




POUR EN FINIR AVEC LA « (BONNE) GOUVERNANCE »

Quentin Mortier
Coordinateur
Études & Animations

 Analyse 2018



La gouvernance s'infiltré partout. Le terme est mis à toutes les sauces. Une recherche dans les pages d'un quotidien révèle quelques titres récents : « *L'exécutif veut une «gouvernance intérimaire» pour Renault après l'arrestation de Carlos Ghos* », « *S'inspirer du Moyen Age pour imaginer des formes "plus démocratiques" de gouvernance* », « *Il faut sauver la gouvernance mondiale* », « *La zone euro a une gouvernance insoutenable* ». Comment s'y retrouver dans cette utilisation foisonnante d'un même terme renvoyant à plusieurs niveaux de réalité ? Que désigne finalement le terme et que faut-il en penser ? Faut-il participer à cette inflation terminologique en l'utilisant nous-mêmes ?

Dans cette analyse, nous voudrions revenir sur le contenu d'une intervention publique et la prolonger quelque peu. Comme vous le verrez, ce texte fait référence à plusieurs autres textes déjà publiés par SAW-B sur le sujet. Il revient en quelque sorte à une prise de position argumentée sur le thème de la gouvernance, comme nous y avons été sollicités par l'UNIPSO, la confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Celle-ci s'est lancée récemment dans un cycle de conférences qui prépare le plaidoyer mené par cette association préalablement aux prochaines élections fédérales et régionales. La conférence à laquelle nous avons été invités à contribuer portait sur les « enjeux et pratiques de la gouvernance dans les entreprises sociales ». Les questions préparatoires qui étaient posées aux intervenants étaient les suivantes : « *Y-a-t-il des pratiques propres au secteur à profit social en termes de gouvernance ? La gouvernance doit-elle être simplement une assurance de bonne gestion et une garantie pour les financeurs ? Doit-elle assurer la démocratie interne des entreprises sociales ? Quelles sont les marges de manœuvre dans le secteur à profit social pour développer une "bonne" gouvernance ?* »¹.

Comme le titre de cette analyse l'indique, nous aimerions prendre distance avec les termes en remontant à leur origine mais aussi en creusant les significations qui y sont associées. Si l'on veut vraiment en finir avec le terme, il faut pouvoir proposer une alternative. Plusieurs propositions sont parcourues dans ce texte à cette fin. En ce qui concerne plus spécifiquement l'économie sociale, plusieurs questions permettent de cerner ses particularités et ses potentialités en matière de démocratisation, puisque c'est finalement bien de cela qu'il doit s'agir.

LES MOTS SONT IMPORTANTS

Notre intervention au sein de la table ronde a été intitulée par l'UNIPSO « Le modèle participatif ». Cette proposition nous a amené à prendre certaines précautions avec deux concepts qui nous étaient ainsi proposés. Il s'agit des termes de «gouvernance» et de «modèle». Le premier terme qui était commun à tous les intervenants a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses propositions de définitions. L'évolution du sens du terme à travers le temps a également été soulignée par les uns et les autres.

Le terme nous pose problème. Nous l'utilisons bien (tant il est devenu courant) mais non sans une certaine réticence. Il y a plusieurs raisons à celle-ci. La première est sans doute à trouver dans sa naissance. Pour rappel, la « gouvernance » apparaît à la fin des années 80, dans les discours de la Banque mondiale et du FMI et leurs politiques d'ajustement structurel visant à redéfinir le rôle de l'Etat a minima, à promouvoir la déréglementation et la privatisation des services publics. Plus récemment, le terme est aussi utilisé par les institutions européennes pour ne pas avoir à évoquer des politiques d'austérité. Derrière les termes « gouvernance économique européenne », il faut en effet comprendre : obligation de l'équilibre structurel des finances publiques et interdiction absolue du financement monétaire des déficits. Il est vrai qu'il s'agit là d'un autre niveau que celui auquel nous avons été invités à discuter : le niveau étatique et non le niveau de l'entreprise. Comme nous le verrons plus loin, nous défendons précisément l'hypothèse d'un lien nécessaire entre ces deux niveaux. Endosser sans précaution un terme qui a de telles origines et de tels usages contemporains ressemble quand même selon nous à une défaite de la pensée critique.

