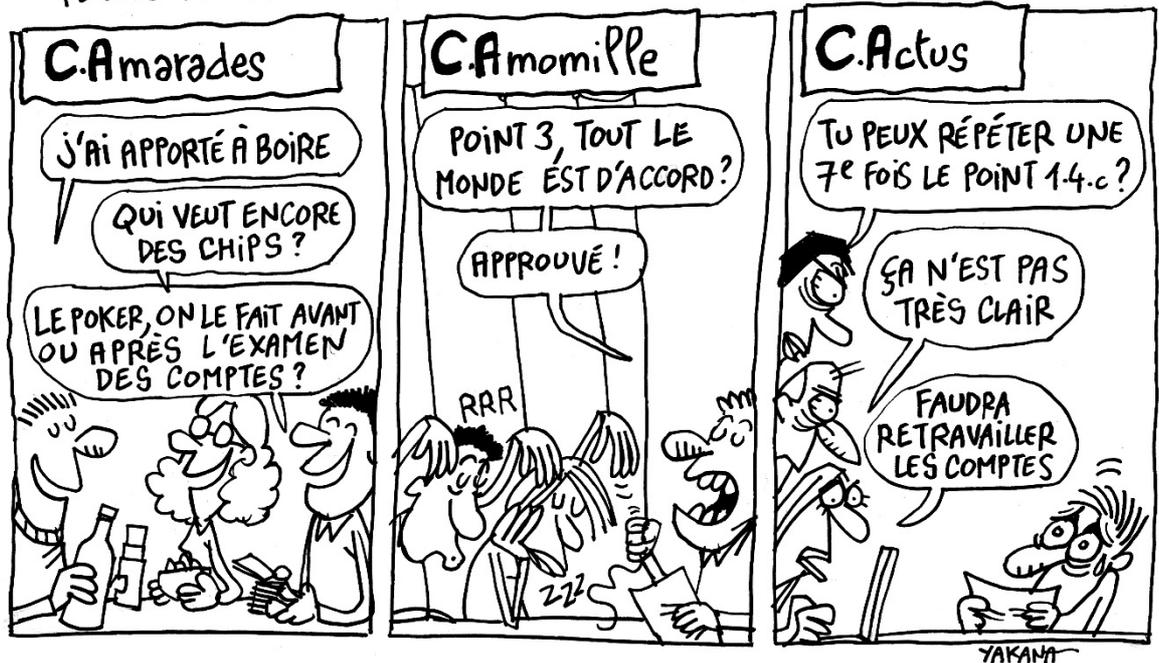


LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE SOCIALE : QUELS RÔLES POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

LE JEU DES 7 DIFFÉRENCES (OU PLUS)
 CES CA SONT JURIDIQUEMENT LES MÊMES. POURTANT, QUELQUES PETITS DÉTAILS LES DISTINGUENT... LESQUELS ?



<p>Barbara Garbarczyk Chargée de projets Pôle Études & Animations</p>	<p>Analyse 2017 Mots-clés : démocratie – entreprise sociale – conseil d'administration – participation</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dans l'imaginaire collectif, les conseils d'administration (CA) des entreprises (privées ou publiques) sont souvent perçus comme des lieux de grand pouvoir, assez mystérieux. Cette réputation ne vient pas de nulle part, car le conseil d'administration est un pivot du gouvernement des entreprises. On constate par ailleurs qu'il règne souvent un flou sur le périmètre exact des compétences de celui-ci, notamment en rapport avec d'autres instances comme l'assemblée générale ou la direction.

Qu'en est-il des entreprises sociales ? Leur finalité sociale et leur ambition de gestion démocratique confèrent au CA un rôle spécifique à jouer : il doit tant s'assurer de la bonne gestion de l'entreprise que de la poursuite de l'objectif social. Un équilibre pas toujours évident à trouver.

À la dernière AG de notre association, nous avons ouvert un espace de discussion avec nos membres pour recueillir leurs avis et préoccupations quant au fonctionnement de leur CA. Cette analyse se nourrit largement de ces réflexions. En voici le fil rouge : après quelques rappels sur le rôle du CA dans une entreprise selon la loi, elle s'attachera surtout à réfléchir aux lieux de décisions dans une entreprise sociale, aux rôles qu'y joue le CA mais aussi l'exercice de la démocratie au sein du CA.

LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES : RAPPELS THÉORIQUES

Une des aspirations du mouvement de l'économie sociale est ce qu'on appelle la démocratie économique¹. Celle-ci consiste à considérer les lieux où l'on produit des biens et des services (les entreprises) également comme des lieux de délibération. Le débat démocratique ne peut être du seul ressort de la sphère politique ou citoyenne. La façon dont nous nous organisons dans nos lieux de travail n'est pas neutre. L'enjeu est donc à la fois de rendre le fonctionnement de nos entreprises plus démocratique (autrement dit, faire rentrer la démocratie dans d'entreprise), mais aussi de faire en sorte que ces entreprises contribuent finalement à la vie démocratique de la société (l'entreprise dans la démocratie). Pour bien cerner cette dernière idée, un contre-exemple à la contribution des entreprises à la démocratie est l'existence des tribunaux d'arbitrage, qui permettent à des entreprises d'attaquer en justice des Etats si elles estiment qu'ils portent atteinte à leur intérêt². Dans ces cas, le pouvoir des entreprises est donc un frein au fonctionnement démocratique. On perçoit ainsi l'aspect politique de la démocratisation des entreprises : en s'intéressant à comment est gouvernée une entreprise, on

¹ Nous développons cette idée dans notre étude 2013 : « Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopies », disponible sur www.saw-b.be.

² Un exemple est Philip Morris qui a porté plainte contre l'Australie qui a décidé d'introduire le paquet de cigarettes neutres dans le cadre de sa politique de santé publique. Voir aussi les travaux du CNCD sur ce mécanisme dans le cadre de leur plaidoyer contre le CETA et le TTIP : www.cncd.be.

s'intéresse aussi à comment elle s'insère dans un espace politique qu'est notre société.

On parle beaucoup de « gouvernance » des entreprises sociales. Ce terme, né dans le giron des grandes entreprises, s'est rapidement étendu aux organisations internationales (FMI, Banque Mondiale) et au fonctionnement des Etats. Il est parfois décrié car il masque les rapports de force qui peuvent exister au sein d'un groupe en pensant uniquement en termes de « partie-prenante », terme neutre... et souvent creux ! Nous lui préférons le terme de gouvernement, qui, comme le dit la politologue Isabelle Ferreras, rappelle l'aspect politique primordial : il ne s'agit pas uniquement de *gérer* et mettre en place des décisions prises par d'autres, mais de participer aussi à la vision, au sens de l'entreprise³. Dans « gouvernement », on ne parle pas que de gestion mais aussi de politique.

3

Statuts et règlement d'ordre intérieur (ROI)

Le gouvernement des entreprises est explicité dans un document important : les statuts. Ceux-ci peuvent être vus comme une sorte de « constitution de l'entreprise »⁴. L'écriture des statuts est une étape cruciale car il s'agit de sortir le projet de la tête des seuls fondateurs, et de le préciser aux yeux de tous. C'est pourquoi il n'est pas conseillé de reprendre simplement les statuts d'une autre entreprise déjà existante. Pour les entreprises sociales, les statuts défissent à la fois l'objet social (le produit ou le service qu'on propose), mais aussi la finalité sociale (dans quel but on le propose). On y trouve également les informations sur les principes de fonctionnement, la constitution du capital (pour une société commerciale), les membres, le conseil d'administration, l'assemblée générale, la dissolution ou liquidation... Les statuts des entreprises (ainsi que leurs éventuelles modifications) doivent être publiés au Moniteur Belge.

Aux statuts peut s'ajouter un Règlement d'ordre intérieur (ROI), document qui complète un certain nombre de points non repris de manière explicite dans les statuts en précisant notamment les modalités pratiques d'application de tel ou tel article en particulier. Par exemple pour BEES coop (un supermarché coopératif bruxellois), les statuts précisent qu'en plus du CA et de l'AG, il y a des « cellules » qui peuvent travailler sur différents aspects de la coopérative, alors que le ROI explicite la manière dont ces cellules fonctionnent⁵. Voté en AG, le ROI est un document qui a une valeur légale s'il est cité dans les statuts. Il est souvent plus facilement modifiable que les statuts eux-mêmes.

³ Nous explicitons davantage la différence entre gouvernance et gouvernement dans une autre analyse : « Le bicaméralisme économique pour gouverner le capitalisme. Rencontre avec Isabelle Ferreras », SAW-B, 2014.

