

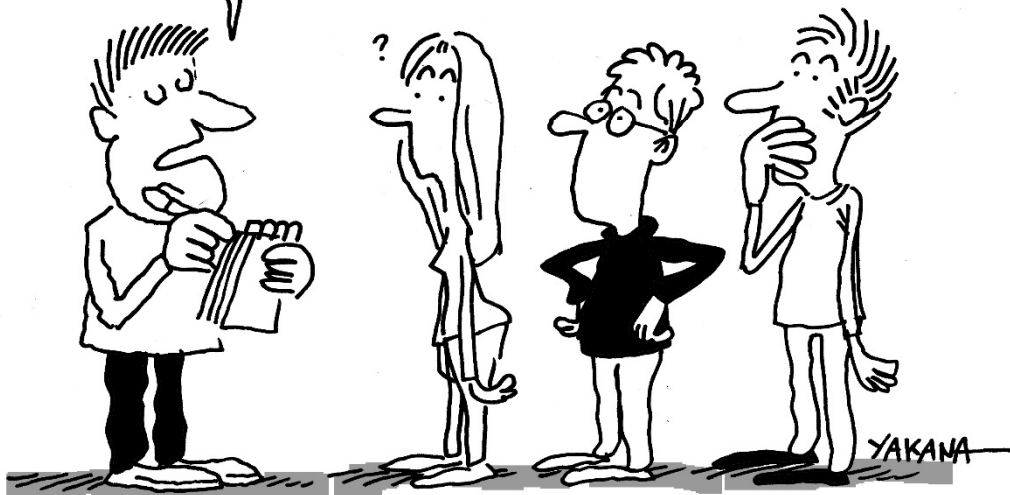


## CINQ QUESTIONS À SE POSER AVANT DE (FAIRE) PARTICIPER !

1

PARTICIPATION : UN LONG PROCESSUS

QUI PARTICIPERA À LA RÉUNION DE PRÉPARATION  
À LA RÉUNION SUR LA PARTICIPATION ?



**Barbara Garbarczyk**

Chargée de projets  
Pôle Études & Animations

**Analyse 2017**

**Mots-clés :** démocratie – entreprise  
sociale – gouvernement – participation  
– management

Si un fonctionnement démocratique est un idéal à atteindre pour les entreprises sociales, il implique forcément la participation de leurs membres. Mettre en place un processus participatif n'est pas chose aisée. Un premier réflexe, que nous constatons fréquemment dans nos discussions avec des travailleurs d'entreprises sociales, est de poser la question du « comment faire » et des outils à utiliser. Mais n'est-ce pas mettre la charrue avant les bœufs ? C'est en tout cas ce qui nous apparaît suite aux nombreuses rencontres, animations et formations que nous organisons au sein d'entreprises sociales au sujet de la participation. Un processus participatif réussi nécessite toute une série de questionnements préalables qu'il ne faut pas négliger.

L'invitation faite au lecteur est donc de prendre le temps avant de foncer dans le « faire ». Après une proposition de définition de la participation, cette analyse suggère ainsi cinq questions clés à se poser avant d'entamer un processus participatif. Ces questions concernent les raisons, les personnes concernées, les niveaux, les sujets et les lieux de la participation.

## DÉFINIR

Le terme « participation » a le vent en poupe. Il est de bon ton de faire appel à la participation dans les appels à projets publics ou dans le management des grandes entreprises<sup>1</sup>. Mais la participation est aussi dans l'ADN des entreprises sociales, qui tendent à mettre en œuvre leur idéal de gestion démocratique. Une première approche, notamment celle du décret wallon de l'économie sociale<sup>2</sup>, définit la gestion démocratique par la dissociation entre capital et pouvoir au sein de l'assemblée générale : c'est le fameux principe « une personne – une voix »<sup>3</sup> plutôt que le traditionnel « une part – une voix ». L'approche EMES (voir encadré), quant à elle, rajoute à ce principe « *une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité* ». En somme, les voies pour mettre en place des processus participatifs sont nombreuses.

### L'idéal-type EMES

EMES est un réseau européen de chercheurs en économie sociale et entreprises sociales. Même si dans chaque pays européen, il existe une définition légale de l'économie sociale, ces indicateurs permettent d'avoir une vision commune de ce qu'on entend par entreprise sociale. Il s'agit bien d'indicateurs et non de critères exclusifs.

