

# LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS À LA GESTION

## PROLONGER LA RÉFLEXION



# analyse

Septembre 2009

Ariane Dewandre  
Chargée de projets, SAW-B

La démocratie de gestion est une valeur-clef de l'économie sociale. Au sens strict, ce principe renvoie à la participation des membres ou coopérateurs de l'entreprise. Mais impliquer les différentes parties prenantes -et notamment les travailleurs- dans la prise de décision contribue à l'idéal démocratique<sup>1</sup> de l'entreprise d'économie sociale. Le statut de Société à Finalité Sociale (SFS) incarne cette conception, en tous cas en matière de participation financière, puisqu'il permet aux travailleurs, dans certaines conditions, de devenir associés de l'entreprise<sup>2</sup>. Lorsqu'elles sont mises en œuvre, les pratiques de participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise prennent des formes très diverses : de simples réunions d'équipe à l'autogestion en passant par la participation à l'assemblée générale ou à certains conseils d'administration.

L'implication des travailleurs dans la gestion de l'entreprise est régulièrement mise en avant comme une spécificité de notre secteur et semble, de manière générale, être considérée comme positive et porteuse d'un intérêt réel pour les travailleurs et pour l'entreprise. Toutefois, malgré quelques expériences très intéressantes, elle reste trop peu pratiquée. Beaucoup a déjà été écrit et dit sur la participation, ses plus-values et ses difficultés. La thématique a notamment été traitée dans plusieurs travaux de SAW-B<sup>3</sup>. Elle a également fait l'objet d'une réflexion avec des travailleurs du secteur lors d'un atelier organisé dans le cadre des Chantiers de l'Economie Sociale du 19 juin 2009. Nous aimerions, dans cette analyse, prolonger la réflexion.

A partir d'observations sur la portée des pratiques de participation existantes dans l'économie sociale, nous poserons notamment la question de la motivation des dirigeants et des travailleurs. Pour élargir le débat, nous apporterons un regard critique sur une sous-valorisation de la participation dans les entreprises, mais également dans la société en général.

### Des pratiques variées

De nombreux ouvrages et expériences ont montré que, si elles sont menées adéquatement, les pratiques de participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise sont intéressantes sur plus d'un plan pour l'ensemble des parties prenantes. La participation peut stimuler la cohésion de l'équipe, la motivation et la créativité des travailleurs, favoriser leur implication dans le projet de l'entreprise, avec des répercussions sur la qualité du travail et la productivité<sup>4</sup>. En prenant en compte les intérêts et avis

<sup>1</sup> La définition du Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES) reste brève quant au principe de « processus de décision démocratique ». Par contre, une définition proposée par le Chantier de l'économie sociale du Québec précise que ce processus doit « [impliquer] usagères et usagers, travailleuses et travailleurs ». <http://www.atena.qc.ca/html/economie/economie.php>

<sup>2</sup> Les statuts des Sociétés à Finalité Sociale « prévoient les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquiescer, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé ». Par ailleurs, ces statuts « prévoient les modalités permettant que le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société perde, un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la qualité d'associé », livre X du code des sociétés (art. 661).

<sup>3</sup> Voir, notamment, l'analyse de SAW-B « Participation et insertion, incompatibles ? La participation des travailleurs au sein de l'économie sociale d'insertion » (<http://www.saw-b.be/EP/2008/A0817.pdf>).

<sup>4</sup> Jean-Louis Laville, La participation dans les entreprises en Europe, Collection Ressources Humaines, édition Vuibert, 1992.

de chacun, elle peut aboutir à un règlement plus efficace des problèmes, et contribuer à assurer, au sein de l'entreprise, un équilibre entre développement économique, qualité de l'emploi, et utilité sociale.

La participation des travailleurs à la prise de décision et à la gestion<sup>5</sup> peut cependant prendre de nombreuses formes, en fonction desquelles elle n'aura pas la même signification, la même portée ou les mêmes implications.

La démocratie participative peut se concrétiser par une présence des travailleurs au sein des organes de gestion. Les modalités d'accès à ces organes dépendent de la forme juridique de la structure et seront notamment différentes dans les ASBL et dans les sociétés (sociétés coopératives, sociétés anonymes, sociétés privées). Dans les ASBL, l'assemblée générale regroupe les personnes physiques ou morales membres de l'association. Il peut donc être permis aux travailleurs – comme à d'autres parties prenantes, tels que des usagers, partenaires, etc. – de l'intégrer s'ils adhèrent à l'association, moyennant éventuellement une cotisation. Quant au conseil d'administration, les travailleurs pourront s'y faire élire au même titre que les autres membres, sauf s'il existe différentes catégories de membres avec des pouvoirs spécifiques (membres fondateurs, membres ordinaires, etc.).

