

PARTICIPATION ET INSERTION, INCOMPATIBLES ?

LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE D'INSERTION



analyse

Décembre 2008

Véronique Huens
Coordinatrice éducation permanente SAW-B

La participation des travailleurs et des diverses parties prenantes, est considérée par beaucoup comme un élément constitutif de la gestion des entreprises d'économie sociale car elle s'inscrit dans les valeurs qu'elle porte : replacer l'homme et le travailleur au cœur du processus de production. Elle n'est pourtant pas reprise telle quelle dans les 4 principes de la définition du CWES, qui parle de « processus de décision démocratique ». Or, comme l'explique le Centre d'économie sociale, ce processus n'est pas nécessairement synonyme de « participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise ». « *Dans l'opinion publique ou lors de certains débats, la démocratie dans l'économie sociale est souvent confondue avec la participation des travailleurs. Dès lors, certains excluent de l'économie sociale toutes les organisations qui n'offrent pas à leurs travailleurs une place centrale dans les organes de décision. On rappellera cependant que, sauf exception (essentiellement les coopératives de travailleurs, peu nombreuses en Belgique), la notion de membre ne se confond nullement avec la qualité de travailleur. Dans certains cas, ces deux catégories peuvent se chevaucher partiellement, mais la notion de contrôle démocratique renvoie avant tout à la participation des membres aux organes souverains de l'organisation, en particulier à l'assemblée générale. Il demeure qu'on peut s'interroger sur la nature véritablement démocratique d'un processus de décision qui ne prend pas en compte certaines catégories importantes de personnes, quand elles ne sont pas formellement membres de l'organisation* »¹.

La participation des travailleurs est un thème qui a déjà été maintes fois abordé au sein de l'économie sociale et qui revient régulièrement à l'ordre du jour. Il pose pourtant toujours autant question, tant dans sa mise en œuvre que dans les principes et les valeurs qu'il sous-tend. Ces questions diffèrent d'une entreprise à l'autre en fonction des pratiques déjà mises en œuvre, du type de public avec lequel elle travaille, du type de métier exercé, du statut de l'entreprise, etc. Les entreprises d'insertion wallonnes doivent par leur statut de Société à finalité sociale (statut imposé pour obtenir leur agrément) proposer à leurs travailleurs, après un an, de devenir associé de l'entreprise. Ce qui n'est pas sans poser certains problèmes, notamment au vu du public avec lequel elle travaille, à savoir des personnes peu qualifiées.

Nous avons justement souhaité ici nous arrêter plus particulièrement sur les entreprises d'économie sociale actives dans l'insertion socioprofessionnelle et qui travaillent donc avec un public fragilisé : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises et ateliers de formation par le travail (AFT/EFT) et les Initiatives locales de développement de l'emploi (ILDE). Quelles sont, d'une part, l'importance et la pertinence de la participation des travailleurs dans un tel secteur, et quels sont, d'autre part, les obstacles à une telle démarche ? Cette question mériterait à elle seule de faire l'objet d'une étude approfondie. L'objet de cette analyse est donc de « débroussailler le terrain », de poser des questions et de susciter la réflexion autour de cette pratique qui est parfois plus idéologique qu'effective : la participation et l'insertion sont-elles incompatibles ?

¹ Article « *La démocratie dans les processus de décision* » du site Internet du Centre d'Économie Sociale : <http://www.ces-ulg.be/index.php?id=202>

Précisions sur le concept de « participation »

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il est important de rappeler que les pratiques de participation des travailleurs sont extrêmement variées. Elles peuvent prendre la forme de participation à la prise de décision (consultation, participation à l'assemblée générale, etc.) et/ou de participation financière (avoir des parts de l'entreprise, dont en devenir associé, ce qui implique un pouvoir de vote et donc de prise de décision). Elle peut signifier pour certains la simple participation des travailleurs à une séance d'information et pour d'autre la participation à la mise en place d'outils de gestion (évaluation, etc.). Les organes et lieux développés pour accompagner ces processus sont également très différents d'une entreprise à l'autre : conseil consultatif des stagiaires, séances d'information hebdomadaires, réunion de formateurs, assemblée générale des stagiaires ou des travailleurs, etc.