<sup>1</sup> Voir notre analyse « Entreprise libérée, oui mais de quoi ? », SAW-B, 2016.

<sup>2</sup> Décret relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008.

<sup>3</sup> Même si ce principe reste le plus répandu en économie sociale, il existe aussi une pratique mixte qui applique le principe « une part – une voix » mais avec une limitation. Autrement dit, cela donne plus de pouvoir à ceux qui ont moins de capital et moins de pouvoir à ceux qui ont plus de capital.

**Indicateurs de la dimension économique :**

- Une activité continue de biens ou de services
- Un niveau significatif de prise de risque économique
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré

**Indicateurs de la dimension sociale :**

- Un objectif explicite de service à la communauté
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens
- Une limitation de la distribution des bénéfices

**Indicateurs de la structure de gouvernance :**

- Un degré élevé d'autonomie
- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital
- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

La participation peut être définie de multiples manières. Nous retiendrons ici une proposition de la philosophe Joëlle Zask<sup>4</sup> qui nous semble intéressante car elle y intègre différents points de vue : participer, *c'est prendre part* (à un groupe dont la finalité est une activité commune), *apporter une part* (contribuer), et *recevoir une part* (bénéficier)<sup>5</sup>.

Cette définition peut nous aider à penser la participation de manière générale. Mais elle ne suffira pas à lever le flou qui pèse parfois sur certains processus : qui n'a jamais été embarqué dans une réunion sans vraiment connaître les tenants et les aboutissants de celle-ci ? C'est pourquoi, pour bien clarifier le terme « participation » et se mettre d'accord en groupe sur ce qu'on a en tête quand on utilise ce mot, il peut être utile de creuser davantage. C'est le rôle des cinq questions que l'on propose d'aborder avant de se lancer dans un processus participatif. Elles peuvent être vues comme une boussole à utiliser de manière générale (au sein d'une organisation) ou dans des cas plus concrets (en préparant une réunion précise par exemple).

## 1) POURQUOI VEUT-ON (ME FAIRE) PARTICIPER ?

Avant de plonger tête baissée dans le « comment », une première question à se poser est celle du « pourquoi ». Quelles sont les raisons pour lesquelles je veux mettre en place un processus participatif ? Pourquoi veut-on me faire participer ? A priori, la participation n'est pas une fin en soi mais un moyen. Un moyen au service de quelle(s) finalité(s) ?

En effet, les objectifs de la participation ne sont pas toujours les mêmes, selon chaque entreprise sociale mais aussi selon la position dans laquelle on se trouve

<sup>4</sup> Joëlle Zask, *Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'Eau, 2011.

<sup>5</sup> Ce à quoi nous pourrions rajouter *mettre à part* et *être pris par*. À ce sujet, voir notre analyse coécrite avec le CESEP, « Des pratiques participatives à la démocratie », SAW-B et CESEP, 2016.

au sein de celle-ci. Cherche-t-on à stimuler son personnel pour augmenter ses ventes ? À créer une cohésion d'équipe et optimiser son fonctionnement ? Ou bien encore considère-t-on que l'entreprise, à l'image de notre espace politique par exemple, doit aussi être un lieu de délibération démocratique ? Autrement dit, qu'on ne peut pas parler de réelle démocratie si celle-ci s'arrête aux portes de nos entreprises.

Bien-sûr, il y a rarement une seule et unique réponse à cette question. Plusieurs raisons peuvent s'entremêler. L'essentiel est de faire preuve de discernement : la participation, malgré sa connotation positive, n'est parfois qu'un vernis consensuel qui cache des méthodes de management très éloignées des idéaux démocratiques. D'où l'importance d'approcher ce terme avec une certaine vigilance et un esprit critique.

## 2) QUI PARTICIPE ?

Instaurer un processus participatif implique également de clarifier qui sont celles et ceux qui y prennent part. Dans une entreprise sociale, les parties prenantes peuvent être variées : travailleurs, bénéficiaires, clients, fournisseurs, stagiaires, bénévoles, partenaires... Évidemment, l'enjeu n'est pas tant d'impliquer le plus de monde possible que de savoir pourquoi on le fait, ou pourquoi on ne le fait pas : définir qui participe revient aussi à définir qui ne participe pas. Il peut aussi y avoir un écart important entre ceux qui sont invités à participer, et ceux qui participent effectivement. D'ailleurs, dans certains cas, une non-participation peut aussi être vue comme l'expression d'un avis (je ne participe pas à cette réunion car je ne suis pas d'accord avec le processus proposé...).

