

# LES CAHIERS DE L' **O**BSERVATOIRE TRANSFRONTALIER DE L'ESS



## Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ?

Enjeux et réalités dans l'économie sociale et solidaire.

Un des piliers fondateurs de l'économie sociale et solidaire, toujours d'actualité aujourd'hui, est la recherche de démocratie interne dans la gestion et le fonctionnement des entreprises.

Ce cahier thématique vise à regarder comment les entreprises d'économie sociale s'organisent aujourd'hui pour atteindre cet idéal en se focalisant sur la **place des travailleurs dans les processus décisionnels et consultatifs et dans les circuits d'information.**

En quelques pages, nous allons essayer de tracer les contours de cette réalité multiforme, source de créativité mais aussi de difficultés. La question est vaste. L'objectif ici n'est pas d'être exhaustif mais de susciter l'envie d'aller plus loin, d'ouvrir la discussion.

### SOMMAIRE

- Page 3 :** La participation, késako ?
- Page 4 :** Comparaison des législations
- Page 6 :** Présence des travailleurs dans les organes décisionnels statutaires
- Page 10 :** Personnalité du dirigeant et processus participatif
- Page 12 :** Travailleurs et capital
- Page 13 :** Construire d'autres pistes
- Page 15 :** Les défis de la participation
- Page 17 :** Méfaits supposés et bienfaits avérés de la participation
- Page 19 :** Références bibliographiques
- Page 20 :** Enjeux et perspectives

### QUELQUES CHIFFRES

**37%** des sociétés commerciales d'économie sociale et solidaire interrogées et **48%** des associations interrogées ont des travailleurs parmi leurs administrateurs.

**53%** des sociétés commerciales d'économie sociale et solidaire interrogées ont ouvert leur capital aux travailleurs.

**La majorité des travailleurs** ayant pris des parts dans le capital de leur entreprise occupe une fonction dirigeante dans les entreprises d'économie sociale interrogées.

[www.observatoire-ess.eu](http://www.observatoire-ess.eu)

**Ce cahier a été construit dans le cadre du projet D.E.S.I.R., Développement Inter-Régional de l'Économie Sociale, soutenu dans le cadre d'Interreg IV.**

Cette publication émane de l'**observatoire transfrontalier de l'économie sociale et solidaire** animé par la CRESS Nord-Pas de Calais et ConcertES.

La **Chambre Régionale de l'économie sociale et solidaire Nord-Pas de Calais** (CRESS NPDC) regroupe les fédérations et organismes régionaux de coopératives, mutuelles, associations et fondations ayant comme dénominateur commun l'économie au service de la personne.



6, rue Jean Roisin - 59000 Lille (France) Tél : +33(0)3 20 06 34 09  
cressnpdc@cressnpdc.org  
www.cressnpdc.org (*onglet «observatoire»*)

**ConcertES** est la concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles. Elle a pour but de représenter, défendre et promouvoir l'économie sociale. Dans le cadre du projet D.E.S.I.R., ConcertES a développé un observatoire de l'économie sociale en régions wallonne et bruxelloise.

CONCERTES

Place de l'Université, 16 - 1348 LLN (Belgique) +32(0)10 457 450  
contact@observatoire-es.be  
www.observatoire-es.be    www.concertes.be

#### **Le contenu de ce cahier a été rédigé à partir :**

- d'un relevé des pratiques des organisations d'économie sociale réalisé par ApacES, Atout EI, Febecoop, Réseau Financement Alternatif et SAW-B;
- de l'étude « *Réalité de la participation des travailleurs dans les circuits décisionnels et informationnels au sein des entreprises d'économie sociale en Belgique francophone et dans le Nord Pas-de-Calais* » menée par Syneco, ACFI-FIAS et la Coordination AID en collaboration avec ConcertES et Johan Verhoeven, étudiant stagiaire.

Les chiffres cités dans ce cahier résultent d'une enquête menée via un questionnaire en ligne auprès de dirigeants d'organisations d'économie sociale wallonnes et bruxelloises en 2010.

- 46 entreprises ont répondu à cette enquête (taux de réponse de 8 %)
- 59 % d'associations (asbl) et 41 % de sociétés commerciales
- 33 % à Bruxelles et 67 % en région Wallonne
- 25 % d'entreprises de moins de 10 travailleurs, 27% entre 11 et 25 travailleurs, 48% plus de 25 travailleurs

*L'échantillon de cette étude étant trop restreint pour avoir une valeur statistique, il convient d'appréhender ces résultats avec prudence et de considérer ceux-ci comme de simples indicateurs ou signaux permettant de construire des présomptions.*

Editeur responsable : Sébastien Pereau

Rédaction : ConcertES (Grégory Berthet, Béatrice Bosschaert, Paul Maréchal)

Graphisme et mise en page : www.phenyx43.be

Photo de la couverture publiée avec l'aimable autorisation du Groupe Terre - www.terre.be

Mars 2012

# LA PARTICIPATION : KÉSAKO ?

« C'EST UNE MANIÈRE DE METTRE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU PROFIT DE L'ENTREPRISE. »



Chaque entreprise a son histoire, ses particularités, ses hommes et ses femmes. La participation des travailleurs peut être déclinée sous de multiples formes. Il n'y en a pas de bonne ou de mauvaise.