Par ailleurs, il faut préciser que nous distinguons les processus de « participation des travailleurs » des organes de concertation sociale en entreprise (conseil d'entreprise, comité de prévention et de protection au travail et délégation syndicale). Les liens entre les deux types de processus existent bien entendu et nous y reviendrons.

De l'utilité et de la pertinence de la participation

La participation des travailleurs n'est pas automatique au sein de toutes les entreprises d'économie sociale. Elle est pourtant en adéquation avec les objectifs et valeurs de notre secteur. Si nous voulons une économie sociale, donc plus humaine, n'est-il pas évident d'associer un minimum les travailleurs à la vie de l'entreprise et aux décisions qui y sont prises ? Quoi de plus cohérent que d'appliquer les principes et valeurs du secteur (démocratie, respect des intérêts de la collectivité, etc.) aussi au niveau de la gestion interne ?

Dans le cas particulier de l'économie sociale d'insertion, la participation des travailleurs peut sembler encore plus pertinente qu'ailleurs. Les travailleurs et stagiaires sont confrontés à différents obstacles quant à leur insertion dans la société. La participation active à son propre cadre de travail s'avère un facteur supplémentaire de formation et d'intégration professionnelle. Participer à la gestion de son entreprise peut être, pour ces publics, un facteur d'« *empowerment* », c'est-à-dire permettre aux stagiaires ou aux travailleurs en insertion de développer des capacités nécessaires pour accroître leur pouvoir sur leurs vies et sur la société dans laquelle ils vivent (confiance en soi, apprentissage des techniques nécessaires à l'évaluation, la prise de décision et l'action...).

La participation des travailleurs au sein de l'entreprise revêt également d'autres avantages. Par exemple, selon Catherine Davister du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, elle renforce de manière essentielle leur implication envers la mission sociale et le projet de l'organisation, et, selon la littérature en sciences de gestion, accroîtrait leur sentiment de responsabilité et de reconnaissance et donc leur motivation au travail².

Mais la participation des travailleurs est loin d'être un outil « magique », tel qu'il peut apparaître de manière théorique. Ses limites sont nombreuses et bien réelles sur le terrain. Au delà des difficultés à la mettre en place (changement des mentalités, coûts, formation, etc.) que nous aborderons plus loin, la finalité même de la participation pose question. Quel est le réel pouvoir donné aux travailleurs au travers des processus de participation mis en place ? Que fait-on des avis et demandes une fois exprimés ? Peuvent-ils réellement faire changer la gestion de l'entreprise et la remettre en cause ? Jusqu'où le travailleur peut-il contester les décisions prises par la direction qui a, par ailleurs, le pouvoir de le licencier ? Les travailleurs seront-ils un jour suffisamment formés que pour dénicher les informations pointues parfois « dissimulées » par une direction ? Cette question se pose pour tous les travailleurs même hautement qualifiés. Les assemblées générales le démontrent bien souvent : à moins d'être comptable ou financier, très peu de personnes sont capables de comprendre finement les comptes et bilan d'une association ou d'une entreprise.

² Catherine Davister, « *La gestion des ressources humaines en économie sociale* », Les Cahiers de la Chaire Cera, vol. 1, mai 2006.

La participation des travailleurs ne serait-elle dès lors effective que dans des processus d'autogestion où tous participent à la gestion comptable et financière et où toute décision peut être remise en question ? Mais l'autogestion a, elle aussi, démontré ses faiblesses. Discuter toutes les décisions de l'entreprise, de l'achat de papier toilette à l'engagement d'un nouveau travailleur est souvent épuisant. De plus, à moins d'y avoir une rotation des rôles, qui exige dès lors une formation pointue de tous dans tous les domaines de gestion de l'entreprise (et donc une incapacité à se spécialiser sur un domaine particulier d'expertise), les relations de pouvoirs ne peuvent être totalement évitées.