Tous les projets d'entreprises sociales ne sont pas adaptés à accueillir de multiples acteurs. Certaines entreprises impliquent fortement leurs travailleurs, mais pas forcément beaucoup leurs bénéficiaires ou leur clients. C'est notamment le cas des coopératives de travailleurs, ou encore des SCOP<sup>6</sup>. D'autres, au contraire, donnent beaucoup de place à leurs bénéficiaires, mais peu aux travailleurs. Enfin, on voit de plus en plus l'émergence d'entreprises sociales où les différentes parties se retrouvent autour de la table : des coopératives mixtes producteurs-consommateurs dans l'agriculture paysanne, des magazines où journalistes et lecteurs se retrouvent dans une même assemblée générale mais dans des collèges différents, etc. L'idée de cette coopération « entre différents » est souvent de dépasser les intérêts de telle ou telle partie prenante, d'essayer d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des acteurs pour cerner avec plus de profondeur l'intérêt général du projet. À cet égard, le modèle français des SCIC (sociétés coopératives

---

<sup>6</sup> En France, la SCOP est une société coopérative et participative. Bien que ce statut n'existe pas officiellement en Belgique, certains acteurs, dont ceux de l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles, se revendiquent de ce modèle français où les travailleurs ont au moins la majorité du capital et 65% des droits de vote. Voir aussi notre analyse : « Les SCOP françaises, un modèle à suivre en Belgique ? », SAW-B, 2013.

d'intérêt collectif) nous semble intéressant car il réunit obligatoirement trois types d'acteurs : les bénéficiaires, les travailleurs et au moins une autre catégorie (clients, fournisseurs, pouvoirs publics...)<sup>7</sup>.

### 3) JUSQU'OU EST-CE QU'ON VA ?

Si je demande son avis à une personne, mais que je prends ensuite une décision sans elle, est-ce que je l'ai fait participer ? D'aucuns estimeront que sa voix a pu être entendue, et qu'il y a donc participation. D'autres trouveront certainement que ce n'est qu'apparence de participation. Il n'y a pas de réponse univoque à cette question. C'est pourquoi il est primordial de se mettre d'accord sur les niveaux de la participation et de savoir se situer.

Le premier niveau de participation, c'est l'**information**. Si recevoir de l'information peut paraître plutôt passif, cela n'en est pas moins la condition *sine qua non* de la participation. En effet, comment puis-je donner mon avis si je n'ai pas les informations qui me permettent de me construire une opinion en toute conscience ? Cela n'a aucun sens de faire participer des personnes sur des sujets qu'elles ne maîtrisent pas du tout. C'est pourquoi l'information (sa communication et sa compréhension) est une étape cruciale pour une participation effective.

Un deuxième niveau, un peu plus impliquant, est la **consultation**. Ici, on offre la possibilité à un groupe de donner son avis, sans que ce même groupe ait contribué à l'élaboration de la proposition, et sans que son avis soit forcément pris en compte. Par exemple, une direction demande à l'ensemble de son équipe ce qu'elle pense de l'ouverture d'une nouvelle activité. Évidemment, une consultation qui ne prendrait pas du tout en compte les avis qu'elle a voulu récolter risque de poser des problèmes de légitimité aux yeux des consultés.

La **concertation** est le troisième niveau. Contrairement à la consultation, ici, les personnes qu'on souhaite faire participer sont présentes tout au long du processus, et pas seulement à la fin pour avis. Elles contribuent donc à la construction de la proposition, bien que la décision finale ne leur appartienne pas.

Enfin, le quatrième niveau est la **codécision**. Ici, on a un pouvoir décisionnaire (par la délibération et le vote mais aussi éventuellement d'autres méthodes comme le jugement majoritaire<sup>8</sup> par exemple). En co-décidant, on devient également co-responsable de cette même décision.

---

<sup>7</sup> Au sujet des SCIC et de la coopération « entre différents », voir notre étude « Et si nous coopérons ? », SAW-B, 2016.

<sup>8</sup> Dans ce système, les participants donnent une mention sur une échelle commune (allant de « très bien » à « à rejeter ») à chacune des propositions (soit une personne, soit une idée) et le gagnant est déterminé par la médiane, qu'on appelle « mention majoritaire » car la majorité des votants jugent qu'il mérite cette mention ou plus.