Le terme induit aussi une certaine image, il donne l'« illusion du consensus », pour reprendre le titre d'un ouvrage de la politologue Chantal Mouffe, qui propose de concevoir la démocratie de façon « agonistique ». C'est-à-dire comme la relation conflictuelle entre adversaires polarisés autour de réelles alternatives². Or, comme le souligne l'association Barricade, la gouvernance «*signifie désormais l'art de gouverner sans gouvernement, une nouvelle façon de gouverner la société qui se caractérise par une prise de décision mise en réseau où tout le monde est partenaire de tout le monde*»³. User de ce terme contribue toujours quelque peu à l'abolition des conflits, des «*passions, des affects, des cris du cœur, des refus, des interpositions, des soulèvements, des ripostes soudaines, des frondes indignées, des paroles qui se cherchent, des modalités d'intervention qui s'inventent*»⁴. N'est-ce pas surtout de tout cela qu'il s'agit lorsqu'on veut rendre compte de la réalité de la participation dans les entreprises sociales qui s'y essayent ? C'est une des raisons pour lesquels nous préférons parler de « participation » plutôt que de « gouvernance ».

Le terme « gouvernance » a un autre inconvénient : il induit une réduction de la politique à une simple question technique. Nous proposons des formations sur la « gestion participative en entreprise sociale ». Au cours de celle-ci, nous prenons en quelque sorte à contre-pied les attentes les plus courantes des participants à savoir celles du comment

faire participer. A cette question à laquelle conduit inmanquablement le terme de gouvernance, nous proposons un détour par d'autres questions qui nous semblent primordiales⁵ : Participer pour quoi ? Participer à quoi et à propos de quoi ? Qui participe ? Pourquoi participer ? Où et quand participer ? Jusqu'à quel point participer ? Nous approfondirons quelques-unes de ces questions dans cette analyse.

Un autre terme avec lequel prendre distance est celui de « modèle ». Inviter SAW-B, fédération d'entreprises d'économie sociale, à prendre la parole sur le « modèle participatif » revient potentiellement à voir celles-ci comme porteuses ou détentrices d'un modèle participatif unifié, voire unique. Il est vrai que les diverses définitions de l'économie sociale renvoient toutes aux deux principes que sont un processus de décision démocratique à savoir le principe une personne = une voix (définition décrétale wallonne et définition du réseau européen de chercheurs EMES) et une dynamique participative incluant différentes parties prenantes concernées par l'activité (définition EMES). Dans la réalité, toutefois, cet accord sur les mêmes principes cache une diversité de pratiques. Et c'est finalement heureux. Cette diversité de pratiques résulte probablement d'une co-construction sur base de l'histoire du collectif, de l'expérience de ses membres, de ses références et utopies, etc. S'il fallait en choisir une, parmi les définitions données à la gouvernance au cours de la conférence, c'est celle de Hoarau et Laville qui nous semble la plus conforme à cette idée de diversité de modèles. Ceux-ci définissent en effet la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime* »⁶. Cette définition rend le mieux compte des tensions qui traversent les entreprises sociales, notamment en ce qui concerne leur fonctionnement démocratique. Ces tensions se tissent au moins entre les principes éthiques ou valeurs, les règles internes ou externes, les pratiques mises en œuvre et enfin les résultats et impacts ainsi générés.