Contrairement aux associations, les organes décisionnels des sociétés regroupent les détenteurs du capital de la structure. L'accès à ces organes n'est donc pas libre, mais nécessite une participation financière. Il peut être permis aux travailleurs d'intégrer l'assemblée générale s'ils deviennent coopérateurs, associés ou actionnaires de la société et de poser leur candidature comme membre du conseil d'administration.

Il existe aussi une participation à la gestion hors de la sphère décisionnelle formelle (assemblée générale et conseil d'administration). Les travailleurs peuvent en effet apporter leur contribution à la prise de décision par le biais de dispositifs de consultation et de concertation. Les formes peuvent être plus ou moins développées et complexes, entre la simple réunion d'équipe où le dirigeant recueille les avis de son équipe, au système formalisé de représentation, consultation, retours et critiques des travailleurs.

#### Participation et concertation sociale

Les syndicats voient parfois d'un œil critique les formes de participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise telles qu'elles sont proposées par l'économie sociale. Certains peuvent en effet y voir une manière de déroger à la mise en place d'une délégation syndicale au sein de l'entreprise. La participation pourrait, selon eux, leurrer le travailleur dans certains cas. De fait, de nombreux facteurs peuvent fausser le jeu démocratique. Ils estiment qu'elle est, pour cette raison, susceptible de les détourner d'une réelle prise de pouvoir au sein de l'entreprise.

Or, la participation telle qu'elle est promue par l'économie sociale n'est pas forcément contraire à la concertation sociale et peut, à l'inverse, y être complémentaire. Dans la concertation sociale, un rapport de force entre travailleurs et dirigeants sert à cadrer, influencer, réguler la gestion des dirigeants des entreprises, nécessaire pour garantir le respect des droits et intérêts des travailleurs. Si elle fonctionne bien, la gestion participative propose, quant à elle, une participation directe des travailleurs à la gestion. Ici, les employés sortent de leur statut de travailleurs ou de représentants de travailleurs, pour devenir à leur tour des décideurs et des gestionnaires. Ces deux dispositifs participatifs sont différents et rien n'empêche leur coexistence. D'ailleurs, les caractéristiques qui distinguent la participation de la concertation sociale ne peuvent-elles pas être considérées comme des richesses capable de renforcer cette dernière ?

---

<sup>5</sup> A côté de ces pratiques, il existe également des formes de participations non liées à la prise de décisions (participation à des projets divers). Malgré que ces dernières ne soient pas moins dignes d'intérêt, nous choisissons de les exclure du champ de cette analyse.

## ... pour une démocratie dans les actes ?

Un système est-il plus efficace qu'un autre ? La participation des travailleurs aux organes de décisions (assemblée générale, conseil d'administration) ne permet-elle pas une plus grande prise en compte de leur avis qu'une simple consultation ? A priori, une réponse positive à cette dernière question semble évidente. Etre membre de son ASBL ou associé de sa société donne en effet accès à certaines informations et surtout au droit de vote qui, dans l'économie sociale, est généralement identique à celui des autres membres ou associés (sur le principe d'un homme égale une voix). Cela offre également l'opportunité de soumettre au débat toute question désirée, y compris celles que les autres membres associés auraient préféré éluder.

Il serait toutefois illusoire de croire que la participation des travailleurs aux organes de décisions permet, dans tous les cas, une réelle prise en compte de leurs opinions. Cela dépend de différents facteurs, et notamment du statut du vote dans les prises de décision. Dans certaines ASBL, le pouvoir du conseil d'administration ou de la direction et tel que l'assemblée générale ne ressemble qu'à une formalité où très peu de membres interviennent.

Par ailleurs, si, dans les ASBL, tous les membres effectifs jouissent d'un poids égal, la réalité est moins homogène dans les différentes formes de sociétés. Le principe fort « un homme = une voix » reste en effet difficile à faire accepter à certains détenteurs de capitaux qui amènent des sommes importantes. Cette difficulté a été largement débattue lors de la mise en œuvre du statut des Sociétés à finalité sociale. Des débats est ressortie la proposition d'abandonner ce principe pour un droit de vote lié au nombre d'actions détenues, mais de manière largement limitée. Ainsi, le droit de vote est plafonné à 10% des voix par preneur de parts, ou à 5% en présence de travailleurs dans l'assemblée générale. Cette décision n'est évidemment pas neutre.

