

Note

Mai 2026

## Démocratiser le travail : faire de l'ESS une citoyenneté vécue

Par **David Cluzeau**, président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), délégué général d'Héxopée



Les travaux du Labo de l'ESS sur la démocratisation du travail<sup>1</sup> posent une question que l'économie sociale et solidaire ne peut pas accueillir comme un sujet extérieur à elle-même. Elle nous oblige à **regarder ce que nous faisons réellement de la démocratie lorsque nous cessons d'en parler comme d'un principe statutaire pour l'observer dans le travail**, les arbitrages, les contraintes, les désaccords, la manière dont une activité se dessine, se décide et se réalise.

C'est, pour l'UDES, un enjeu central. Non parce que l'ESS aurait par nature résolu ce que d'autres formes d'entreprises ignoraient encore. Ce serait trop simple et assez peu conforme à l'expérience. Mais parce que nos organisations portent une promesse particulière : celle d'une économie qui ne sépare pas l'utilité sociale, la qualité du travail, la viabilité économique et la responsabilité démocratique.

Or, il nous faut avant tout être lucides : dans les associations, les mutuelles, les coopératives, la démocratie peut être très présente dans les textes et à peine affleurer dans le fonctionnement quotidien. Une assemblée générale peut décider du projet sans que les salariés aient réellement prise sur l'organisation concrète de leur travail. Une gouvernance peut être sincèrement attachée à l'intérêt général et néanmoins peu outillée pour entendre ce que le travail réel produit comme savoirs, alertes, fatigues, inventions ou renoncements.

Il y a là **un paradoxe qu'il nous faut assumer pour progresser**. Les salariés sont des citoyens, mais le contrat de travail les place dans un lien de subordination. Les associations sont des espaces démocratiques, mais cette démocratie est historiquement organisée autour des bénévoles. Les entreprises de l'ESS ne poursuivent pas la rémunération du capital, mais elles doivent créer des équilibres économiques robustes pour tenir leur projet. C'est précisément dans ces tensions que se joue la citoyenneté économique.

Démocratiser le travail ne consiste pas en une accumulation de faux-semblants : supprimer les responsabilités, abolir toute fonction de direction, confondre participation et cogestion permanente, ou transformer chaque décision en procédure. Il s'agit de **créer les conditions par lesquelles celles et ceux qui travaillent peuvent comprendre les choix, discuter les contraintes, contribuer à l'organisation de leur activité et en définitive peser sur les finalités de ce qui est produit**.

Cette exigence rejoint directement la vision portée par l'UDES dans l'Appel des employeurs engagés<sup>2</sup>. Nous y avons affirmé une responsabilité employeur plus large que la seule conformité aux obligations sociales. J'ai proposé de la nommer **employeurabilité**, en miroir de l'employabilité toujours exigée des salariés. Être employeur dans l'ESS, ce n'est pas seulement recruter, rémunérer, organiser. C'est rendre possible un travail qui protège, qui forme, qui reconnaît, qui émancipe et qui permette à chacun de prendre part à un projet dont il comprend le sens.

Cette responsabilité suppose des pratiques. D'abord, **un dialogue social renforcé**, non comme rite juridique, mais comme lieu de construction du commun. Les CSE, les délégués syndicaux, les négociations de branche, les droits d'expression, les consultations doivent être appréhendés comme des instruments démocratiques dès lors qu'ils rendent possible une parole réelle, informée, reliée à des

<sup>1</sup> Retrouvez ces travaux à cette adresse : <https://www.lelabo-ess.org/ess-travail-et-emploi>

<sup>2</sup> Pour en savoir plus : <https://www.udes.fr/lappel-employeurs-engages>

décisions. C'est le sens de l'attention portée par l'UDES aux petites structures, trop souvent peu équipées pour faire vivre ces démarches.

Mais le dialogue social institué ne suffit pas toujours. Il doit être prolongé par **un dialogue professionnel au plus près du travail** : parler des plannings, des métiers, des parcours, de la santé, des conflits d'usage, des transformations écologiques, de l'introduction du numérique, des tâches invisibles, des arbitrages impossibles. C'est dans cet espace que les salariés ne sont pas seulement consultés sur ce qui a déjà été décidé, mais reconnus comme porteurs d'une intelligence située, issue de l'expérience, du geste, de la relation aux publics et aux territoires.