⁴ Christian Jonet et Benoît Noel, « Comment garantir et approfondir la démocratie dans les statuts d'une coopérative ? », analyse Barricade, 2015.

⁵ Les statuts et le ROI se trouvent sur leur site internet : www.bees-coop.be.

À quoi sert le conseil d'administration d'une entreprise sociale ?

Le gouvernement des entreprises se cristallise notamment dans la relation entre un trio d'acteurs : l'assemblée générale joue un rôle « *de définition des grandes orientations stratégiques et de contrôle ultime des performances* », au conseil d'administration incombent « *les tâches d'évaluation de la mission, de contrôle de la direction, de planification stratégique, de contrôle budgétaire et de représentation* », et enfin la direction remplit « *les fonctions de gestion quotidienne et de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise* »⁶.

Précisons les fonctions du conseil d'administration d'une entreprise sociale. La chercheuse Julie Rijpens propose la classification suivante autour de trois axes.

Les rôles du conseil d'administration dans les entreprises sociales

Monitoring

- Se poser comme gardien de la finalité de l'entreprise
- (Ré)évaluer la mission
- Évaluer et contrôler les décisions et les performances de l'entreprise
- Évaluer et contrôler la direction

Développement

- Développer une vision stratégique à long terme
- Réduire l'incertitude et superviser les risques majeurs
- Aider à l'obtention de ressources (collectes de fonds, ressources matérielles, mise en réseau, contacts, compétences, etc.)
- Développer et veiller à l'image et à la réputation de l'entreprise
- Agir comme ambassadeur et porte-parole de l'entreprise

Conformité

- Veiller au respect des dispositions légales
- Veiller au respect des dispositions éthiques
- Veiller à la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties-prenantes

Source : Sybille MERTENS (sous la direction), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, 2010.

⁶ Sybille MERTENS (sous la direction), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, p.250.

La responsabilité des administrateurs

Créer une société permet d'opérer une distinction entre la responsabilité et le patrimoine de la structure et ceux de ses membres : les entreprises sont des structures juridiques autonomes qui ont leur propre patrimoine, leurs propres engagements et responsabilités. Aux yeux de la loi, ce sont les administrateurs (et non la direction) d'une entreprise (commerciale ou ASBL) qui sont collégialement responsables des actes posés par celle-ci dans le cadre de leur mandat. On parle de « responsabilité solidaire ». Néanmoins, il y a des exceptions à cette règle : en cas de faute de gestion grave (sous-capitalisation, non-paiement des cotisations sociales par exemple), la responsabilité personnelle des administrateurs peut être engagée. Ceux-ci encourent alors les risques qui y sont associés (pouvant aller jusqu'au pénal). À noter que pour les fautes graves, leur responsabilité peut être reconnue même si l'assemblée générale a voté leur décharge. Dans la pratique, il est donc important de favoriser une certaine transparence et de garder des traces des différentes réunions et décisions du CA.

Les spécificités du CA des entreprises sociales

Malgré leur diversité, les conseils d'administration des entreprises sociales diffèrent de ceux des entreprises capitalistes. La non-rémunération des administrateurs est un premier élément distinctif important. Elle garantit que les personnes réunies autour de la table du CA ne cherchent pas à s'enrichir, mais sont bien au service de la finalité de l'organisation.

Dans une entreprise capitaliste, avoir un objectif de maximisation du profit présente l'avantage de la simplicité : les administrateurs cherchent à rémunérer des actionnaires (dont ils font souvent partie). Ce n'est volontairement pas le parti-pris des entreprises sociales, qui ambitionnent de répondre à des besoins et de fonctionner de manière démocratique. C'est ce qu'on peut appeler la « mission multidimensionnelle »⁷, qui mêle des objectifs économiques (faire vivre l'entreprise), sociaux (la finalité sociale) et parfois politiques (sensibilisation à une autre manière de produire et consommer...). Ces objectifs ne sont d'ailleurs pas à l'abri de rentrer en conflit entre eux, d'où l'importance pour les administrateurs de les comprendre, d'être en capacité de les prioriser mais aussi de mesurer leur réalisation effective.