Plusieurs entrées pour aborder la participation :

Le degré d'implication des travailleurs peut s'avérer fort différent en fonction du **RÔLE** qui leur est attribué.

- Les travailleurs peuvent être dotés d'un réel pouvoir décisionnaire dans le cadre d'une structure qui met en place la **codécision**.
- Certains mécanismes de participation viseront davantage un rôle de **consultation ou d'avis** des travailleurs afin de permettre au décideur d'en tenir compte dans sa décision.
- In fine certains organes de participation jouent davantage un rôle d'**information** des travailleurs (présentation de la situation financière de l'entreprise par exemple).

Ces trois rôles ne sont pas exclusifs l'un de l'autre.

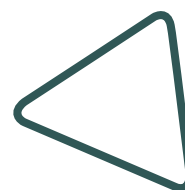
La collaboration avec les travailleurs peut également porter sur des **SUJETS** d'importance variable. On distinguera ainsi :

- Les **décisions stratégiques**. Il s'agit des décisions liées à la formulation d'une vision et d'orientations à long-terme.
- Les **décisions managériales**. Il s'agit ici de décider de l'affectation en personnel, ressources et équipements, des modes d'organisation de la production, etc.
- Les **décisions pratiques et organisationnelles**. Il s'agit ici de gérer le personnel (établissement des horaires, projets,...), les relations de travail, les aspects quotidiens.

La simple présence d'employés dans les instances décisionnelles (CA ou autres) n'est cependant pas un gage de fonctionnement démocratique. Encore faut-il que le fonctionnement réel permette à chacun d'exprimer ses idées et de défendre son point de vue.

SUR QUELS SUJETS ?

RÔLE DES TRAVAILLEURS ?



OÙ ?

La participation des travailleurs peut se concrétiser en différents **LIEUX** :

- **Participation des travailleurs au capital**. Lorsque les travailleurs deviennent associés et co-proprétaires de l'entreprise qui les emploie.
- **Participation des travailleurs aux organes décisionnels statutaires**. (assemblée générale et/ou conseil d'administration). Cette présence peut ou non être assortie d'un droit de vote.
- **Participation des travailleurs à d'autres organes de nature décisionnelle ou consultative, légaux ou non** (conseil d'entreprise, CPPT, comités de direction, assemblée de travailleurs...).
- **Participation des travailleurs aux circuits d'information internes**.

En société, la présence à l'assemblée générale implique la détention de capital.

En Belgique, les Sociétés à Finalité Sociale doivent proposer aux travailleurs de devenir associés. Ils peuvent alors devenir membres de l'AG et détenteurs de droits de vote.

En France, les sociétés coopératives et participatives (SCOP) prévoient qu'au moins 51% du capital et 65% des droits de vote à l'AG soient attribués aux travailleurs.

# COMPARAISON DES LÉGISLATIONS

**En France comme en Belgique, certains statuts juridiques prévoient des dispositions propres à favoriser la participation. Explorons et comparons 3 formes d'entreprise :**

- la société à finalité sociale (SFS)
- la société coopérative et participative (SCOP)
- la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif).



## SFS

Le statut de **Société à finalité sociale** (SFS) permet à toute entreprise commerciale d'affirmer une finalité autre que le profit. La SFS est une forme juridique qui peut être endossée quelque soit la forme de société commerciale choisie (SA à FS, SPRL à FS, SCRL à FS...).

**Finalité** : Les statuts définissent de façon précise le but social auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social et n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect.

### Place des travailleurs dans le capital

Les statuts doivent prévoir les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé.

**« Chaque travailleur prend une part (minimum) après un an, au moment de la signature de son contrat CDI. Cette participation active et formelle des travailleurs implique d'être sélectif lors de l'engagement mais fait partie intégrante du projet de l'entreprise, le travailleur en est clairement informé dès le départ. »**

En Belgique, il existe aussi un statut de coopérative.

Celui-ci ne prévoit pas d'obligation concernant la participation des travailleurs.

Cependant, parmi les sociétés coopératives, celles qui sont agréées pour le Conseil National de la Coopération doivent intégrer dans leur statut des dispositions proches de l'économie sociale dont le principe de l'adhésion volontaire et celui d'« un homme, une voix » ou à défaut la limitation à 10% des voix.

**Montant de la part sociale** : Le montant de la part est déterminé par les statuts. Chaque associé détient au moins une part. Il n'y a ni valeur minimale, ni maximale pour les parts.

**Droit de vote** : A l'assemblée générale, chaque part donne droit à une voix.

Cependant, personne ne peut avoir plus de 10% des voix et lorsque des travailleurs sont associés, ce chiffre est ramené à 5%.

La règle « un homme, une voix » peut aussi être appliquée mais sans obligation légale.

### Nombre estimé de structures existantes :

On compte 453 sociétés à finalité sociale en Wallonie. 6.563 travailleurs y travaillent (2010).