Pourquoi penser par niveaux de participation peut-il être utile ? Il ne s'agit pas de dire que dans n'importe quelle circonstance, il faut aller vers la codécision car elle serait le stade le plus élevé de la participation. D'ailleurs, il faut savoir distinguer participation et décision. Par contre, il nous paraît important de dire à quel niveau on se situe pour éviter les frustrations ou les mauvaises interprétations. Les couacs se trouvent souvent dans les situations où l'on parle de participation sans la définir, par exemple si on est invité à donner notre avis en pensant qu'on décide ensemble, alors qu'on est simplement consulté.

#### 4) SUR QUELS SUJETS?

En plus des niveaux, il nous semble important de clarifier sur quel sujet porte un processus participatif. Autrement dit, « à quoi » on participe. En effet, une discussion concernant la couleur d'un mur ou l'ouverture d'une nouvelle activité n'aura pas les mêmes implications. C'est pourquoi séparer différents « domaines » de participation peut être utile. Nous en proposons trois.

Le premier domaine porte sur des **choix opérationnels** : comment se répartit-t-on les tâches à réaliser ? Comment mène-t-on à bien telle ou telle mission précise ? Il s'agit donc avant tout des aspects journaliers et quotidiens, de mise en application concrète des actions à mener.

Un autre domaine concerne les **choix managériaux**. Ici, il s'agit surtout de décider de l'affectation des ressources et de l'organisation des équipes : Comment s'organise-t-on en interne ? Doit-on engager (ou licencier) quelqu'un ? Comment le faire ? Avec quel profil ?

Un dernier domaine concerne les **choix stratégiques**, c'est-à-dire la vision à long terme : orientation et positionnement de l'entreprise, ouverture de nouvelles activités, développement de partenariats...

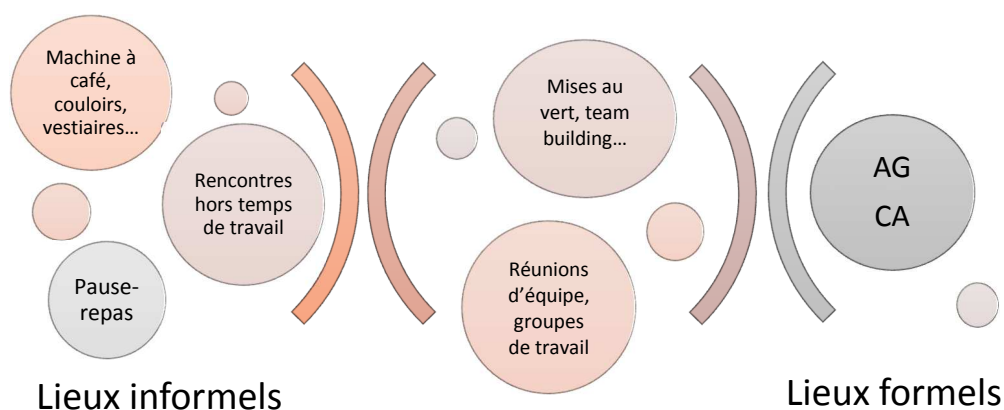
Enfin, il est possible de croiser les domaines et les niveaux de participation via le tableau à double entrée ci-dessous. Il peut être envisagé comme une grille de lecture qui a l'avantage de clarifier de quelle participation on parle, même si, comme tout outil, il ne rend pas forcément compte de toute sa complexité. L'enjeu est donc moins de vouloir mettre la réalité dans des cases que de se servir de l'outil et de voir ce qu'il dit de la participation dans une organisation. Ainsi, nous invitons le lecteur à prendre quelques exemples de processus participatifs auxquels il a eu l'impression d'être associé (par exemple une réunion) et de tester le tableau.

	Choix opérationnels	Choix managériaux	Choix stratégiques
Codécision			
Concertation			
Consultation			
Information			

## 5) OÙ PARTICIPER ?

La dernière question que l'on propose de se poser concerne les lieux de participation. On pense bien-sûr à des lieux dédiés au débat et à la prise de décision, comme l'AG et le CA. Néanmoins, pour qu'une organisation puisse fonctionner au quotidien, nombre de décisions, mais aussi de discussions et de débats se font aussi ailleurs. Ainsi, il peut être intéressant de « classer » ces différents lieux sur un axe qui va du plus informel au plus formel.