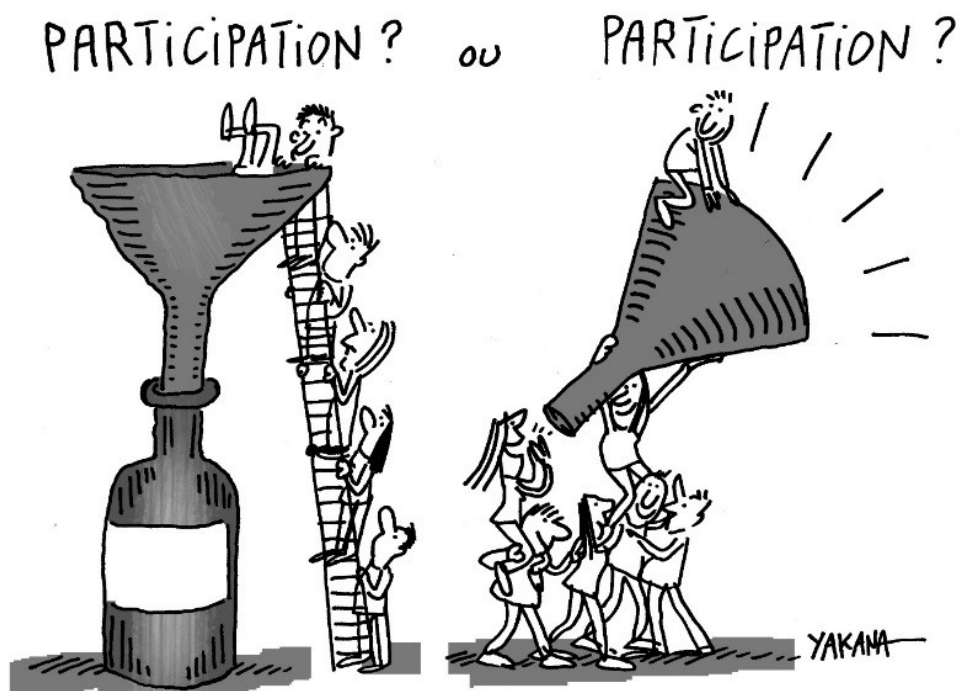
L'économie sociale n'est donc pas porteuse d'un modèle unique de participation et de démocratie mais de plusieurs⁷. Elle doit faire montre à la fois de modestie dans cette démarche (étant donné les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre) mais aussi d'ambition. Les critères pour évaluer le succès ou l'échec des alternatives économiques doivent être progressifs et inclusifs⁸. De sorte à éviter cynisme et pessimisme qui n'ont pas manqué de nous guetter durant notre matinée de réflexion. Comme nous le verrons plus loin, les pratiques actuelles permettent surtout de pointer les « émergences » possibles, c'est-à-dire « *les signaux, les indices ou les traces de possibilités futures* »⁹. C'est du moins la posture que nous adoptons ici.

LA PARTICIPATION, ENTRE POLICE ET POLITIQUE

Lorsque nous avançons ces critiques envers le terme de gouvernance, la réaction ne manque pas de tomber : « Mais que proposez-vous alors ? ». Une piste peut être trouvée dans la réflexion du philosophe Jacques Rancière. Pour lui, l'être-ensemble de toute

société ou collectif se compose autour d'une tension permanente entre deux logiques. Il appelle la première « la police » à savoir l'activité consistant à « *organiser le rassemblement des hommes en communauté* »¹⁰, distribuer hiérarchiquement des places et des fonctions et obtenir leur consentement. Ce processus assigne aux individus une identification, à savoir leur place dans un ordre déjà construit. La seconde logique est appelée « la politique » ou l'émancipation. L'auteur vise par là la capacité des sociétés ou de tout collectif « à *défier les identifications, afin de redresser le tort fait à l'égalité par la police* »¹¹. Le processus d'émancipation « *consiste dans le jeu des pratiques guidées par la présupposition de l'égalité de n'importe qui avec n'importe qui et par le souci de le vérifier* »¹². C'est cette relation conflictuelle et permanente entre les deux logiques qui constitue l'essence démocratique de l'être-ensemble, de toute société, de tout collectif, de toute entreprise. La participation peut donc être pensée comme un acte policier et/ou comme un acte politique.

Le dessin de Yakana ci-dessous, réalisé à une autre occasion, rend finalement bien compte de cette tension entre deux logiques, telle que pensée par Rancière. Ce dessin nous parle beaucoup et est souvent utilisé en formation pour réfléchir à la démocratie au sein des entreprises sociales. Quelques questions peuvent être adressées à chacun sur base de ce dessin : quand un processus participatif vécu au sein de votre entreprise sociale vous a-t-il donné l'impression de vous assigner une place (passer à travers un entonnoir) ou de vous rendre en capacité d'une action (transformer l'entonnoir en porte-voix) ? Comment cette impression s'est-elle concrétisée ? Comment, à l'avenir, multiplier la démonstration ponctuelle de la dimension véritablement politique ou émancipatrice de la participation ?