## SCOP

Une **société coopérative et participative** (SCOP) est une société commerciale (sous forme de société anonyme ou à responsabilité limitée) soumise aux mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise.

**Finalité** : Valorisation du travail et pérennité de l'entreprise et des emplois plutôt que rémunération du capital.

### Place des travailleurs dans le capital

Les salariés sont associés majoritaires de l'entreprise dont ils détiennent au moins 51% du capital. Tous les salariés ont vocation à devenir associés dans des modalités définies par les associés existants et avec leur accord.

**Montant de la part sociale** : Les parts sociales ont une valeur nominale obligatoirement comprise entre 15 et 75€. Chaque associé détient au moins une part.

**Droit de vote** : Les salariés-coopérateurs doivent détenir 65 % du droit de vote. Egaux en devoirs et en droits, les salariés-coopérateurs prennent les décisions selon la règle « un homme, une voix » (au lieu de une part sociale = une voix dans les entreprises non coopératives). Ce qui veut dire que le dernier embauché ou le plus petit salaire a autant de pouvoir, en assemblée générale, que les fondateurs ou cadres dirigeants !

**Désignation du dirigeant** : Ce sont les salariés-coopérateurs de la SCOP qui élisent généralement leur dirigeant. Ce n'est pas le conseil d'administration comme dans une entreprise classique.

**Contrôle** : Pour pouvoir se prévaloir du statut SCOP et bénéficier de ses particularités fiscales, la SCOP doit répondre de son fonctionnement coopératif.

**Remarque** : La répartition de la propriété de l'entreprise entre les salariés favorise la solidarité entre ses membres.

**Nombre estimé de structures existantes**: 1.959 SCOP dans laquelle travaillent 39.107 salariés (2010).

## SCIC

Une **société coopérative d'intérêt collectif** (SCIC) est une société coopérative de forme commerciale (SARL ou SA) à but non lucratif.

**Finalité** : Production ou fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.

### Place des travailleurs dans le capital

Elle associe autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, bénévoles etc.) réunis en au moins 3 collèges au sein de l'AG. La constitution des collèges ne peut pas reposer sur des critères faisant référence au montant du capital apporté par l'associé. En théorie, un seul travailleur détenant une part suffit pour rendre présente la catégorie « travailleurs ».

**Montant de la part sociale** : Le montant d'une part est fixé par les statuts. Chaque associé détient au moins une part. Théoriquement, le capital minimal pour les SARL SCIC est de 1€. Dans la pratique les SCIC s'alignent généralement sur les SCOP (montant minimum de la part de capital de 15€).

**Droit de vote** : Le principe «un homme, une voix» est appliqué. Quelle que soit la quantité du capital détenu, chaque coopérateur ne dispose que d'une seule voix lors de l'assemblée générale de l'entreprise. Mais il est compensé par la gestion en minimum 3 collèges (de salariés, de bénéficiaires et de contributeurs). Un collègue ne pourra obtenir à lui seul plus de 50 % et moins de 10 % du total des droits de vote. Les collectivités territoriales ne pourront détenir que 20 % du capital.

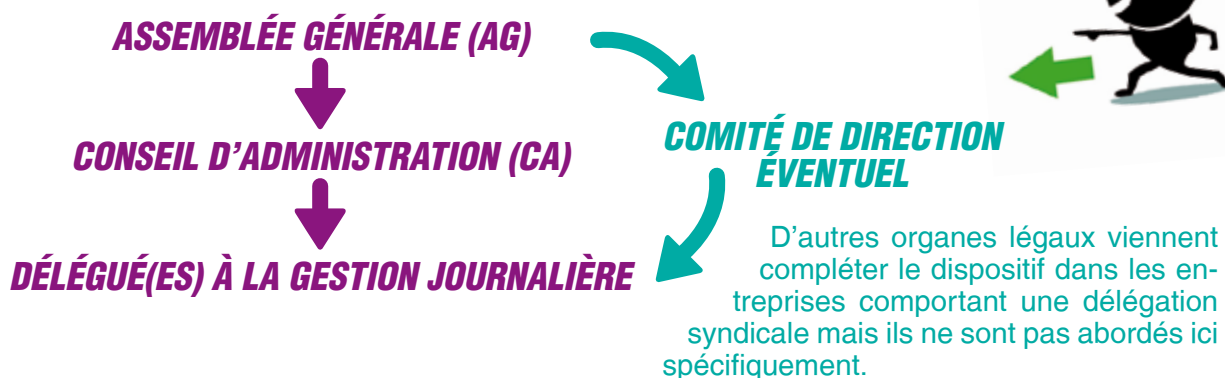
**Contrôle** : Le statut de SCIC est obtenu pour 5 ans après agrément préfectoral.

**Remarque** : Les principes de solidarité et de démocratie sont à la base des règles de fonctionnement et d'organisation.