Voilà pour la théorie. « *Pourtant, dans les faits, une telle répartition laisse de nombreuses zones d'ombre, et la confusion règne dans le chef des acteurs, sans que la législation, la littérature scientifique ou la pratique n'apportent de réponse éclairante* »⁸... Mais est-ce bien étonnant ? Peut-on vraiment comparer le CA d'une petite association basée sur le bénévolat à une grosse coopérative industrielle employant 30 salariés ? Difficilement. La théorie se décline donc en fonction de la taille, de l'histoire, des enjeux des entreprises, du contexte... Les

⁷ Sybille MERTENS (sous la direction), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, p.232.

⁸ Sybille MERTENS, *op. cit.*, p. 250.

rôles des instances de décisions évoluent d'ailleurs dans le temps. À chaque entreprise donc de bien définir (et redéfinir au fil du temps) les fonctions de chacun.

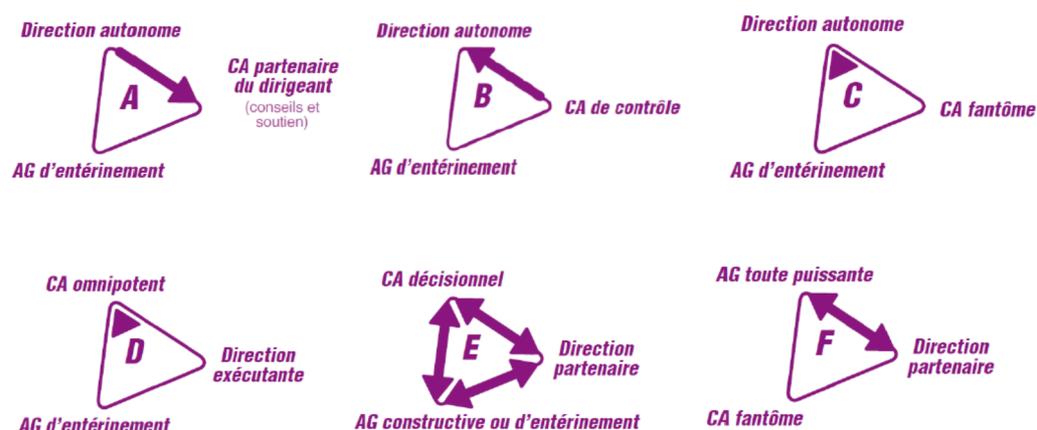
LE CA DANS LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

Dans la vie des entreprises sociales, ce cadre légal commun se concrétise par une grande diversité de pratiques. Il peut être intéressant de réfléchir au chemin que parcourt une décision dans une entreprise. Où naît-elle ? Où se développe-t-elle ? Qui amende et tranche à la fin ? Qui l'exécute et qui en est responsable ?

Autrement dit, où se situent réellement les lieux de pouvoir (et de contre-pouvoir), et quelles sont les articulations les plus démocratiques entre ces instances ? Nous analyserons les différentes possibilités de relations entre le trio conseil d'administration, assemblée générale et direction dans un premier temps, puis nous discuterons d'autres lieux de pouvoir et contre-pouvoir.

Le trio CA-AG-direction

En 2012, l'Observatoire transfrontalier de l'économie sociale réalisait une enquête et dressait une série de relations-types entre les conseils d'administrations, les assemblées générales et les directions des entreprises sociales. Sans rentrer dans les détails pour chacun d'entre eux ⁹, voici les six schémas-types repérés.



Que retenir de ces schémas ? Il nous semble qu'ils mettent en relief un continuum allant d'un CA surpuissant, essentiellement orienté vers le contrôle

⁹ Nous invitons le lecteur intéressé à consulter l'ensemble de l'enquête ici : www.observatoire-es.be, 4^{ème} cahier : « Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ? », mars 2012.

(cas D, et dans une moindre mesure, cas B), à un CA fantôme qui n'exerce finalement plus aucun pouvoir (cas C et F), en passant par toute une série de nuances laissant entrevoir des dynamiques plus coopératives (cas A et E). Évidemment, ces cas ne sont pas à prendre du pied de la lettre : ils témoignent surtout de tendances, qui peuvent aussi évoluer au fil de l'histoire de l'entreprise¹⁰.