LA PARTICIPATION A QUOI ? DISTINGUER GOUVERNEMENT ET GESTION

Une autre question nous est parfois posée au cours de nos formations : « Si l'un des principes constitutif de l'économie sociale est la gestion participative, quelle différence faire alors avec les pratiques relativement neuves de ces entreprises dites « libérées » ? ». Tentons d'y répondre en faisant coup double : d'une part, distinguer les pratiques participatives de l'économie sociale de celles développées depuis peu par certaines entreprises marchandes et d'autre part, prolonger la piste du remplacement du terme équivoque de gouvernance par la tension entre deux autres termes.

Avec ce type de nouveautés, on peut en effet avoir l'impression que la « bonne gouvernance » se diffuse très largement, y compris au sein d'entreprises très éloignées de l'économie sociale. Nous pensons qu'il s'agit plutôt là d'une confusion. Une manière de répondre à cette question de la différence entre participation au sein des entreprises capitalistes et entreprises d'économie sociale est de se poser la question suivante : participer peut-être mais participer à quoi ? On participe en effet toujours à quelque chose.

Après avoir démontré au moyen d'enquêtes auprès de caissières de supermarché la soif de justice et de démocratie au travail, la politologue Isabelle Ferreras résume les perspectives devant lesquelles nous sommes : « *poursuivre l'ère de la gestion (aussi souvent appelée gouvernance) par les apporteurs en capital c'est-à-dire permettre ou susciter la participation des salariés à l'intérieur d'un cadre fixé par les apporteurs en capital ou entrer véritablement dans l'ère du gouvernement de l'entreprise fondée sur le poids décisif enfin reconnu aux investisseurs en travail* »¹³. C'est sur cette base qu'elle construit sa proposition d'appliquer le bicaméralisme politique aux entreprises : toute décision d'importance doit recueillir l'assentiment de deux chambres composées de représentants de chacun des deux corps que sont les « *apporteurs en capital* » et les « *investisseurs en travail* ». Sans nous prononcer ici sur cette piste du bicaméralisme¹⁴, retenons la distinction ainsi établie entre gouverner (les finalités et la stratégie) et gérer (les moyens mis en œuvre) une entreprise démocratiquement. Selon Ferreras, le dialogue social ordinaire (entre patronat et syndicat) ne s'en tient qu'à la gestion des entreprises et ne touche pas à leur gouvernement. Il en va de même selon nous des entreprises libérées qui ne mettent en place une participation que pour des questions de gestion et non de gouvernement¹⁵. Le rapport au capital est évidemment indemne de cette modification managériale, ce qui suffit à clarifier les limites du dispositif et à le distinguer de certaines tentatives beaucoup plus ambitieuses au sein de l'économie sociale.

LA PARTICIPATION DE QUI ? EN ROUTE VERS LES COMMUNS

Le principe idéal « une personne, une voix » ne répond pas vraiment à la question de qui participe effectivement, qui est appelé à faire entendre sa voix. Trois sous-questions peuvent être utiles à ce sujet : Qui est potentiellement concerné par le processus participatif ? Quelles personnes vont être réellement rassemblées ? Qui contribue réellement au débat et à la décision ?¹⁶ En pratique, les entreprises sociales peuvent rassembler, pour les gouverner et/ou participer à leur gestion, les catégories suivantes de personnes : des salariés non sociétaires, des salariés sociétaires, des sociétaires non salariés, des usagers ou bénéficiaires.

Plusieurs lignes de démarcation peuvent être distinguées à ce sujet. Premièrement, la participation est une expérience fondamentalement différente pour ceux qui l'organisent, la proposent et pour ceux qui y sont invités, qui la subissent ou l'investissent d'une certaine manière. Il y a donc deux actions derrière l'idée de participation : faire participer d'une part et participer d'autre part.

Deuxièmement, une ligne traverse l'économie sociale entre les entreprises qui impliquent leurs salariés et celles qui ne le font pas ou peu. Celles qui vont le plus loin parmi les premières se sont réunies au sein de l'Union SCOP Wallonie-Bruxelles. Inspirées par le modèle français de SCOP (société coopérative et participative), cette association réunit des entreprises qui ont déjà une pratique de gouvernement et de gestion participative par leurs travailleurs¹⁷.