**Nombre estimé de structures existantes**: On dénombre 190 SCIC représentant plus de 2.500 emplois (2010).

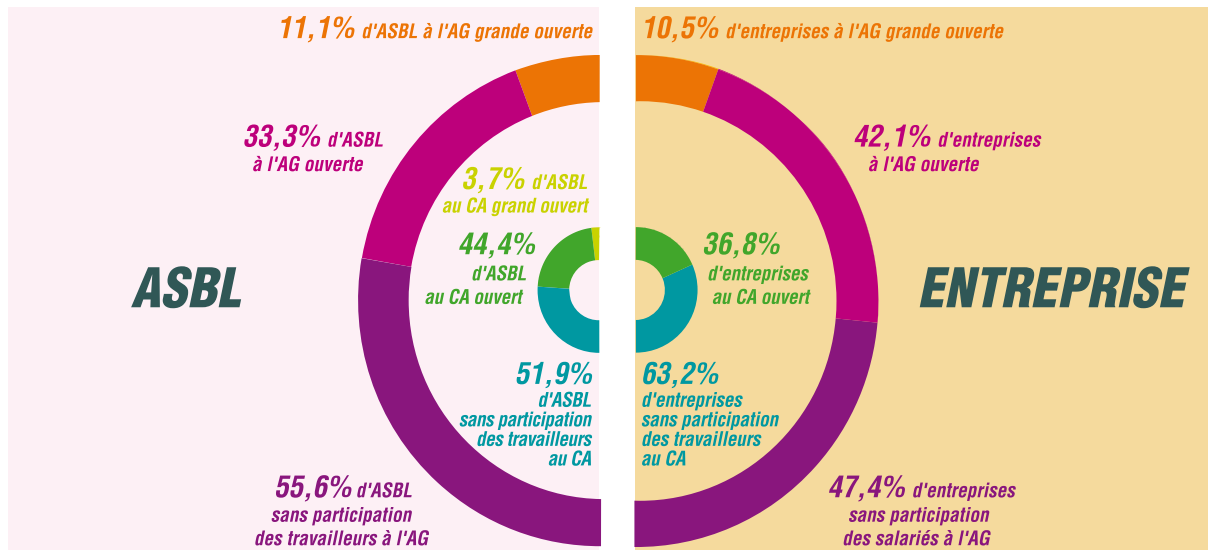
# PRÉSENCE DES TRAVAILLEURS DANS LES ORGANES DÉCISIONNELS STATUTAIRES

Les statuts des associations et des entreprises délimitent les principaux circuits formels de décision généralement en trois (voire quatre) niveaux.



## Quelle place les travailleurs trouvent-ils dans ces organes ?

L'étude menée en 2010 auprès de 46 entreprises d'économie sociale wallonnes et bruxelloises montre des réalités très variables.



### La présence des travailleurs dans les conseils d'administration et les assemblées générales.

**Grand ouvert** = présence d'au-moins un travailleur qui ne fait pas partie de la direction

**Ouvert** = présence d'au-moins un membre de la direction

### Une exception ?

«Chez nous, chaque travailleur est de plein droit membre de l'AG pour autant qu'il ait un an d'ancienneté. Je travaille en confiance avec mon personnel.»

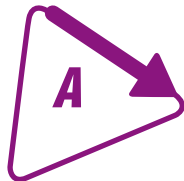
Près de la moitié des entreprises et des ASBL (associations sans but lucratif) interrogées ont au moins un travailleur dans leurs AG et CA mais la plupart du temps, celui-ci fait partie de la direction.

Aucune entreprise et seulement 4% des ASBL ont un travailleur hors direction dans leur CA. Et lorsque les travailleurs (direction ou non) sont présents soit au CA, soit à l'AG, ils sont la plupart du temps peu nombreux.

Les **relations** entre les organes décisionnels statutaires et les organes de gestion quotidienne sont parfois très **partenariales** et constructives, parfois davantage dans une logique de **contrôle** ou parfois même dans une logique de **dominance** entre une structure dominante et l'autre plus effacée. Les entretiens approfondis réalisés auprès de dirigeants de 13 entreprises belges et françaises, ont permis de mettre en évidence 6 types d'interactions entre AG, CA et direction les plus fréquemment répandus.

### CAS A : Autonomie de la direction qui fait appel au CA en cas de besoin

**Direction autonome**



**CA partenaire du dirigeant**  
(conseils et soutien)

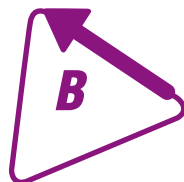
**AG d'entérinement**

Dans ce type d'entreprise, les organes statutaires n'amènent pas de décisions collégiales. Au mieux, ils sont des ressources auxquelles la direction peut faire appel en cas de nécessité (ex : appuyer les intérêts de l'entreprise au niveau politique). Si des travailleurs sont présents au CA ou à l'AG, ils y sont à titre informationnel voire consultatif.