Tout d'abord, elle paraît pertinente et nécessaire puisqu'elle permet d'offrir une réponse, même partielle, aux difficultés qu'éprouvent les entreprises d'économie sociale à trouver des investisseurs privés. Il n'est en effet pas rare de voir, lors de la création d'une entreprise, plusieurs actionnaires potentiels se retirer lorsqu'ils prennent conscience de la limitation de leur droit de vote. Car c'est aussi leur pouvoir et leur mainmise sur la prise de risque et donc sur l'évolution de leur capital qui se voit limitée. Si l'on peut donc s'interroger sur ces attitudes, il est difficile de nier qu'aujourd'hui, dans la société capitaliste, elles sont devenues la norme. Tant que l'économie sociale s'exerce sur le marché capitaliste, les règles en vigueur dans ce marché ne peuvent être totalement ignorées. C'est en tous cas le point de vue de certains investisseurs.

L'abandon du principe « un homme égale une voix » dans le modèle de la SFS peut, d'un autre point de vue, représenter une réelle dérogation aux valeurs de l'économie sociale. Cela peut d'ailleurs avoir des impacts négatifs sur la participation au pouvoir de décision des travailleurs associés. Rares seront en effet ceux qui participeront à plus de 10% du capital. Leur voix risque donc d'être mise en minorité, ce qui peut générer certaines frustrations de leur part, mais aussi d'autres associés qui se retrouvent dans une situation comparable. Mais comme l'explique Marthe Nyssens, le pouvoir de vote peut également être diminué par d'autres facteurs. « *L'expérience montre que lorsque les entreprises d'économie sociale s'agrandissent, ce principe (démocratique) peut se réduire à une démocratie très formelle* »<sup>6</sup>.

Cependant, quel que soit le pouvoir accordé au vote de chaque associé et donc à celui des travailleurs qui participent aux organes de décisions, des difficultés naissent des rapports de pouvoir, d'inégalités de capital culturel, d'accessibilité et d'intelligibilité de l'information, et des ressources temporelles de chacun. Les difficultés rencontrées à toutes époques par les expériences de démocratie directe en sont une preuve.

Tout d'abord, les meilleurs dispositifs de participation peuvent-ils occulter les rapports de pouvoir dans l'entreprise ? Il y a toujours des jeux d'influence, de statut, de légitimité des opinions de chacun.

---

<sup>6</sup> Marthe Nyssens, « L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe » dans *L'autogestion... en question*, Santé conjugulée (Fédération des Maisons Médicales), n° 45, juillet 2008, p. 68-71.

Jusqu'à quel point les travailleurs oseront-ils contredire la direction, dont dépend leur emploi ? La culture de l'entreprise et l'attitude des dirigeants seront déterminants, et pourront soit favoriser la libre expression, soit accentuer la pression au conformisme. Le rapport de pouvoir peut également se jouer à travers l'information qui est transmise par la direction. Que vaut la participation démocratique si l'information n'est pas complète, pas assez compréhensible ou qu'elle est diffusée trop tard, ne laissant que trop peu de temps à son analyse ?

Par ailleurs, la gestion d'une entreprise est une matière très complexe à comprendre, et exige certaines connaissances économiques, comptables et administratives. Si les travailleurs ne sont pas formés aux enjeux de la gestion, comment peuvent-ils exercer leur rôle de manière efficace dans les organes de décisions?<sup>7</sup> Comment dépasser les différences de capital culturel, d'autant plus aigües en présence de publics hétérogènes ? Comment faire en sorte « *que les assemblées ne reproduisent pas un système oligarchique non plus fondé sur le capital financier mais sur le capital culturel* »<sup>8</sup> ? La réponse à cette question n'est bien sûr pas simple. Il serait en effet illusoire de penser que l'égalité peut être parfaite entre tous. Nier la différence qui existe, en termes de capacité de participation à la gestion d'une entreprise, entre par exemple les travailleurs du public cible des entreprises d'insertion et des cadres universitaires serait trompeur. Il importe, au contraire, de reconnaître les inégalités existantes pour éviter de tomber dans une pseudo-participation. Une fois ces inégalités reconnues, l'entreprise peut alors questionner l'objectif qu'elle veut atteindre en termes de participation de ses travailleurs et les moyens qu'elle souhaite mobiliser pour y arriver. La participation des travailleurs à la gestion ne s'institue pas et exige parfois des efforts considérables, tant en termes de temps que de formation, de la part de l'entreprise et des travailleurs. Surtout lorsque la structure travaille avec un public cible, peu qualifié et souvent abîmé par la vie. Soulignons également la nécessité d'une ouverture d'esprit de la part des dirigeants et des associés, et la reconnaissance de la légitimité de l'opinion des travailleurs.