Pouvoir participer à la gestion de l'entreprise n'est donc que très rarement synonyme de pouvoir décider et comprendre tous les mécanismes et informations nécessaires à cette la décision. Si ces limites doivent être expliquées clairement aux travailleurs, elles ne doivent pas cacher les aspects positifs que la participation des travailleurs peut apporter à ces derniers et à l'entreprise de manière générale.

La charte SOLID'R

SOLID'R est un label éthique des organisations d'économie sociale actives dans le recyclage et le réemploi. La charte SOLID'R prévoit un « engagement à respecter l'éthique d'économie sociale », et détaille les modalités du processus de décision démocratique (le 3ème pilier). Les modes de participation des travailleurs sont ici arrêtés : ceux-ci doivent être représentés à l'assemblée générale, ou être invités à en être membre ; et ils doivent être régulièrement informés et consultés sur les résultats de l'organisation et sur ses choix stratégiques.

Constats et difficultés

De nombreuses difficultés surgissent pour mettre en œuvre une démarche de participation dans une entreprise d'économie sociale d'insertion. Ces difficultés sont liées au fonctionnement des entreprises, au profil des personnes avec qui elles travaillent, au type de contrat de travail dont elles bénéficient, à la vision générale du rôle du travailleur dans nos sociétés, etc.

Motivation

La participation des travailleurs ne se décrète pas du jour au lendemain. Elle nécessite d'abord une volonté commune de l'équipe dirigeante et des travailleurs et stagiaires. Or, un premier constat réalisé dans de nombreuses entreprises d'économie sociale démontre que beaucoup de travailleurs manifestent peu d'intérêt envers le fonctionnement de leur entreprise et sont peu demandeurs de participer à sa gestion, peu importe leur situation sociale. La majorité des personnes viennent d'abord chercher un emploi rémunéré ou une formation. Participer à la gestion de leur entreprise est considérée, à priori, plutôt comme une contrainte (perte de temps, etc.) que comme un avantage. Si elle n'est pas proposée par l'entreprise, la participation n'est que très rarement demandée par les travailleurs. Peu d'entreprises d'insertion mentionnent à leurs travailleurs, lors de l'embauche ou après, la possibilité qu'ils ont de devenir associé un an après la signature de leur contrat. Ce premier travail d'information pour intéresser les travailleurs à la participation est pourtant indispensable.

Ce manque de « motivation » n'est sans doute pas sans lien non plus avec la vision générale que nous renvoie notre société sur le rôle et la place du travailleur. Le système capitaliste nous assène un modèle où le travailleur est considéré comme un simple « pion », qui doit s'estimer content d'avoir déjà trouvé un emploi. Face aux délocalisations, aux licenciements alors même que l'entreprise réalise des bénéfices, ou autres décisions prises sans aucune considération pour les travailleurs, ces derniers se sentent totalement impuissants. Les syndicats et les Etats ne leur donnent plus l'impression de les protéger. Ce sentiment d'impuissance, largement partagé, incite les travailleurs à

rester dans une position de « repli sur soi » où ils n'imaginent même plus pouvoir prendre la parole et la demander. « A quoi cela pourrait-il servir ? » et « qu'est ce que je pourrais dire ? » sont des phrases qui expriment bien ce sentiment généralisé. Celui-ci est d'autant plus fort chez des personnes fragilisées, à qui la parole n'a que très rarement été donnée et qui ont pour la plupart déjà vécu des situations d'impuissance face aux injustices qu'ils ont vécues.