La parole de deux de ces dirigeants est éloquent sur le sujet : «*La présence de travailleurs a une AG ou un CA est une ineptie*»; «*L'idée était de ne pas faire des parts trop bon marché pour éviter l'accès à n'importe qui, n'importe comment. C'est beaucoup plus facile de rester une petite structure de décisions.*»

### CAS B : Autonomie de la direction qui est contrôlée épisodiquement par le CA

**Direction autonome**



**CA de contrôle**

**AG d'entérinement**

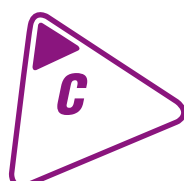
«*Le CA représente quand même une contrainte... Ce n'est pas parce que j'ai une vision des choses, que les autres ont la même.*» Le CA joue ici un rôle de garde-fou, il valide davantage la pertinence des décisions soumises qu'il ne participe au processus de maturation des décisions. La personne en charge de la gestion quotidienne soumet régulièrement un état des lieux sur

un certain nombre d'indicateurs. L'AG valide en général ce qui a été proposé par la direction et le CA. Cette position de contrôle du CA peut parfois être vécue par la direction comme une forme de désengagement des administrateurs du processus décisionnel.

Il est rare de rencontrer des travailleurs au CA, hormis la direction. Si les travailleurs sont impliqués dans ce type d'entreprises, c'est au travers de délégations syndicales ou au sein de comités périphériques. Pour une directrice, l'intérêt d'avoir des travailleurs dans l'AG est d'ordre éducatif, qu'«*ils prennent conscience qu'ils font partie de l'entreprise*».

### CAS C : Autonomie de la direction, CA fantôme, AG d'entérinement

**Direction autonome**



**CA fantôme**

**AG d'entérinement**

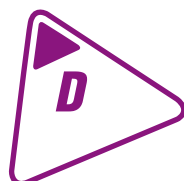
Toutes les clés sont entre les mains de la direction. L'AG et le CA sont des étapes purement formelles du processus de décision. Ils n'ont été mis en place que pour respecter le prescrit légal. Ces organes sont souvent constitués de proches de la direction.

Cette situation est souvent rencontrée lorsque le fondateur assure lui-même la gestion journalière.

S'ils sont présents à l'AG, les travailleurs sont informés des orientations prises par l'entreprise mais n'ont pas de rôle actif.

## **CAS D : CA omnipotent, direction exécutive, et AG d'entérinement**

**CA omnipotent**



**Direction  
exécutive**

**AG d'entérinement**

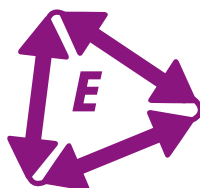
Cas de figure opposé au précédent, le CA tout puissant pêche par refus d'organiser des délégations réelles vers un dirigeant ou un coordinateur. Dans ce cas-ci, le CA se méfie de la direction. Le dirigeant ne peut pas prendre d'initiative (ou peu) et doit agir dans le cadre d'un mandat strict. Toute décision doit être soumise préalablement au CA et certains choix sont posés sans même

consulter la direction, comme les recrutements par exemple. Cette situation est à la fois génératrice d'inertie décisionnelle et de frustration dans le chef des cadres opérationnels.

Vu qu'ici la confiance est déjà difficile à construire avec le dirigeant, les travailleurs ne sont a fortiori pas considérés comme des partenaires dignes d'être associés aux décisions.

## **CAS E : Décision collective en CA, partenariat avec la direction, AG d'orientation ou d'entérinement**

**CA décisionnel**



**Direction  
partenaire**

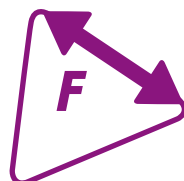
**AG constructive ou d'entérinement**

Dans ce type d'entreprise, les décisions sont plus collégiales. Les différents organes sont partenaires. Il n'est pas rare de rencontrer des travailleurs au CA et à l'AG. Tout est mis en place pour qu'ils disposent des outils et des compétences pour collaborer aux décisions. La volonté ici est «de permettre aux travailleurs de s'intéresser à leur boîte, d'avoir leur mot à dire». Le CA est le lieu

principal de gestion de l'entreprise. L'AG tranche les grands arbitrages et propose de nouvelles orientations. Dans certains cas, l'AG se limite à un rôle de validation des décisions prises par les autres organes.

## **CAS F : AG toute puissante, partenariat avec la direction, CA fantôme**

**AG toute puissante**



**Direction  
partenaire**

**CA fantôme**

Mode de gestion très collectif. «Les salariés sont associés à l'ensemble des décisions. Si le directeur a une décision à prendre, et qu'au sein de l'équipe de salariés, il n'y a pas d'accord là-dessus, sa voix n'est pas prépondérante. Un homme égal une voix.»

De simple organe d'entérinement ou de contrôle, le conseil d'administration peut être amené à évoluer vers un rôle de réflexion et d'appui à la décision voire de co-construction. Dans ce processus, le choix d'impliquer davantage les travailleurs peut aussi être envisagé.



De manière générale, nous observons que la construction des décisions se fait rarement au sein des AG et CA. A tel point que lorsque l'on parle d'implication des travailleurs aux processus décisionnels, on peut légitimement se demander si leur présence en AG ou en CA est un bon indicateur de leur participation effective aux processus de décision.