Ce qui est frappant dans ces schémas, c'est aussi la moindre place accordée à l'AG, qui est souvent présentée comme un organe « d'entérinement », c'est-à-dire de contre-pouvoir presque théorique. Certains estiment qu'un des grands enjeux de la démocratisation des instances de décisions, c'est de « tirer »¹¹ le pouvoir du CA vers l'AG, tout en veillant à ne pas empiéter sur l'opérationnel : l'AG d'une coopérative citoyenne d'alimentation durable ne va pas décider à la place des maraîchers comment ils doivent planter leurs choux, mais elle peut par exemple se mettre d'accord sur une charte de valeurs (agriculture respectueuse de la terre, commercialisation en circuits courts...). Quoi qu'il en soit, un enjeu important reste effectivement la question de la répartition et de l'équilibre des pouvoirs entre l'AG et le CA.

La question qui fâche : la (non) participation des travailleurs au CA

La participation des travailleurs au sein des CA des entreprises sociales fait débat. Certains estiment qu'il s'agit de l'ADN de l'économie sociale et défendent le fait que les travailleurs soient aussi les associés. On parle alors de « double qualité » : les personnes sont à la fois associées (copropriétaires) et bénéficiaires (en tant que clients, fournisseurs ou salariés) de l'entreprise. Cette pratique est notamment mise en avant par le mouvement coopératif.

D'autres mettent en garde contre le danger de cette pratique de double qualité qu'ils qualifient plutôt de double casquette, où l'on est à la fois juge et partie. Le risque pointé est alors l'auto-exploitation ou encore le jugement sévère que des collègues peuvent avoir entre eux.

D'autres encore pensent que « *la construction des décisions se fait rarement au sein des AG et CA. À tel point que lorsque l'on parle d'implication des travailleurs aux processus décisionnels, on peut légitimement se demander si leur présence en AG ou en CA est un bon indicateur de leur participation effective aux processus de décision* »¹².

Il ne s'agit pas de trancher définitivement, mais plutôt prendre conscience des justifications de tel ou tel choix. Voyons l'exemple d'une entreprise qui a précisément fait évoluer sa pratique en la matière.

¹⁰ Voir aussi l'encadré « Il était une fois un CA... ».

¹¹ Christian Jonet et Benoît Noël, *op.cit.*

¹² www.observatoire-es.be, *op. cit.*

Au CA de l'ADMR, un retrait progressif des travailleurs¹³

Le CA de l'association Aide à domicile en milieu rural (ADMR) a connu plusieurs vagues de changements depuis sa création en 1951. En résumé, à l'origine, des travailleurs (représentants de différents métiers et des directions) y étaient présents. Puis, seules les directions des antennes régionales y ont encore participé. Enfin, en 2014, il a été décidé de ne plus associer aucun travailleur au CA.

Qu'est-ce qui a justifié ces choix ? Certains dossiers ont pu mettre en lumière le fait que les rôles et composition des différentes instances n'étaient pas toujours très bien identifiés, ce qui pouvait engendrer des tensions en interne du CA. Un travail avec un consultant externe a alors réexaminé les fonctions de chacun. C'est à partir de là qu'il y a eu une prise de conscience qu'être travailleur et administrateur n'était pas forcément sain et qu'il était parfois difficile d'être juge et partie, décideur et exécuteur. L'intérêt personnel des travailleurs et l'intérêt général de l'association ne concordaient pas toujours nécessairement en un temps donné. Cette décision qui peut sembler radicale ne remet pourtant pas en cause l'attachement que l'ADMR porte à la participation des travailleurs. Tout le processus de changement a été accompagné d'un grand effort de communication avec eux, et, en outre, d'autres lieux de réflexion et d'échanges ont été mis en place pour pouvoir continuer à les impliquer dans la vie de l'entreprise.

Aujourd'hui, le CA est composé d'une part de personnes issues des suggestions de chaque antenne de l'ADMR, et d'autre part, de personnes aux compétences spécifiques que l'association est allée chercher à l'extérieur. Les administrateurs sont bien évidemment élus par l'AG. Pour éviter un écart trop grand avec la réalité du terrain, le CA rencontre au moins deux fois par an les cadres des différentes antennes locales. Les représentants des travailleurs, quant à eux, sont présents à l'assemblée générale, même s'ils ne sont pas majoritaires. En 2014, une actualisation des statuts et un nouvel ROI qui formalisent ce fonctionnement ont été par ailleurs validés à l'unanimité par l'AG.