De manière plus pratique, la nécessité d'une contribution financière pour accéder aux sphères décisionnelles des sociétés –contrairement aux ASBL, même si certaines demandent une cotisation– pose différentes questions. L'investissement et le risque financier que la prise de part implique peuvent dissuader plus d'un travailleur. Et que faire pour ceux qui ont des maigres réserves financières ? Pour protéger leurs travailleurs face au risque financier qu'implique la prise de part, certaines sociétés ont pris la décision de distribuer des parts fictives. Cela permet une participation plus « distanciée » et moins liée aux résultats économiques. D'autres ont catégorisé les parts afin de pouvoir proposer aux travailleurs une participation financière plus accessible. Mais le risque existe alors de créer une participation à deux vitesses.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la participation aux sphères décisionnelles ne suffit donc pas, à elle seule, à garantir une dynamique démocratique réelle. Tel que l'affirme Jean-Louis Laville, l'égalité des statuts ne garantit pas une démocratie dans les actes<sup>9</sup>. En réalité, quel que soit le mode de participation pratiqué (hors ou via les sphères décisionnelles), la démocratie n'est que chimère si un certain nombre d'éléments ne sont pas réunis. Ainsi, certains systèmes efficaces de participation « hors sphère décisionnelle » permettront une contribution plus significative des travailleurs à la gestion que l'accès à l'assemblée générale. Il importe peu que le dispositif de participation soit formel ou informel, il n'aura de sens que s'il s'inscrit dans un système global qui vise à rendre la démocratie

---

<sup>7</sup> A noter que la compréhension des informations n'est pas toujours plus évidente pour les autres administrateurs –souvent des bénévoles- ou associés, qui ne disposent pas toujours des compétences ou du temps nécessaire pour se former.

<sup>8</sup> Daniel Mothé, « Autogestion », dans *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, éditions Desclée de Brouwer, 2006, p. 56-65.

<sup>9</sup> « *L'ensemble des études sociologiques et socio-économiques [...] souligne que l'égalité en droit quel que soit le capital détenu ne saurait être assimilée à une démocratie en actes, contrairement à ce que laisse entendre la [définition de l'économie sociale du CWES]. L'égalité formelle dans cette dernière est trop vite assimilée à un fonctionnement démocratique alors que l'ensemble des constats effectués dans les unités d'économie sociale montre que le statut ne saurait constituer une condition suffisante en la matière. [...] La distinction entre l'égalité accordée aux membres par les statuts et la démocratie interne ouvre plutôt un champ de questionnement. Au lieu de considérer que les organisations d'économie sociale ont résolu le problème, il convient de s'interroger sur les pratiques mises en place pour qu'un processus de décision démocratique existe en leur sein* ». Jean-Louis Laville, « Les apports et limites de l'économie sociale », dans *Les services sociaux entre associations, Etat et marché : l'aide aux personnes âgées*, La Découverte, Paris, 2001. ([http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/RILESS-EMES/FRANCAIS/Laville\\_Apports\\_et\\_limites\\_FR.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/RILESS-EMES/FRANCAIS/Laville_Apports_et_limites_FR.pdf)).

effective, accompagné de conditions particulières en termes de relations de pouvoir, de culture d'entreprise, de compétences des travailleurs, de ressources temporelles, d'accès à l'information, etc.