En outre, les entreprises les moins ouvertes aux travailleurs au niveau de leurs organes statutaires peuvent malgré tout l'être dans d'autres lieux. Les travailleurs peuvent être consultés lors de réunions formelles ou informelles mais non-statutaires.



### **UN EXEMPLE A CONTRE-COURANT OU UNE EXCEPTION QUI CONFIRME LA RÉGLE ?**

Sur les 300 travailleurs du groupe, à peu près 60 sont dans l'AG. Cette dernière est composée presque exclusivement de travailleurs, les autres sont presque tous soit des bénévoles de longue date, soit d'anciens travailleurs. Le principe d'une personne = une voix y est appliqué.

Le CA compte 12 personnes élues sur base d'une candidature de groupe. Il n'est actuellement constitué que de travailleurs.

Deux modalités de décision sont expérimentées dans l'entreprise :

**1.** Classiquement, une décision est prise de la manière suivante : une question est soulevée en AG, un groupe de travail est mis en place et revient faire une proposition à une AG suivante.

**2.** Pour définir de nouvelles lignes directrices (pour la politique du personnel par exemple), les membres reçoivent lors de la convocation à l'AG, un questionnaire pour leur permettre de réfléchir aux questions abordées. Pendant la séance, sont constitués, de manière aléatoire, six sous-groupes. A la fin de l'AG, les sous-groupes se réunissent et mettent leurs contributions en commun. Chaque sous-groupe doit s'exprimer sur chaque volet. Un chargé de projet analyse ces contributions en profondeur et en réalise un tableau synthétique, présenté à l'AG suivante. Les membres relisent le travail et l'amendent.

Suit alors un travail d'opérationnalisation pour le chargé de projet, qui devra en tirer une proposition de politique concrète, présentée au CA et à l'AG.

*«Les dirigeants les plus participatifs sont généralement ceux qui sont directement issus de l'entreprise ou du moins du monde de l'économie sociale. D'où l'importance de la formation des futurs dirigeants en interne pour promouvoir la gestion démocratique.»*

(cfr BATAILLE-CHEDOTEL F., HUNTZINGER F. (2004) et MORALES GUTIERREZ A)

# PERSONNALITÉ DU DIRIGEANT ET PROCESSUS PARTICIPATIF

Ce sont avant tout les systèmes de valeurs des dirigeants et leur adhésion au principe d'implication des travailleurs qui vont déterminer l'apparition ou non dans l'entreprise d'économie sociale de processus participatifs voire co-décisionnels. Les entretiens approfondis réalisés avec les dirigeants sont éclairants à ce sujet.

D'un côté s'exprime une vision que nous qualifierons de «managériale» qui s'oppose à toute forme de codécision avec les travailleurs, principalement au nom du bon fonctionnement de l'entreprise. D'un autre côté s'exprime une vision que nous qualifierons de «politique» qui aspire, en partie par principe, à un système co-décisionnel sans forcément parvenir à le concrétiser.

Bien entendu sur le terrain, la réalité n'est pas aussi dichotomique et les dirigeants naviguent souvent de manière équilibrée entre ces deux visions qui doivent être considérées comme les deux extrêmes du spectre observé.

## VISION « MANAGÉRIALE »

### CONFIDENTIALITÉ

« Il est inenvisageable que l'un ou l'autre travailleur ait accès à des informations de nature sociale. »

### INCAPACITÉ DES TRAVAILLEURS À DÉVELOPPER UNE VISION STRATÉGIQUE

« Le risque d'erreur est jugé plus élevé [par le CA] dans une entreprise impliquant le personnel. »

« On s'expose au risque de spéculations ou de mauvaises interprétations autour de questions stratégiques qui seraient débattues. »

« Les travailleurs n'en n'ont rien à faire. »

### LEADERSHIP ET MAÎTRISE DU POUVOIR

« Il y aura toujours des travailleurs plus malins qui réussiront à liguer les autres contre les coopérateurs ou la direction. »

« Il faut une hiérarchie et un leadership, sinon c'est le foutoir. »

## VISION « POLITIQUE »

### TRANSPARENCE

« Il faut faire la peau aux bruits de couloir. »

« Je n'ai rien à cacher et cela ne me fait pas peur. »

« Toutes les 5 semaines, nous effectuons [avec les travailleurs] un point sur les chiffres, les aspects organisationnels, l'explication d'un licenciement. »

« Mieux on comprend, mieux on se sent dans sa structure. »

### NÉCESSITÉ D'ÉDUCER LES TRAVAILLEURS À SE COMPORTER EN GESTIONNAIRES

« [Ici] nous faisons preuve de pédagogie pour que les travailleurs apprennent à circonscrire les débats [à des points qui relèvent des prérogatives de l'organe de décision]. »

« Il y a un effort important de simplification des informations présentées en AG, via des diapos et des tableaux synthétiques. »

### PARTAGE DU POUVOIR

« Au quotidien on essaye de travailler avec des décisions concertées, non-imposées. Je préfère prendre un peu plus de temps et ne rien imposer. »

« Le fait que les décisions soient partagées, ça tient des valeurs de coresponsabilité. »