En voici une liste non exhaustive :



Qu'est-ce qui distingue ces différents types de lieux ? Plus on va vers la droite du schéma (lieux formels), plus les lieux sont connus de tous, officiels, obligatoires, prévus à l'avance, avec des traces (compte-rendu...). De plus, ce sont des lieux légitimes : à priori, on ne conteste pas la légitimité d'une décision prise en assemblée générale (ou bien, si c'est le cas, cela reflète un problème organisationnel fort au sein de la structure). Par contre, l'aspect formel de ces lieux peut parfois les rendre peu abordables pour des personnes qui n'ont par exemple pas l'habitude de parler en public, et donc empêcher leur participation effective, même si elles en auraient le droit<sup>9</sup>.

À l'inverse, plus on va vers la gauche du schéma (lieux informels), plus la parole se libère : on donne plus facilement son avis à ses collègues à la machine à café que devant une assemblée de 300 personnes. Souvent, l'aspect informel est aussi le gage d'une plus grande convivialité. Néanmoins, ces lieux ne sont pas

<sup>9</sup> Sur les conditions de la participation, voir notre analyse coécrite avec le CESEP, « Des pratiques participatives à la démocratie », SAW-B et CESEP, 2016.



officiels et ne conviennent donc pas à tous les enjeux. Par exemple, si des décisions importantes sont prises dans des lieux informels (couloirs, pause cigarette...), elles risquent d'être mal acceptées par les personnes qui n'ont pas eu accès à cette information. Par contre, un grand nombre de discussions commencent dans des lieux informels, pour aboutir à des lieux plus formels s'il s'agit de prendre effectivement une décision.

À quoi sert-il de réfléchir à cette question ? Il ne s'agit pas de faire une hiérarchie entre ces différents lieux. Chacun joue un rôle différent et il nous semble important de prendre soin de chaque lieu. Néanmoins, il faut faire preuve de discernement : si certaines questions peuvent sans problème être traitées à la machine à café (notamment au niveau opérationnel si elles n'ont pas d'influence sur toute la structure), pour d'autres, il ne s'agira pas de l'endroit adéquat. Ceci dit, si on réfléchit au « voyage » d'une question au sein d'une organisation, elle commence régulièrement dans des lieux informels. L'important sera alors de veiller au passage, pour les enjeux importants, des lieux informels aux lieux plus formels, et légitimes. C'est notamment le cas pour les plus grandes entreprises, où il est par exemple difficile de s'assurer de la bonne circulation d'une information uniquement de manière informelle.

## « L'IMPORTANT, C'EST DE PARTICIPER » ?

La participation porte en elle une forte connotation symbolique positive. A priori, participer, ça donne plutôt envie. Pourtant, il est indispensable de clarifier ce terme afin que toutes les personnes concernées soient sur la même longueur d'ondes. Combien de fois a-t-on vu, au sein de collectifs, des personnes dégoutées car se sentant trahies par les décisions prises ? La participation, mal pensée et mal construite, peut causer de réels dégâts : manipulation, perte de confiance du groupe, inefficacité... D'où l'importance de préciser de quoi on parle. Il nous semble plus intéressant d'en faire moins mais bien, que de promettre de la participation partout sans pouvoir réellement la mettre en place.

Cette analyse se proposait de réfléchir aux questionnements utiles et préalables à la mise en place d'un processus participatif : pourquoi participer ? Avec qui ? À quels niveaux ? Sur quels sujets ? Où ? Pour aller plus loin, nous invitons le lecteur à consulter d'autres analyses à ce sujet, notamment sur les conditions et les coûts de la participation, ou encore sur les forces et limites de l'utilisation d'outils d'intelligence collective pour stimuler la participation<sup>10</sup>.

Enfin, rappelons que la participation est toujours un moyen au service d'un projet et non une fin en soi. En effet, nous avons aussi connu des groupes qui se préoccupaient tellement de leur fonctionnement qu'ils en oubliaient

<sup>10</sup> « Des pratiques participatives à la démocratie », SAW-B et CESEP, 2016 et « Renforcer la participation au sein des entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ? », SAW-B, 2016.



presque leur raison d'être. Attention donc que la participation ne devienne pas au service... d'elle-même ! L'important n'est donc peut-être pas tant de participer que de savoir pourquoi on le fait.

**Pour citer cette analyse :** Barbara GARBARCZYK, « Cinq questions à se poser avant de (faire) participer ! », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2017.

## LES ANALYSES DE SAW-B

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

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

10



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



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

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

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

Toutes nos analyses sont sur [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be).