Délibérer ailleurs dans l'entreprise

Pour apprécier la vitalité démocratique d'une entreprise sociale, le fonctionnement du CA et de l'AG sont sans conteste des éléments-clés à prendre en compte. Cependant, certains estiment que la participation à ces instances n'est pas très exaltante et qu'en plus, l'essentiel des décisions se prend ailleurs. On peut légalement instaurer d'autres lieux de débats, de préparation des décisions à prendre, notamment sur des points plus opérationnels (mais pas seulement). C'est par exemple le cas des groupes de travail (parfois appelés « cercles ») qui cherchent à définir comment mettre en

¹³ Merci à Brigitte Pierard, directrice générale, pour ces informations.

place une stratégie définie à l'AG. Mais il faudra alors faire attention à deux éléments : que le rôle de ces instances soit formalisé (dans les statuts ou le ROI), et que le CA et l'AG prennent part, d'une manière ou d'une autre, aux décisions qui y sont prises.

Pourquoi cette dernière remarque ? Depuis quelques temps, de nouvelles formes d'organisation (sociocratie, entreprise libérée, etc.) sont en vogue¹⁴. Toutes prônent une forme d'autonomisation des décisions : chacun, à son échelle (seul ou en petits groupes), peut trancher sur les questions qui le concernent. Cet objectif, louable, peut cependant faire l'objet d'un paradoxe. Rappelons que légalement, le CA est responsable de l'organisation. Ainsi, le risque est de se retrouver avec des personnes qui prennent des décisions pour lesquelles elles ne sont pas responsables, et d'un CA qui est responsable pour des décisions auxquelles il n'a pas participé ! Les rôles et pouvoir de chaque « lieu » de délibération doit donc être clarifié¹⁵.

Quoi qu'il en soit, une organisation très élaborée (une AG avec différents types de membres par exemple) n'a de sens que si celle-ci prend réellement des décisions. En effet, il y a un double risque à complexifier son gouvernement en multipliant des instances de décisions : premièrement, perdre en efficacité, et deuxièmement, donner l'impression que la gouvernance devient au service d'elle-même, c'est-à-dire que la participation de chacun devient une fin en soi (et qu'au passage, on en oublie l'objet social de l'organisation).

Les entreprises sociales le savent, il ne suffit pas de se forger des statuts parfaits et clamer le principe « une personne – une voix » à l'assemblée générale pour faire vivre la démocratie dans l'entreprise. La participation est un chemin semé d'embûches où les freins sont nombreux. C'est pourquoi il nous semble essentiel de soigner d'autres lieux de participation dans l'entreprise (des réunions d'équipe, des mises au vert, mais aussi des moments plus informels), tout en veillant à garder en tête la question de la légitimité des décisions qui sont prises dans ces lieux.

Un jeu d'équilibriste

Le gouvernement des entreprises sociales est traversé par toute une série de tensions. Comme nous l'avons vu, une première tension est liée à la triangulation AG-CA-direction (auxquels s'ajoutent éventuellement d'autres lieux de participation ou de décision) : c'est pourquoi il semble essentiel de pouvoir définir clairement les rôles de chacune des instances.

¹⁴ Nous parlions de ces formes d'organisation dans cette autre analyse : « Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ? », 2016.

¹⁵ Pour cela, il peut être utile de se servir d'un tableau qui croise les niveaux de participation (information, consultation, concertation et codécision) et les domaines de participation (opérationnel, managérial ou stratégique). Nous développons cette idée dans une précédente étude : « Démocratisons l'économie ! », étude SAW-B, 2013.

Une deuxième tension se trouve à la croisée de trois paramètres à prendre en compte pour « fabriquer » le gouvernement des entreprises : les dispositions légales (le code des sociétés, les responsabilités des administrateurs...), la recherche de « maximisation de la démocratie » (l'idéal politique) et la gestion opérationnelle (comment prendre des décisions efficaces au quotidien ?).

