) est possible ! (I) À la découverte de l'économie sociale et solidaire*, Cefoc, septembre 2012 (http://www.cefoc.be/IMG/pdf/Analyse_6_Cefoc_2012.pdf)

Yves SINTOMER, *Petite histoire de l'expérimentation démocratique*, Paris, La Découverte/Poche, 2011.

Pour réfléchir et travailler ce texte en groupe

1. Regards sur l'expérience personnelle

- a. Pour moi, la démocratie implique...
- b. Qu'est-ce que la démocratie participative impliquerait de différent ?

Pointer les convergences et divergences dans le groupe autour des 2 notions.

- c. OU Quand on vous parle de démocratie participative, à quoi pensez-vous spontanément ?
- d. Rencontrez-vous des expériences de démocratie participative, et plus particulièrement dans le monde de l'entreprise ? Comment cela se vit-il pour les travailleurs ? Qu'est-ce qui caractérisent ces situations ?

2. Lecture du texte

3. Réactions

- a. Qu'est-ce qui vous frappe dans ce texte ?
- b. Quels éléments sont éclairants dans la compréhension des situations évoquées précédemment ? (cf. les expériences de démocratie participative)
- c. Y a-t-il une idée dans ce texte à laquelle vous n'aviez pas encore pensé et qui modifie votre manière de percevoir la démocratie participative en entreprise ?
- d. Que retiendrez-vous de cette lecture pour votre expérience personnelle ?