## DESPOTISME ÉCLAIRÉ ET HUMANISME

« Des travailleurs présents dans les organes de décision et qui ne verraient que l'intérêt financier de la société pourraient être amenés à se comporter en véritables loups vis-à-vis des travailleurs les plus fragilisés. »

« Je suis suffisamment à l'écoute de mes travailleurs pour ne pas avoir à les associer dans les organes de décision. »

## LOGIQUE DE POUVOIR ET DE CONTRE-POUVOIR

« Le conseil d'entreprise est suffisant en matière de participation. Il ne faut pas aller plus loin. »

## LOGIQUE CONSULTATIVE

« La participation des travailleurs, c'est écouter, comprendre, impliquer, résoudre les problèmes, associer à des décisions de nature technique comme le choix d'une machine. »

« Avoir des parts, oui passe encore ; être impliqué dans la décision, non! »

« La présence des travailleurs au CA a du plus et du moins : difficile d'aborder tous les sujets en leur présence ; néanmoins les contingences de la prise de décision seraient sans doute mieux compris. »

## LA PARTICIPATION, FACTEUR DE PRODUCTIVITÉ ET DE PAIX SOCIALE

« Je souhaite que les rapports humains fonctionnent bien au sein de l'entreprise. »

## LA PARTICIPATION VUE COMME UN MOYEN, moteur potentiel de développement et d'efficacité mais pas nécessairement convaincant

« La participation des travailleurs dans le capital et/ou les organes de gestion de l'entreprise est une ineptie. »

« Les valeurs de l'ES s'expriment à travers la mise en œuvre de la finalité sociale [et non à travers la participation des travailleurs]. »

« [La participation] : une philosophie séduisante mais qui est un leurre. »

## DEMOCRATIE INTERNE

« Tous les travailleurs qui ont un an d'ancienneté reçoivent une invitation [à l'AG] en mains propres. »

« Je ne crains pas l'arrivée de travailleurs en AG car nous avons des visions assez proches. »

## MANAGEMENT PARTICIPATIF

« J'aspire à une autonomisation et une responsabilisation des travailleurs. »

« Il faut résoudre avec. »

## DÉCISIONNEL PARTAGÉ

« Le conseil d'entreprise est considéré comme un véritable lieu de décision impliquant les représentants du personnel. »

## LA PARTICIPATION, DROIT DES TRAVAILLEURS

« Nous proposons une part gratuite [et donc un droit de vote] à tous les travailleurs qui le souhaitent. »

« Quatre membres du personnel peuvent être [de droit] membres de l'AG. »

« Oui, la prise de parts doit se faire. »

## LA PARTICIPATION VUE COMME UNE FIN EN SOI qui fait partie des convictions des dirigeants, sans nécessairement y occuper une place de 1er rang

« La participation des travailleurs, au même titre que l'absence d'enrichissement des actionnaires, est une caractéristique forte de l'ES. »

# TRAVAILLEURS ET CAPITAL



## Présence des travailleurs

Au sein des 19 sociétés commerciales d'économie sociale interrogées, force est de constater que les travailleurs prennent rarement part au capital de leur entreprise.



**Dans la moitié des cas, aucun travailleur n'est présent au capital.**



**Dans 4 cas sur 10, parmi les travailleurs seul le personnel de direction est associé.**



**Et dans 1 cas sur 10, au moins un travailleur autre que la direction détient des parts.**

## Valeur nominale des parts

Dans 1/3 des cas, la valeur de la part est supérieure à 250€, ce qui peut représenter un frein à la souscription par les salariés dont les revenus sont modestes. C'est parfois volontaire pour sélectionner à l'entrée les candidats associés.

En France, la législation sur les SCOP prévoit d'ailleurs explicitement un plafond de 75€ pour les parts sociales.



«Mon personnel n'est pas prêt à cela. Il doit faire face à des "situations de survie" situation d'endettement...»

La valeur nominale de 50€ est trop élevée. Mais même à 5€ ça ne changerait pas beaucoup car les travailleurs sont avant tout dans une gestion de leur vie personnelle.»

«La valeur de la part a été fixée à 10€, volontairement bas.»

«Si les travailleurs veulent participer à la gestion de l'entreprise; il faut qu'il y ait une réelle volonté derrière. Et le fait de pouvoir apporter sa part de 500€; c'est une preuve de cette motivation. Il faut que ce soit difficile pour qu'il y ait une réelle volonté.»

«Ce sont elles [les travailleuses] qui rapportent l'argent, elles ont droit de participer au capital et d'être présentes dans l'organe de gestion.»

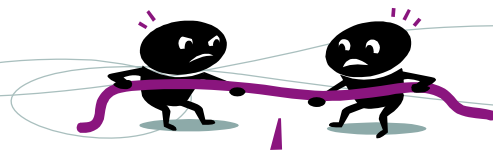
Certaines entreprises mettent en place des dispositifs pour protéger les travailleurs et leur permettre d'avoir accès au capital sans prendre de risque démesuré.