### La volonté, obstacle décisif ?

Si la démocratie de gestion est une valeur fondamentale du secteur, et que beaucoup s'accordent sur l'importance de la participation des travailleurs, ces pratiques restent relativement peu développées dans l'économie sociale. Peu d'entreprises prévoient pour leurs travailleurs la possibilité de participer à la prise de décision, et quand bien même des dispositifs existent, dans quelle mesure permettent-ils une participation réelle et démocratique ? Dans le cas des ASBL, il reste encore relativement rare que les membres incluent des travailleurs. Quant à la participation financière, rares sont les sociétés qui la mettent en pratique et dont un nombre substantiel de travailleurs acquièrent des parts<sup>10</sup>. Dans les sociétés à finalité sociale, qui en ont l'obligation, on observe un panel de pratiques, entre celles qui font preuve d'une réelle volonté et celles, majoritaires, qui marquent un enthousiasme plus mitigé à mettre en œuvre cette prescription.

Parmi les nombreuses difficultés qui existent et que nous avons énumérées, aucune n'apparaît pourtant insurmontable. Le déficit des pratiques participatives dans l'économie sociale n'est-il pas dû à un obstacle plus grand et bien moins souvent évoqué : un manque de motivation, tant de la part des entreprises que des travailleurs ? Or, au-delà des dispositifs existants, c'est la manière dont dirigeants et travailleurs s'emparent du processus qui fera la participation. Il s'agit donc de questionner la volonté des différentes parties.

D'un côté, les dirigeants n'ont pas toujours pour objectif de faire de la participation un vecteur central de leur projet. Pourquoi se montrent-ils si frileux face à de telles pratiques ? Le maintien du pouvoir peut constituer un enjeu prégnant. La participation des travailleurs dérange et est vue d'un mauvais œil par plus d'un dirigeant ou associé, tel qu'en témoigne cet entrepreneur : « *Beaucoup d'associés ont eu du mal à céder le pouvoir et les parts, malgré le fait qu'ils représentaient des associations sociales* ». La difficulté tient également à une culture de la hiérarchie (et de la concentration du pouvoir) qui prévaut dans le système économique ambiant. « *Les décisions relèvent de la direction* ». Cette logique pourra être renforcée dans un contexte d'insertion car « légitimée » par les différences socioculturelles. Enfin, les dirigeants ont souvent l'impression que leurs travailleurs ne veulent et ne peuvent pas participer.

#### La participation financière : des dirigeants peu aidés du point de vue juridique

Il est à noter que la participation financière des travailleurs n'est pas facilitée par le cadre juridique belge, ce qui contribue à expliquer son caractère peu répandu et attrayant pour les entreprises. Pendant longtemps, la Belgique a manqué d'une législation adaptée en termes de participation financière des travailleurs, vide juridique qui contribuait à expliquer une stagnation en la matière<sup>11</sup>. La législation régit aujourd'hui la participation financière principalement par le biais de deux textes. Le premier est le statut de « société à finalité sociale » qui prévoit la possibilité, pour les membres du personnel, d'acquérir des parts de l'entreprise et donc une qualité d'associé. Le second est une loi de 2001 qui vient instaurer un cadre légal général en la matière, la loi relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéficiaires des sociétés. Des dispositifs existent, il s'agit donc de les utiliser. Or, depuis l'entrée en vigueur de la loi de 2001, très peu d'entreprises ont conclu des conventions collectives de travail qui établissent des plans de participation tel que la loi le prévoit. Une des raisons est que les conditions imposées par la loi sont jugées trop lourdes par les employeurs. Par ailleurs, d'après Febecoop, « *les arrêtés royaux mettant en place cette loi de 2001*

<sup>10</sup> Febecoop a pu remarquer, par exemple, lors du projet Forcecoop, que peu de coopératives ont réussi à avoir un nombre substantiel de membres du personnel qui ont acquis des parts de l'entreprise, et que peu des coopératives visitées ont permis l'entrée de travailleurs dans le conseil d'administration.

<sup>11</sup> CRISP, « Participation financière des travailleurs », Courrier Hebdomadaire n. 1813, 2003 ([http://www.crisp.be/catalogue/index.php?module=produit&prd\\_id=1478](http://www.crisp.be/catalogue/index.php?module=produit&prd_id=1478)).