Par ailleurs, dans les entreprises qui poursuivent comme finalité l'insertion socioprofessionnelle de personnes peu qualifiées, une difficulté s'ajoute souvent. La participation à la gestion de l'entreprise reste en effet très éloignée des préoccupations premières de publics confrontés à de nombreux problèmes (logement, dettes, mobilité, justice...). « *Il y en a tellement qui ne savent pas ce qu'ils vont manger le soir* » nous confie une directrice d'EFT. Beaucoup ne veulent que travailler, et n'en demandent pas plus à leur entreprise. Comment développer l'intérêt et l'implication lorsque le fonctionnement de leur entreprise est « le cadet de leurs soucis » ? Pourtant, comme le dit Daniel Thérasse dans l'Essor, « *[Les stagiaires des EFT et OISP] ont-il réellement d'autres choix que d'accepter ce qu'on leur propose. Autrement dit, ont-ils d'autres choix aujourd'hui que de faire montre de leur volonté de s'intégrer ?* » La participation peut être alors ressentie comme une manipulation au service des propres projets de l'entreprise ou au service des projets de l'Etat social actif. Cela d'autant plus que la consultation des stagiaires et des travailleurs n'oblige pas l'entreprise à tenir compte de leurs avis et que la participation à la prise de décision s'étend rarement à un droit formel de vote. Le sentiment d'influer réellement sur les décisions peut donc être très faible et donner lieu à une certaine suspicion : n'essaye-t-on pas de manipuler les stagiaires en leur faisant croire qu'ils ont droit au chapitre ?³

Enfin, la motivation doit venir avant toute chose de la direction. Catherine Davister défend à ce titre qu'avec la soumission croissante des organisations d'économie sociale à des contraintes organisationnelles en raison des financements publics, les débats internes sont de moins en moins nécessaires⁴. De plus, la professionnalisation et l'alignement grandissant des entreprises d'économie sociale sur les pratiques de leurs consoeurs capitalistes (exigence d'augmentation de chiffre d'affaires, augmentation de la rentabilité notamment dans les EFT qui souhaitent se rapprocher le plus possible des cadences que les travailleurs retrouveront par après dans les « entreprises classiques », etc.) se fait au détriment des valeurs de l'économie sociale et notamment de l'attention consacrée à la participation des travailleurs.

Mettre en place des processus de participation demande donc d'une part de ne pas les imposer à tous (permettre à ceux qui ne le souhaite vraiment pas de ne pas y prendre part, ou du moins de ne pas s'exprimer) et d'autre part, de travailler à une prise de conscience sur les objectifs et les bénéfices de la participation au sein de l'entreprise tant des travailleurs que de certaines directions.

Formation

La participation ne peut s'imposer mais elle ne peut pas non plus s'improviser. Prendre la parole en public mais aussi comprendre le mécanisme d'une entreprise ou même développer une vision stratégique pour dépasser les intérêts propres exige une formation. Ce travail peut prendre d'autant plus de temps que les travailleurs sont peu formés et particulièrement fragilisés. « *Ces derniers n'ont généralement pas acquis les compétences nécessaires pour comprendre le fonctionnement de ce processus complexe et pour se sentir capable de prendre position lors de débats décisifs* »⁵.

Or, le temps nécessaire pour « former » à participer n'est pas toujours disponible. De fait, la majorité des entreprises d'insertion travaillent avec un public en transition. Ce caractère provisoire entraîne aussi un manque de motivation à s'investir dans la vie de l'entreprise et une difficulté pour l'entreprise de devoir tenir compte de l'avis de travailleurs toujours différents. De plus, il peut paraître difficile d'impliquer un public de passage dans des décisions qui engage parfois le futur de l'entreprise.

³ « *La participation des stagiaires en formation : une expérience citoyenne ?* » dans le dossier de l'Essor n°43 « La participation des stagiaires : entre utopie et 'piège à con' ! ». Ce dossier est accessible sur le site de l'Interfédé à la page : http://www.interfedeb.be/dmdocuments/ESSOR/ESSOR_43.pdf

⁴ Catherine Davister, *op. cit.*

⁵ *Ibidem.*

Il faut aussi noter que ce temps de formation, de même que les moments consacrés à la concertation, représentent un certain coût en termes humains et temporels, et donc financiers pour l'entreprise. Mais la formation peut aussi s'acquérir par la pratique et ne pas demander de temps supplémentaire à celui consacré à la participation ou à la concertation. Enfin, le travail doit aussi se faire de la part des équipes dirigeantes qui doivent également se former à vulgariser les informations, à écouter les travailleurs, à les accompagner pour transformer une expérience particulière en une demande plus générale, à tenir compte des avis exprimés pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et ainsi donner sens à la participation, etc.