Troisièmement, une autre ligne de séparation surgit si l'on préfère l'idée de « parties surprises » à celle de « parties prenantes »¹⁸. Proposée par Michel Callon, celle-ci désigne les groupes qui sont affectés par le développement d'une entreprise par exemple sans y être associés. Quelles sont par exemple les entreprises sociales qui incluent leurs clients dans un processus participatif autre que l'enquête de satisfaction ? Une forme de coopérative est particulièrement intéressante à cet égard. C'est la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC¹⁹) qui, en France, associe obligatoirement autour d'un projet des salariés, des bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (collectivités, financeurs, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités. Il existe là une marge de manœuvre déjà utilisée par certains acteurs émergents de l'économie sociale. A quoi ressemblerait notre économie et notre démocratie si davantage d'entreprises se transformaient ou se créaient en SCIC ? Ne s'agit-il pas là d'une innovation sociétale majeure à entamer et soutenir ?

En introduction de son exposé à la même conférence, Nicolas Latteur du CEPAG nous invitait à prendre en considération la proposition de la philosophe Isabelle Stengers de dénoncer tout vocabulaire relevant de la « gouvernance » qui, selon elle, « *dit bien son nom, [...] traduit bien la destruction de ce qui impliquait une responsabilité collective quant à l'avenir, c'est-à-dire la politique. Avec la gouvernance, il ne s'agit plus de politique, mais*

de gestion et d'abord de gestion d'une population qui ne doit pas se mêler de ce qui la regarde »²⁰. Depuis lors, un mouvement de pensée et d'action s'est développé, au point qu'il semble pouvoir s'appliquer à de nombreux aspects de notre réalité quotidienne. Il prend précisément ainsi le contre-pied de cette idée de limitation de la démocratie. C'est le mouvement des « communs ». Ceux-ci sont habituellement définis par la conjugaison de trois éléments : des ressources (1) gérées collectivement par une communauté (2) qui établit des règles (3) dans le but de préserver et pérenniser cette ressource. Les ressources peuvent être matérielles (comme une forêt) ou immatérielles (comme des savoir-faire ouvriers). Plusieurs liens peuvent être faits avec notre propos : premièrement, la forme SCIC est particulièrement adaptée à la gestion de certaines ressources (pensons par exemple aux énergies renouvelables et au mouvement des coopératives citoyennes s'y intéressant²¹) ; deuxièmement, les organisations de l'économie sociale et la gestion des communs se rejoignent dans le fait d'interroger « *la définition classique de la propriété et la suprématie supposée de la propriété capitaliste* »²² ; troisièmement, l'objet entreprise lui-même est de plus en plus défini comme un commun (et l'entreprise d'économie sociale comme un commun social²³).

Voici ce qu'en disent les auteurs du récent « *L'entreprise comme commun* »²⁴ : « *L'entreprise est à la fois un acteur politique interne (l'entreprise, locale ou transnationale étant une arène où diverses conceptions de la justice, diverses cultures et divers intérêts coexistent) et un acteur politique externe (l'entreprise ayant un impact sur la fiscalité des États ; sur ses fournisseurs et ses clients, impliqués dans des chaînes de valeur mondiales ; sur les territoires où elle investit). Plutôt que simple acteur économique mû par une rationalité instrumentale de maximisation du profit, l'entreprise peut donc être définie comme un collectif entretenant un tissu de relations extrêmement diversifié avec des communautés politiques multiples.* » On le voit, considérer l'entreprise comme un commun influence la réponse à la question de savoir qui faire participer. L'élargissement ainsi opéré n'est pas sans lien avec la question du pourquoi (faire) participer.