*sont lacunaires ; la loi de 2001 ne fonctionne donc pas bien dans la pratique »<sup>12</sup>. Ainsi, la législation et les dispositifs qui encadrent les pratiques de participation financière des travailleurs en Belgique restent pauvres et dissuasifs pour les entreprises.*

D'autres pays ont des systèmes intéressants et particulièrement avancés en la matière. L'Espagne, par exemple, a mis en place un modèle juridique de *Sociedades Anonimas Laborales*, ou sociétés de travailleurs associés, qui peuvent être qualifiées d'« entrepreneuriat salarié ». En d'autres mots, les membres des SAL sont des salariés. Le modèle ne cesse de croître, de sorte que 19.000 entreprises – principalement des PME- et 110.000 emplois ont été créés<sup>13</sup>. Le pouvoir de décision ne repose cependant pas sur le principe « un homme égale une voix » caractéristique de l'économie sociale, mais est tributaire du nombre d'actions. Deux règles contribuent toutefois à limiter le pouvoir du capital : les travailleurs détiennent la majorité des parts, et aucun actionnaire ne peut détenir plus d'un tiers des actions (sauf les organismes publics).

#### Une participation financière dans l'intérêt des travailleurs ? Les pratiques du secteur privé

Si la SAL est un modèle intéressant, les dispositifs d'actionnariat salarié pratiqués en Belgique et de par le monde répondent rarement à la même logique. La participation financière a de plus en plus la cote dans le secteur privé. Mais y répond-elle autant aux intérêts des travailleurs qu'à ceux des entreprises ? Souvent, il s'agit d'une simple participation aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise, non associé à un droit de vote. Dans le cas contraire, le pouvoir de décision peut, en l'absence de principe démocratique, se voir bien limité pour de nombreux travailleurs aux capacités financières réduites. D'ailleurs, la participation financière est souvent le privilège des dirigeants et des cadres.

Si ces pratiques sont rarement sous-tendues par un idéal démocratique, elles ne répondent pas toujours non plus à une réelle volonté de redistribution. Dans les entreprises privées, elles s'inscrivent souvent en priorité dans une perspective de motivation des travailleurs et d'accroissement de la productivité. La participation financière est donc un outil au service de la performance de l'entreprise.

Pire, elle est parfois imposée comme un mécanisme qui fait dépendre une partie du salaire du travailleur des résultats de l'entreprise et de son propre travail, et qui « force » ainsi le travailleur à « se donner » pour l'entreprise, au risque de se voir pénaliser financièrement.

Les stock-options sont un exemple de ces pratiques. Le système consiste à donner à des dirigeants, des cadres, et parfois des travailleurs, le droit d'acheter des parts de la société à un prix fixé. Or, ce système de rétribution remplace, dans certains cas, une partie du salaire. Par ailleurs, les stock-options contribuent aux rémunérations disproportionnées de nombreux hauts-dirigeants et accroissent les inégalités économiques dans l'entreprise et la société. Enfin, il confronte les travailleurs à un risque financier « concentré »<sup>14</sup>, même si, dans certaines entreprises, des dispositifs permettent de les protéger. C'est également pour contrer ce genre de dérive, pour protéger le travailleur et pour assurer que la participation financière bénéficie à tous que le cadre juridique devrait pouvoir être adapté.

D'un autre côté, beaucoup de travailleurs ne semblent pas se préoccuper de la gestion de leur entreprise ou ne souhaitent pas s'y impliquer personnellement. Ce manque de motivation pourrait notamment s'expliquer par l'évolution du public qui travaille dans le secteur. Autrefois plutôt militants, les travailleurs d'aujourd'hui entrent moins dans les entreprises d'économie sociale par conviction. Ils ne choisissent pas d'abord de travailler dans ces structures pour leur appartenance au secteur ou pour leurs pratiques de gestion participative. Par ailleurs, beaucoup de travailleurs sont amenés à quitter assez rapidement les entreprises d'économie sociale (emplois tremplin dans un cadre d'insertion socioprofessionnelle), ce qui rend difficile le développement d'une culture participative. Enfin, le secteur travaille de plus en plus avec des publics défavorisés, qui n'ont pas l'habitude d'être consultés

<sup>12</sup> Forcecoop, « La participation financière des travailleurs », ([http://www.febecoop.be/forcecoop/fc\\_rec\\_participation.php](http://www.febecoop.be/forcecoop/fc_rec_participation.php)).

<sup>13</sup> Pour plus d'information : [www.sociedades-laborales.net](http://www.sociedades-laborales.net), [www.confesal.es](http://www.confesal.es), [www.actionariat-salarie.be](http://www.actionariat-salarie.be)

<sup>14</sup> Si les cours chutent ou l'entreprise fait faillite, ils risquent non seulement de perdre leur emploi, mais également leurs actions.

et invités à participer. Ils vivent souvent de nombreuses difficultés (logement, addiction, problèmes familiaux, etc.) qui les empêchent de voir la participation comme un réel enjeu.