Enfin, une troisième tension réside dans l'idéal démocratique à l'épreuve du réel : malgré une aspiration sincère à un fonctionnement collectif, certains fondateurs ont du mal à accepter de perdre le contrôle absolu de leur projet (parfois considéré comme leur « bébé »), et que d'autres aient également un pouvoir de décision. Et c'est bien compréhensible : après avoir mis beaucoup de temps, d'argent et de tripes, il n'est pas toujours aisé de lâcher prise... En ce sens, il est clair que le gouvernement des entreprises sociales dépend énormément des personnes qui le font vivre : au-delà des statuts et autres documents, le CA, c'est aussi un collectif composé de personnalités qui se réunissent, débattent, s'apprécient, se passionnent ou pas, se disputent... Le niveau humain est un élément très important à prendre en compte.

LA DÉMOCRATIE AU SEIN DU CA ?

Comme toute aventure humaine, un CA évolue au fur et à mesure que s'écrit l'histoire de l'entreprise sociale. Les histoires de CA commencent souvent par : « Avant, on faisait comme ça, mais on se rendait compte que... ». Il s'agit d'ailleurs d'un bon signe en ce qui concerne la vitalité démocratique.

Il était une fois un CA...

Les 5 phases de la vie d'un CA

Si chaque entreprise sociale écrit sa propre histoire, force est de constater qu'il existe des lieux communs, des similitudes, des dynamiques qui se font écho... Les chercheuses Sybille Mertens et Julie Rijpens proposent d'en rendre compte dans une classification des différentes phases-types de la vie d'un CA. Sans bien-sûr être le reflet parfait de l'expérience de chaque organisation, cette classification nous semble utile pour aider à réfléchir à sa propre organisation. Voici un résumé des cinq phases présentées :

Le management amateur

À la création d'une entreprise, les administrateurs (qui sont souvent les fondateurs) cherchent avant tout à avancer sur le plan opérationnel pour assurer le développement et la légitimité de l'entreprise. Le monitoring y est faible. Quand les moyens le permettent, le CA décide en général d'engager une personne chargée de la direction de l'entreprise (souvent parmi les fondateurs) qui le décharge de l'opérationnel.

Le supermanagement

Quand l'entreprise grandit, la direction ne sait plus gérer toutes les tâches. Si l'embauche d'une équipe de permanents n'est pas possible, on ira généralement chercher de nouveaux administrateurs avec des compétences spécifiques. Le CA se transforme ainsi en une équipe de consultants en charge du monitoring et du développement, qui voit la direction comme simple exécutante de ses décisions. Arrive alors parfois un changement de direction. À ce stade, deux évolutions sont possibles : le modèle actionnarial ou la coopération.

Le modèle actionnarial

Ici, les administrateurs continuent à exercer surtout un rôle de contrôle des performances de l'entreprise et du management. La capacité d'innovation sociale de l'entreprise s'en trouve généralement réduite.

La coopération

Ici, les rôles de la direction, du CA et de l'équipe permanente sont clairement identifiés, et toutes les parties-prenantes travaillent dans une confiance mutuelle au service du projet. Le CA continue néanmoins à veiller à la cohérence des activités de l'organisation, et rester attentif à un éventuel abus de pouvoir de la direction. L'équilibre entre contrôle et confiance est atteint.

La ratification

Une trop grande confiance provoque toutefois parfois un effet indésirable : celui d'une passivité du CA face à une direction qui s'occupe de tout. En dehors des aspects formels, le CA (souvent démotivé) ne joue plus vraiment de rôle et ne fait qu'entériner des décisions prises par la direction. Cette phase se finit généralement quand survient une crise (départ de la direction, problème de gestion) qui pousse le CA à devoir réagir. S'ensuit généralement un retour à une phase de supermanagement, qui peut être suivie des autres phases...

Source : Sybille MERTENS (sous la direction), La gestion des entreprises sociales, Edipro, pp. 254-259.

Quel que soit le moment de leur histoire et les particularités de chaque structure, les CA des entreprises sociales sont souvent confrontés aux mêmes difficultés qui empêchent parfois le fonctionnement démocratique de l'entreprise.

Une remarque souvent formulée au sujet du CA d'une entreprise sociale tient à sa composition et à son renouvellement. On constate en effet une situation fréquente : celle d'un CA où règne une ambiance fort « amis-amis », le cas extrême (mais qui existe) étant un président de CA entouré de ses proches qui ont accepté le rôle par amitié, mais ne semblent pas y apporter grand-chose... et qui y siègent de manière indéterminée !