LA PARTICIPATION POUR QUOI ? DÉMOCRATISER L'ÉCONOMIE

Au cours des formations que nous donnons sur le thème de la participation, nous aimons présenter le sujet sous cette double face : la démocratie dans l'entreprise mais aussi l'entreprise dans la démocratie. Qu'est-ce à dire ? Et bien simplement que la démocratie ne peut s'arrêter aux portes de l'entreprise mais aussi, corrélativement, que l'entreprise (et ce qui se passe en son sein) joue un rôle important dans la démocratie. Autrement dit, c'est l'entreprise qui doit être démocratisée mais aussi l'économie et la société²⁵. Quelles sont quelques-unes de ces relations dialectiques et influences réciproques entre la participation dans l'entreprise et la participation dans la société ? Sans nier l'existence de relations peut-être plus prosaïques entre participation et visées de l'entreprise (comme une plus grande efficacité, une source d'innovation, une réduction des tensions, etc.), nous insisterons ici sur des effets plus externes.

Une première piste peut être donnée en faisant un lien entre participation en entreprise et apprentissage de la démocratie politique. L'exercice quotidien de la démocratie dans l'enceinte de l'entreprise n'a-t-il pas une influence sur les affects politiques des travailleurs et sur leurs pratiques de la citoyenneté en dehors de celle-ci ? Et inversement. La participation en entreprise peut influencer positivement sur la démocratisation de l'entreprise mais aussi de l'économie et de la société. Et effectivement, la mise en œuvre de pratiques participatives dans certaines entreprises sociales peut être apparentée à la transformation du lieu de travail en un lieu politique et potentiellement démocratique, au sens où il peut devenir un « *espace public de proximité* »²⁶, un espace de délibération à la fois sur ce qui se passe en son sein mais aussi dans son environnement, dans la société. Certains auteurs proposent le terme de « *délibéralisme* » pour insister sur le fait que le mode de régulation de la démocratie n'est pas la concurrence (libéralisme) mais la délibération dans l'espace public²⁷.

Une proposition théorique récente constitue une belle prolongation de cette approche. Le philosophe Alexis Cukier part d'une analyse des pratiques antérieures existantes (autogestion, coopératives, conseils ouvriers) et imagine sur cette base de nouvelles institutions possibles²⁸. Une sorte de modèle concentrique est ainsi dessiné autour d'un premier cercle central : les conseils d'entreprises institués au niveau de chaque entité économique dont les décisions seraient souveraines notamment en ce qui concerne les finalités de l'entreprise ou l'organisation du travail. Viennent ensuite les conseils économiques au niveau de la filière industrielle ou de service, composés de représentants des travailleurs des différentes entreprises et des divers métiers, dont les décisions seraient souveraines notamment au niveau des prix des produits et les conseils sociaux au niveau des collectivités territoriales, avec des représentants de tous les travailleurs résidant dans le territoire et dont les décisions seraient souveraines notamment en ce qui concerne la division du travail et l'institution des activités hors-travail.

L'enjeu est selon cet auteur de transformer les figures du « *travailleur subordonné* » et du « *citoyen démocratique* » en celle du « *travailleur-citoyen* », effectivement co-responsable de l'ensemble des décisions qui concernent son travail (conseil d'entreprise), son ou ses secteurs professionnels (conseil économique) et l'ensemble du travail social dans les communautés politiques auxquelles il participe (conseil social). Notons aussi qu'une condition doit être remplie préalablement à la mise en place de ces nouvelles institutions à savoir le droit au travail. Tous les citoyens doivent être travailleurs dans une telle construction.

Cela peut paraître utopique mais nous expérimentons et espérons contribuer à ces trois niveaux. Le premier niveau est mis en œuvre dans nos activités d'éducation permanente avec un de nos publics privilégiés : les citoyens déjà impliqués dans des projets et initiatives d'économie sociale existantes (comme travailleurs, bénévoles, membres d'associations ou coopérateurs). Pour rappel, l'article 1^{er} du décret Education permanente énonce sa visée comme suit : « *l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective*

d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle »²⁹. Une telle visée est loin d'aller de soi dans le contexte actuel et nécessite de réunir certaines conditions (notamment la liberté individuelle de s'engager dans de tels processus). Il nous paraît pourtant fondamental de l'exercer aussi à l'attention des travailleurs des entreprises sociales, considérés alors comme « travailleurs-citoyens » selon l'expression d'Alexis Cukier. Le deuxième niveau est en quelque sorte au cœur de notre projet de ceinture alimentaire sur le territoire de Charleroi. Celle-ci repose en effet sur une approche participative, organisée dans des cercles de concertation économique (entre producteurs, distributeurs et consommateurs) visant notamment à co-construire un prix qui soit véritablement juste³⁰. Le troisième niveau est pris en compte par la campagne « TAM TAM » qui exige que chaque décision politique soit dorénavant prise en respectant l'article 23 de la Constitution belge relatif au droit au travail et plus largement à la dignité humaine³¹.