Cependant, la question de la motivation des travailleurs nécessite qu'on s'interroge également sur l'attitude de l'entreprise. Que fait-elle pour sensibiliser les travailleurs aux enjeux de l'entreprise, et à l'intérêt de participer aux décisions ? Pour intéresser les travailleurs aux pratiques démocratiques, la volonté de les impliquer et de prendre en compte leur avis doit être réelle et perçue comme telle. Il est indispensable que la direction prouve son engagement par les moyens accordés à la participation, par une relation de respect, d'écoute, et de considération des avis des travailleurs. Il importe également que la participation débouche sur des résultats concrets. C'est ainsi que les travailleurs percevront l'intérêt de la participation. En somme, la motivation des travailleurs dépend également de la volonté des dirigeants de les voir s'impliquer dans la gestion de la structure.

### **Pour une culture de la participation dans la société et dans l'entreprise**

Au-delà du rôle du travailleur et du dirigeant, il semble nécessaire d'interroger plus largement la culture dominante dans laquelle nous vivons, qui sous-valorise la participation dans la société. Face aux enjeux énormes auxquels nous faisons face (crise financière, chômage, environnement, exclusion sociale, etc.), la société actuelle a tendance à individualiser à outrance les responsabilités et donc les réponses à donner. Or, nous ne pouvons, seuls, réduire le trou de la couche d'ozone, lutter contre la pauvreté, etc. Nous perdons petit à petit la notion d'action collective et la conscience de notre pouvoir de changement si nous combinons nos forces. Chacun se sent donc « tout petit » et démuné face à son environnement, au point que beaucoup se montrent désillusionnés et sceptiques face à des tentatives de mobilisation collectives : « Qu'est ce que cela va changer ? ». Ainsi, nous manquons de confiance en notre capacité à faire changer les choses, et nous en venons à nous positionner en sujet passif d'un système économique, politique, social, culturel, dans lequel nous pensons avoir un rôle insignifiant.

Le rôle passif que nous adoptons souvent face à la société tient également à notre culture et notre éducation. Depuis que nous sommes petits, nous sommes incités à nous conformer, tandis que la différence est souvent sanctionnée. Le système capitaliste, quant à lui, promeut un *homo economicus* conciliant et coopérant -qu'il soit consommateur ou travailleur-, qui s'insère dans la dynamique de production et de consommation afin de permettre à la machine économique de fonctionner. Si la publicité, les médias, le monde académique et économique semblent promouvoir la responsabilité, le choix, l'originalité, l'individualité, l'initiative, la participation, avons-nous réellement le choix ? De quelle marge de manœuvre disposons-nous pour être véritablement originaux ou innovants ? Que ce soit au niveau politique, social ou économique, nous ne pouvons, le plus souvent, que nous insérer dans des systèmes préétablis, dont nous sommes des « rouages » plutôt que des véritables « acteurs ».

Face à ces constats, il est nécessaire de s'interroger sur le projet de société que nous voulons. Il semble urgent de remettre à l'ordre du jour un modèle de l'individu acteur de la société ; un individu détenteur de ressources, créatif et porteur de projets, capable de choix et surtout de changement ; un individu-acteur à condition d'être non pas seul, mais organisé et conscient du pouvoir de l'action collective. Citoyen dans la sphère politique, « consom'acteur » dans le monde de la consommation, gestion participative de logements, de quartiers, budgets participatifs, développement local, expériences dans l'éducation... des versions de cet individu-acteur existent et se construisent de part le monde et sous nos yeux.

## L'autogestion

L'autogestion est un modèle de gestion de l'entreprise, mais également un modèle de gestion de la société<sup>15</sup>. Elle constitue une modalité des rapports économiques, politiques et sociaux. « *Ses postulats sont la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés et l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement* »<sup>16</sup>. Dans les structures et organisations, l'autogestion se réfère à une prise de décision par l'ensemble des personnes de la structure considérée. Au niveau de la société, elle propose un fonctionnement où les citoyens prendraient davantage part aux décisions et actions qui les concernent aux niveaux politique, économique, social, associatif, culturel. Lorsqu'elle se développe, l'autogestion permet une réappropriation des enjeux communs et une prise de conscience et mise en pratique d'un pouvoir d'action personnel et collectif face à ceux-ci.