Le non-renouvellement du CA semble être un réel impensé dans certaines structures. Or, en entreprise comme en politique, on sait à quel point la limitation de la durée des mandats est nécessaire à des souffles nouveaux, eux-mêmes indispensables à une vitalité démocratique. De même, cooptation et liste unique sont trop souvent monnaie courante : où se trouve alors l'enjeu de se mobiliser pour aller voter pour des administrateurs ? Tout cela mène à ce que Philippe Frémeaux de la revue *Alternatives économiques* nomme la « démocratie unanimiste »¹⁶ qui ne laisse pas réellement de place au pluralisme. Et souvent, la contestation s'exprime davantage par les pieds (des membres qui partent) que par des lieux d'expression adéquats.

Bien que cette ambiance intime puisse avoir des avantages en termes de convivialité, elle ne donne pas lieu à un espace confrontant (prise de distance, remise en question de certains choix...), nécessaire à la vie démocratique d'une organisation. Le risque est alors de tomber dans la dérive de la culture du consensus, pour parler comme la philosophe Chantal Mouffe¹⁷, alors que la démocratie nécessite d'avoir un espace pour l'expression légitime des désaccords. C'est ce qu'elle appelle l'agonisme, qui est différent de l'antagonisme (le fait de voir les autres comme des ennemis à abattre). Cet élément est fondamental : sans forcément être dans un entourage de vieux copains, nombre de dirigeants d'entreprises sociales regrettent la passivité, voire la complaisance de leur CA... Se pose aussi la question de la complémentarité des profils des administrateurs qui, vu la mission multidimensionnelle des entreprises sociales, doivent être à la fois gestionnaires et militants.

ET VOTRE CA, COMMENT VA-T-IL ?

Tout collectif humain fonctionne selon des règles plus ou moins formelles : si dans une famille ou un groupe d'amis, on se demande rarement où se prennent les décisions et où sont les contre-pouvoirs, cette question fait l'objet (à juste titre) de nombreux débats dans la sphère politique. Ainsi, dans l'entreprise sociale également, il est intéressant de se poser la question de la séparation et de la délimitation des pouvoirs. Spontanéité et confiance aveugles sont rarement des recettes qui marchent sur le long terme, même s'il est vrai que dans les entreprises sociales, la mission du projet amène souvent les membres à trouver plus facilement un consensus (si on rejoint un projet, c'est a priori qu'on adhère globalement à ses idées) que dans la sphère politique (où les visions de l'intérêt général divergent complètement). Mais l'accord sur une finalité ne dispense pas de mises en débat sur les différents chemins possibles pour y arriver.

¹⁶ Philippe Frémeaux, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, édition Les Petits Matins, 2011, p. 61.

¹⁷ Chantal Mouffe, *L'illusion du consensus*, éditions Albin Michel, 2016.

On aurait tort de prendre l'enjeu de la démocratie en entreprise par la seule lorgnette du fonctionnement du conseil d'administration. Il n'empêche qu'il en est, à plus d'un titre, un indicateur intéressant. C'est pourquoi il nous semble utile d'interroger et d'observer son fonctionnement. À l'issue de cette réflexion, plus qu'un guide de bonnes pratiques ou de recommandations, nous vous invitons à regarder votre propre CA : où se situe-t-il dans le continuum « CA surpuissant – CA fantôme » ? Autrement dit, à quels cas présentés ci-dessous ressemble-t-il le plus ? À quel moment de l'histoire de l'entreprise sociale correspond-il ? Les mandats sont-ils limités ? Comment recrute-t-on de nouveaux administrateurs ? Quelle complémentarité existe entre les administrateurs ? Y a-t-il des travailleurs ? Les rôles de chacun sont-ils bien définis ? Y a-t-il de la place pour des débats ?¹⁸

Parce que penser un fonctionnement permet parfois de le panser, ces réflexions auront certainement de quoi alimenter l'ordre du jour de votre prochain CA !

Pour citer cette analyse : Barbara GARBARCZYK, « La démocratie en entreprise sociale : quels rôles pour le conseil d'administration ? », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.

¹⁸ Pour aller plus loin, nous signalons aux personnes désireuses de mener un processus d'autoévaluation de leur CA deux pistes : un outil co-construit par le CES (ULg) et utilisé par SAW-B, et un questionnaire en ligne développé par l'UNIPSO sur www.notregouvernance.be.

LES ANALYSES DE SAW-B

Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.

Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : info@saw-b.be



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be.