En conclusion, tentons de faire le point sur les questions qui nous étaient posées d'entrée de jeu. Il existe bien des pratiques propres à l'économie sociale en matière de gouvernance. Dans certains cas, ces pratiques sont porteuses d'ambitions telles que le terme de « gouvernance » pour les désigner en devient inapproprié. Celui-ci est en effet typique d'une langue de bois. Nous proposons dans cette analyse plusieurs pistes pour remplacer ce terme unique par un duo de termes reflétant une tension qui traverse les pratiques en question : police/politique ou gouverner/gérer. Le terme de « bonne gouvernance » nous paraît lui aussi à proscrire tant il induit l'idée d'une modélisation et donc « bonnes pratiques » à reproduire d'une entreprise à l'autre. Rien ne nous semble plus éloigné de ce qui s'ouvre à nous. Nous préférons l'idée qu'il n'y a pas de bonnes pratiques mais seulement de bonnes questions à partager. Si un enjeu démocratique est bien présent, c'est à la condition d'en avoir une vision élargie. L'enjeu de la démocratie dans l'entreprise est absolument lié à celui de l'entreprise dans la démocratie. L'organisation démocratique du travail est un rouage essentiel de la démocratisation de nos sociétés. Le cercle vicieux entre l'absence de démocratie en entreprise et les affres de la démocratie représentative dans nos sociétés libérales pourrait faire place à un cercle potentiellement vertueux entre plusieurs cercles de délibération à différents niveaux, notamment celui de l'entreprise. Les marges de manœuvre sont donc importantes entre ce qui est et ce qui pourrait advenir. Selon nous, les entreprises sociales ont un rôle à jouer dans cette transformation déjà en cours.

¹ Notre intervention s'est inscrite à la suite de deux interventions plus générales : celle de Francesca Petrella, maître de conférences à l'Université Aix-Marseille et celle de Nicolas Latteur, formateur du CEPAG. A suivi une table ronde qui a précédé un débat avec la salle. Sont intervenus dans la table-ronde, outre l'auteur de cette analyse, Jean-Marc Dieu, directeur général de l'ETA Entra et Sandra Gobert, CEO de Guberna, l'Institut belge des Administrateurs, qui compte parmi ses membres tous les fleurons de l'économie marchande.

² Notons que cette critique du terme de gouvernance sur base de l'analyse de Chantal Mouffe peut aussi dans une certaine mesure s'appliquer aux méthodes d'intelligence collective. Nous renvoyons sur ce sujet à Barbara GARBARCZYK, « Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2016.

³ Olivier STARQUIT, « De quoi la gouvernance est-elle le nom ? », dans *Barricade* [en ligne : www.barricade.be], analyse 2011.

⁴ Alain DENEAULT, *Gouvernance. Le management totalitaire*, Lux, 2013, p. 23.

⁵ Barbara GARBARCZYK, « Cinq questions à se poser avant de (faire) participer ! », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2017.

⁶ Cités par Francesca PETRELLA, « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », dans DEFOURNY J. et NYSSSENS M., *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, 2017, pp. 327.

⁷ Pour approfondir celles-ci, lire : Collectif, *L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*, rapport WP1 et WP2, rédigé par Charlotte Moreau (CES - HEC ULg) et Quentin Mortier (SAW-B), ULg/SAW-B/SPIRAL/CIRIEC, 2017.

⁸ Comme nous y invitent Boaventura DE SOUSA SANTOS et César RODRIGUEZ, « Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation », dans Isabelle HILLENKAMP et Jean-Louis LAVILLE, *Socioéconomie et démocratie : l'actualité de Karl Polanyi*, ERES, 2013, pp. 127 et sv.

⁹ Boaventura DE SOUSA SANTOS, *Epistémologies du Sud, Mouvements citoyens et polémique sur la science*, Desclée de Brouwer, 2016, p. 272.