Un individu acteur de la société, c'est également un travailleur acteur de son entreprise. Promouvoir la participation dans l'entreprise n'est-il pas une manière de poser les jalons d'une véritable culture de la participation dans la société ? L'économie sociale n'a-t-elle pas un rôle particulier à jouer pour combattre la culture dominante ?

La culture de la participation dans l'entreprise semble plus marquée dans des pays comme l'Espagne, où les bonnes pratiques font leurs preuves depuis longtemps. En Belgique, ces pratiques étaient également peut-être plus dans l'air du temps dans les années 1970, qui ont vu se concrétiser un certain nombre de projets de créations ou de reprises d'entreprises sous-tendues par une forte volonté d'autogestion. Face aux constats actuels, il est nécessaire de s'interroger sur la place que nous voulons donner aux travailleurs et sur le modèle d'entreprise que nous prônons. Choisissons-nous de considérer le travailleur comme exécutant des décisions de l'entreprise, ou comme un individu porteur de compétences et de connaissances, issues notamment de l'expérience, et de ressources intellectuelles qu'il est capable de mobiliser pour améliorer la gestion de la structure ? N'est-il pas nécessaire d'évoluer vers un modèle du travailleur qui prend part aux décisions quotidiennes tout comme aux choix stratégiques qui ont des répercussions pour son travail personnel mais également pour la communauté, l'économie locale, l'environnement ? Quels objectifs poursuivons-nous, et avec quelles méthodes ? Vers quels publics nous orientons-nous ? Quel type d'emploi offrons-nous ? Ce genre de réflexion permet aussi aux travailleurs de donner du sens à leur travail.

La gestion démocratique dans l'entreprise peut également être le terreau d'une plus grande émancipation des individus dans la société, si elle s'inscrit dans une logique d'éducation permanente<sup>17</sup>. Un individu est capable d'agir sur son environnement, et donc sur ses propres conditions de vie, dès lors qu'il en comprend les ressorts, qu'il identifie et saisit les opportunités qui s'offrent à lui. Participer à la gestion de son entreprise en fait partie. Réalisée dans de bonnes conditions, la participation valorise les travailleurs, développe leur confiance en eux et leurs compétences.

<sup>15</sup> Daniel Mothé, « Autogestion », dans *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, éditions Desclée de Brouwer, 2006, p. 56-65.

<sup>16</sup> « Autogestion », dans *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives Economiques, Pratique n. 22, janvier 2006. ([http://www.alternatives-economiques.fr/autoqestion\\_fr\\_art\\_223\\_31118.html](http://www.alternatives-economiques.fr/autoqestion_fr_art_223_31118.html))

<sup>17</sup> Selon le Décret sur l'action associative dans le champ de l'éducation permanente du 17 juillet 2003, les pratiques qui s'inscrivent dans une démarche d'éducation permanente visent « 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 ». Les organismes qui réalisent un objet d'éducation permanente favorisent et développent « Une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société ; des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation ; des attitudes de responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique ». ([http://www2.cfwb.be/actualite/atelecharger/Doc\\_synt\\_h\\_et\\_precisions\\_2008\\_Definitif.doc](http://www2.cfwb.be/actualite/atelecharger/Doc_synt_h_et_precisions_2008_Definitif.doc)).

Participer à la gestion de l'entreprise, c'est également prendre conscience du pouvoir d'action que nous avons collectivement. Cette démarche a d'autant plus de sens avec les publics défavorisés qui travaillent dans l'économie sociale, et qui sont souvent les laissés pour compte d'un système et les plus démunis pour s'y frayer une place. « *Nous apprenons à prendre la parole, à donner notre avis. Nous nous sentons valorisées* », témoignage une travailleuse, « *C'est sortir du statut d'aide-ménagère* ». Une conséquence possible et souhaitable est que les travailleurs endossent davantage un rôle d' « acteur » dans leur vie professionnelle, mais également privée, associative, voire politique. Notons qu'une démarche d'éducation permanente est indispensable pour accompagner le travailleur et lui permettre de devenir acteur de son entreprise. En effet, la capacité de contribution des travailleurs à la gestion est à la hauteur de leur connaissance critique des réalités et enjeux de l'entreprise et de la société, de leurs aptitudes d'analyse et de réflexion, de leurs capacités de négociation, etc. Si l'entreprise ne fournit pas les conditions de cette « éducation », avoir son mot, sa voix ou sa part peut ne rien changer pour le travailleur.