Une assemblée générale pour les stagiaires en EFT⁶

Au sein de l'EFT Quelque Chose A Faire, située à Monceau-sur-Sambre, s'est mis en place une « assemblée générale des stagiaires ». Remise en route il y a plus d'un an, cette AG se réunit quatre fois par an. Elle rassemble une quarantaine de stagiaires et est animée par un intervenant extérieur. « *C'est important pour avoir une dynamique de groupe dans un réel souci de neutralité* ». Cette assemblée permet aux stagiaires d'aborder autant des questions pratiques comme l'aménagement des vestiaires que des thèmes plus « stratégiques » comme le développement de l'éco-construction au sein de l'asbl. Des décisions y sont prises et sont suivies d'AG en AG.

Les enjeux de la participation à partir d'un cas concret

Comment mentionné plus haut, les sociétés à finalité sociale (SFS) doivent permettre à leurs travailleurs d'acquérir, au plus tard un an après leur engagement par la société, la qualité d'associé⁷. En d'autres termes, les travailleurs ont le droit de prendre des parts financières dans la société et d'y avoir un pouvoir de décision.

Il s'agit là d'un réel défi pour de nombreuses entreprises d'insertion wallonnes, au statut de coopératives à finalité sociale. Beaucoup d'entre elles, nées récemment (notamment avec le dispositif titres-services), n'ont en effet pas encore mis en œuvre les mécanismes pour concrétiser cette obligation. De très nombreuses questions subsistent. La fédération Atout EI a d'ailleurs formé un groupe de travail avec des chefs d'entreprise pour réfléchir à cette question importante. De ce groupe devrait sortir un « Carnet du 'membre du personnel – associé' », outil expliquant ce droit de participation de manière concrète et accessible.

La première question qui se pose est celle de l'accès des travailleurs à ce droit. Ils doivent en effet pouvoir d'une part en être informés correctement et clairement et d'autre part avoir réellement accès à ce statut d'associé. Le prix de la part de coopérative peut dans certaines entreprises être trop élevé et former dès lors un réel frein à la participation des travailleurs. Plusieurs pistes sont évoquées comme créer des parts plus petites ou même offrir une part aux travailleurs. Mais cela touche alors directement au deuxième enjeu qui est celui du pouvoir de décision.

En tant que société à finalité sociale, le droit de vote peut soit être lié à la personne selon le principe « un homme-une voix », soit être lié au nombre d'actions ou de parts détenues mais est limité à 10% des voix. Or, ce chiffre de 10% descend automatiquement à 5% dès lors qu'un travailleur entre dans

⁶ Pratique issue du dossier de l'Essor n°43 « La participation des stagiaires : entre utopie et 'piège à con' ! ». Ce dossier est accessible sur le site de l'Interfédé à la page : http://www.interfedeb.be/dmdocuments/ESSOR/ESSOR_43.pdf

⁷ « *Au plus tard un an après son engagement dans la société à finalité sociale, chaque membre du personnel doit pouvoir acquérir la qualité d'associé. De même, si le contrat de travail est rompu, la personne perdra sa qualité d'associé dans un délai d'un an. C'est la seule société belge dans laquelle la participation financière des travailleurs est définie comme un droit légal. A noter que le travailleur garde bien sûr la possibilité de ne pas acquérir la qualité d'associé mais la société à finalité sociale est tenue de lui donner la possibilité de devenir associé. Enfin, les statuts doivent déterminer les modalités selon lesquelles le travailleur qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société, perd sa qualité d'associé* ». Note d'AGES sur la Société à finalité sociale, téléchargeable à l'adresse : <http://www.econosoc.be/files/SFS.pdf>

le capital de la société⁸. Les travailleurs associés, même en ne possédant qu'une seule part, obtiennent donc un droit de vote relativement important. Cela pose la question de leur formation et de leur compétence à prendre des décisions qui vont non pas dans le sens de leur intérêt personnel mais dans l'intérêt de la bonne gestion de l'entreprise. Par ailleurs, certains entrepreneurs craignent que l'entrée des travailleurs comme associés de l'entreprise ne décourage certains investisseurs, qui malgré un apport de capital important, se voient fortement limités dans leur pouvoir d'action.