¹⁰ Jacques RANCIERE, *La mésentente : politique et philosophie*, Galilée, 1995, cité par Guillaume GOURGES, *Les politiques de démocratie participative*, Presses universitaires de Grenoble, 2013, p. 127.

¹¹ Guillaume GOURGES, *Les politiques de démocratie participative*, Presses universitaires de Grenoble, 2013, p. 128. La présentation résumée de la thèse de Jacques Rancière présente dans cette analyse est fortement redevable de celle de cet auteur dans cet ouvrage.

¹² Jacques RANCIERE, *Aux bords du politique*, Gallimard, 2012, cité dans l'article Wikipedia sur cet auteur.

¹³ Isabelle FERRERAS, *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, PUF, 2012.

¹⁴ Barbara GARBARCZYK, « Le bicaméralisme économique pour gouverner le capitalisme. Rencontre avec Isabelle Ferreras », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2014.

¹⁵ Violaine WATHELET, « Entreprise libérée... Oui, mais de quoi ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2016.

¹⁶ Julien CHARLES et Quentin MORTIER, « Des pratiques participatives à la démocratie », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2016 et Quentin MORTIER et Julien CHARLES, « Echange et analyse collective de pratiques participatives », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2016.

¹⁷ Pour les critères plus précis, voir : <http://les-scop.be/spip.php?article51>

¹⁸ Luca CICCIA, « Le modèle des parties prenantes est-il soluble dans la démocratie ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2011 et Quentin MORTIER, « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties « surprenantes » » dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2013.

¹⁹ Voir : www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic

²⁰ Isabelle STENGERS, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, La Découverte, 2009, p. 66, citée par Yves CITTON, « La pharmacie d'Isabelle Stengers : politiques de

l'expérimentation collective », dans *Revue Internationale des Livres et des Idées*, n° 10, mars 2009, p. 19-23

²¹ Quentin MORTIER, « Les coopératives énergétiques citoyennes : réponses locales à un problème global ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2015 et Mathieu Vanwelde, « Les coopératives éoliennes industrielles : c'est du vent ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2018.

²² Marthe NYSENS et Francesca PETRELLA, « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle », dans *Revue française de socio-économie*, n° 15, 2015.

²³ Pierre SAUVETRE, *Les « communs sociaux » : une métamorphose de l'économie sociale et solidaire ? Recherche sur quelques critères idéal-typiques des « communs sociaux »*, Rapport pour la Chaire ESS Nord-Pas-de-Calais-Picardie [en ligne : <https://chaires.org>], 2018.

²⁴ Swann BOMMIER et Cécile RENOUARD, *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Editions Charles Léopold Mayer [en ligne : www.eclm.fr], 2018.

²⁵ SAW-B, *Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopies*, étude [en ligne : www.saw-b.be], 2013.

²⁶ Laurent GARDIN et Jean-Louis LAVILLE, « L'économie solidaire », dans DEFOURNY J. et NYSENS M., *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, 2017, pp. 187 et sv.

²⁷ Éric DACHEUX et Daniel GOUJON, « Les promesses théoriques des recherches sur les initiatives solidaires : l'exemple du délibéralisme », dans *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 16, no. 1, 2016, pp. 201-214 ou Éric DACHEUX et Daniel GOUJON, « La dimension mouvement de l'économie solidaire », dans Jean-Louis LAVILLE, Geoffrey PLEYERS, Elisabetta BUCOLO et Jose Luis Coraggio (dir.), *Mouvements sociaux et économie solidaire*, Desclée de Brouwer, 2017, pp. 271 et sv.

²⁸ Alexis CUKIER, *Le travail démocratique*, PUF, 2018 et du même auteur, « Travail démocratique et citoyenneté », dans *Le Journal de Culture & Démocratie* [en ligne : www.cultureetdemocratie.be], Dossier Travail, n° 48, septembre 2018.

²⁹ Décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente.

³⁰ Barbara GARBARCZYK, « Au-delà des circuits-courts, que proposent les ceintures alimentaires ? », dans SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], analyse 2017. Le prix juste est le sujet de notre étude 2018 à paraître en 2019 sur www.saw-b.be.

³¹ www.campagnetamtam.be



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

Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les 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.

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be