Cette reconnaissance est d'autant plus nécessaire que l'ESS intervient dans des secteurs où l'utilité sociale est forte et où les conditions d'exercice sont souvent contraintes. Il serait paradoxal de parler d'émancipation tout en organisant ou en acceptant que celles et ceux qui la rendent possible disposent de marges de manœuvre trop faibles sur leur propre travail. Le sens ne compense pas l'usure. L'engagement ne remplace pas la reconnaissance. **L'objet social ne dispense pas de l'exigence sociale.**

La démocratisation du travail implique aussi de **mieux articuler le projet et son économie**. Si dans les entreprises de l'ESS la question financière n'est pas la finalité, elle est une condition du projet, une prise sur le réel et en définitive un révélateur de choix. Refuser ou renâcler de parler d'excédents, de valeur créée, de performance ou de modèle économique au motif que nous serions non lucratifs revient souvent à priver les salariés et les gouvernances d'une discussion essentielle. Il faut pouvoir caractériser et exprimer ce que nous créons, ce que nous redistribuons, ce que nous réinvestissons, ce que nous devons sécuriser.

Le **partage de la valeur** appartient pleinement à cette citoyenneté économique. Dans l'ESS, personne ne devrait avoir plus de raisons que nous de reconnaître que la valeur procède d'abord du travail. Cela suppose d'inventer des dispositifs adaptés à nos modèles, à nos contraintes comptables, à nos finalités non lucratives pour l'essentiel, mais aussi de dépasser une pudeur culturelle qui a longtemps éloigné en particulier les associations de ces sujets. Partager la valeur, sans copier l'entreprise lucrative, implique d'organiser la cohérence entre les principes que nous défendons et les effets matériels que nous produisons pour les salariés.

La **transition écologique** donne une profondeur supplémentaire à ce débat. Transformer nos activités, nos métiers, nos mobilités, nos achats, nos usages énergétiques, ne pourra pas se faire par injonction descendante. Là encore, les collectifs de travail doivent pouvoir enquêter, délibérer, proposer, alerter. La transition juste ne sera pas seulement affaire de stratégie ; elle sera aussi affaire d'organisation du travail.

**L'ESS dispose pour cela d'atouts réels** : une histoire, des formes juridiques, des pratiques coopératives et mutualistes, une culture de la participation, une présence territoriale. Encore faut-il qu'ils soient activés. La gouvernance démocratique ne garantit pas le pouvoir d'agir. L'utilité sociale ne garantit pas la qualité du travail. Tout cela doit être travaillé, délibéré, organisé, évalué, corrigé.

C'est pourquoi les réflexions conduites par le Labo de l'ESS s'adressent avec exigence à nos propres responsabilités. Les employeurs de l'ESS ne doivent ni se réfugier dans l'autosatisfaction, ni emprunter les formes managériales du monde lucratif en les mâtinant de solidarité. Ils doivent assumer une voie propre : celle d'entreprises à but de citoyenneté, capables de tenir ensemble la souveraineté du projet, la robustesse économique, la justice sociale, le dialogue et l'émancipation.

**Démocratiser le travail, au fond, c'est refuser que la démocratie soit seulement un moment, une instance ou un décor.** C'est modeler une pratique ordinaire et difficile, attachée aux conditions concrètes dans lesquelles les femmes et les hommes produisent, coopèrent, apprennent, transmettent et décident. C'est rappeler que notre économie ne transformera la société que si elle accepte de se transformer elle-même. L'ambition a besoin d'être itérative.

L'ESS restera une force politique, sociale et économique si elle prouve que l'entreprise peut être autre chose qu'un lieu d'exécution : un lieu de compréhension partagée, de conflictualité féconde, de justice

dans la répartition, de responsabilité écologique et de citoyenneté vécue. Ce chantier ne doit pas être délégué à nos valeurs. Il doit s'inscrire dans nos principes d'action et pratiques.

*Cette tribune a été écrite en réaction à la note « Démocratiser le travail : un enjeu d'avenir pour l'ESS ! », publiée par le Labo de l'ESS en mai 2026, accessible sur le site du Labo de l'ESS à cette adresse ou via le QRcode ci-contre : <https://www.lelabo-ess.org/democratiser-le-travail-un-enjeu-d-avenir-pour-l-ess>*

*Le Labo de l'ESS tient à remercier chaleureusement David Cluzeau pour cette tribune.*