Enfin, si certains entrepreneurs souhaitent réellement développer des mécanismes pour permettre à leurs travailleurs de prendre part aux décisions, dans les meilleures conditions et pour eux et pour l'entreprise, d'autres y sont plus réticents. Comme le disait Eric Mikolajczak, aujourd'hui secrétaire général de l'Interfédé, « *Certains entrepreneurs acceptent difficilement de devoir permettre à leurs travailleurs de prendre une participation au capital et d'avoir un droit de vote* »⁹. La peur de perdre un certain pouvoir ou de voir apparaître une confusion des rôles explique en partie cette réticence. Pour la vaincre, le plus efficace reste sans doute l'exemple et les bonnes pratiques. Il est également nécessaire de travailler sur des garde-fous et mettre en place les conditions nécessaires pour que cette participation puisse apporter un réel bénéfice aux travailleurs et à l'entreprise. C'est là-dessus que travaillent aujourd'hui le groupe de travail d'Atout EI et d'autres entreprises d'insertion.

Quel lien entre participation et concertation ?

Si d'emblée nous avons fait une distinction entre ces deux pratiques, il est évident que cette question ne peut pas être évacuée. La participation des travailleurs au sein de l'entreprise n'est pas toujours vue d'un très bon œil par les différents syndicats. Pour ceux-ci, des organes de concertation des travailleurs existent et ont largement fait leurs preuves. Pourquoi alors les remplacer ou leur ajouter d'autres formes de participation ? Nous n'avons que peu d'informations à ce sujet mais il semble qu'il n'existe pas beaucoup d'entreprises d'économie sociale qui combinent les deux types de mécanismes. Ils peuvent pourtant sembler a priori différents et complémentaires. Mais tout dépend à nouveau des objectifs assignés aux processus de participation des travailleurs. Les risques de manipulation sont réels et le meilleur moyen de « faire taire » les opposants à un régime est souvent de leur donner des postes à responsabilité. Il est donc nécessaire de veiller à ce qu'il puisse y avoir un lieu, au sein de l'entreprise, où les travailleurs peuvent exprimer leurs demandes et leurs désaccords, tout en sachant que leur pouvoir d'action est déterminé par la loi.

En guise de conclusion

La participation des travailleurs, et particulièrement de ceux qui vivent des situations de précarité, n'offre aucune recette magique. Les enjeux et difficultés sont nombreux pour la rendre effective et bénéfique aux travailleurs et à l'entreprise. Mais comme le mentionne une responsable d'OISP, la participation des travailleurs et stagiaires, si elle est bien menée, « *permet l'épanouissement de la personne, son autonomie. Elle forme le citoyen et conscientise à la démocratie...* »

Des solutions existent face aux enjeux qu'elle soulève : politique de sensibilisation, d'éducation permanente, formation des travailleurs et des équipes dirigeantes, incitants, etc. Ces solutions sont à développer avec les travailleurs concernés et elles doivent être régulièrement évaluées et adaptées. Comme le dit Daniel Thérasse, « *[la participation] est par essence une démarche exigeante, qui se travaille et s'évalue régulièrement.* ». Enfin, comme le montre bien le cas des sociétés à finalité sociale, la participation ne se décrète pas, elle s'invente sur le terrain.

⁸ « *Nul ne peut prendre part au vote à l'Assemblée Générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées. Ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société* ». Code des sociétés, livre X, art. 661.

⁹ Eric Mikolajczak, « *Sociétés à finalité sociale : une ardeur mitigée* », dans Traverses, numéro 131, mars 1998.

Cette analyse avait pour objectif de mettre en évidence les grands enjeux et questions inhérents aux pratiques de participation. Cette première ébauche devrait permettre de lancer et alimenter les débats futurs que SAW-B souhaite développer avec ses membres et l'ensemble des entreprises d'économie sociale intéressées.