- distribuer des parts à 0€ ou à 1 centime qui donnent un droit de vote à l'AG;
- double système (part A et B). Certaines parts sont financièrement plus accessibles. Mais parfois, ces parts ne donnent pas accès aux mêmes prérogatives (participation à 2 vitesses).

## Exemple de sensibilisation des travailleurs à l'entrée au capital :

«Les statuts prévoient de proposer au moins une part sociale à chaque travailleur nouvellement engagé. Les travailleurs sont réunis en sous-groupes de 10 personnes. Le directeur vient expliquer l'obligation légale liée à la SFS et quelques aspects techniques sur la prise de parts. Puis, il sort et laisse aux accompagnatrices sociales le soin d'animer l'échange sur le sujet. Pourquoi le directeur sort-il ? Pour éviter l'impression qu'une certaine pression sur les travailleurs peut être exercée, que leur emploi pourrait être lié à la prise de capital.»

# CONSTRUIRE D'AUTRES PISTES DE PARTICIPATION



## Profil du travailleur participatif

La participation est tant une affaire de conscientisation et d'éducation que de caractère. Certains travailleurs ont plus d'aisance pour intervenir en réunion, d'autres ont plus de difficulté à exprimer leurs idées.

«La difficulté qu'ils ont à s'exprimer, non pas qu'ils n'osent pas dire les choses, elles sortent à un moment ou à un autre. Mais c'est difficile lorsqu'on se met autour d'une table de discuter de projets ou autre.»

«Il y a des gens plus réservés qui interviennent moins; c'est une question de caractère. Mais je pense que l'implication des gens est la même.»

«C'est vraiment lié à l'envie de se sentir "autre chose" qu'une aide ménagère. Ce sont vraiment des femmes qui ont envie de s'impliquer, de s'investir, qui croient en elles. Elles ont peut-être plus confiance en elles. Ce sont des personnes qui ont cette volonté de s'impliquer dans ce qu'elles font.»

«Le plus difficile est qu'il y en ait un qui se lance. Mais généralement ils n'attendent pas la réunion pour s'exprimer.»

Face à ce constat, la stratégie est souvent de construire la participation autour de moments plus informels ou de mettre en place des animations favorisant la parole de chacun.

«Le caractère démocratique des réunions d'équipe est soigné par différents mécanismes, notamment les tours de parole et le vote par écrit.»

«Le café du matin pris ensemble sert beaucoup, parce que là il y a beaucoup de choses qui sortent, parce que c'est très informel. Les travailleurs n'aiment pas les réunions plus formelles.»

**Il est aussi important de veiller à la compréhension des enjeux discutés.** Il faut parfois faire œuvre d'éducation permanente avec les travailleurs pour qu'ils puissent suivre les discussions et intervenir à bon escient.

## Ouverture à la diversité d'implications

La participation au quotidien, c'est aussi la nécessité d'accepter que l'ensemble des travailleurs ne s'impliquent pas de la même façon, qu'ils ne possèdent pas tous la même motivation et le même bagage participatif.

Promouvoir la participation c'est donc «donner l'opportunité de...», c'est permettre à l'autre de participer ou non.

«Il y a aussi le frein que beaucoup de personnes au sein de nos travailleurs n'ont pas l'habitude qu'on leur demande leurs avis et d'être considéré comme des personnes de qui l'avis compte. Il y en a beaucoup qui nous disent que de

toutes façons, elles ne comprendront rien et qu'elles ne vont rien apporter; que ce n'est pas leur place. Pour elles, leur place est chez les gens dans leur tablier... Là, il y a encore un très gros travail à faire.»



## Consultation, avis ou information



Lorsque l'objet de la participation n'est pas de décider collectivement, il y a encore trois manières de solliciter les travailleurs.

- **Information** : L'esprit de l'économie sociale voudrait que les travailleurs soient au moins informés de la situation de leur entreprise. Ainsi, mieux outillés pour comprendre leur environnement, ils s'en sentiront davantage acteurs. Cette information nécessite cependant un travail de formation, d'éducation permanente qui n'est pertinent que lorsque la présence du travailleur dans l'entreprise s'ancre dans la durée.
- **Consultation** : Lorsque la direction doit prendre une décision, elle peut récolter les idées des travailleurs pour s'ouvrir à de nouvelles perspectives. Cette consultation n'est cependant pas contraignante. Elle ouvre des portes. Le dirigeant se chargera de choisir celles à fermer.
- **Avis** : Les dirigeants cherchent parfois à être orientés dans le choix de la porte à laisser ouverte. Ils peuvent aussi se tourner à ce moment-là vers les travailleurs et leur demander un avis dont ils tiendront compte sans nécessairement être obligés de le suivre. Dans ce cas de figure, si la décision finale va à l'encontre des avis émis par les travailleurs, la direction devra davantage justifier son choix.

## L'OMELETTE AUX LARDONS

Dans une omelette aux lardons, il y a des œufs et des lardons... La poule est concernée par cette préparation alors que le cochon, lui est directement impliqué. Par un raccourci audacieux, certains diront donc que participer, c'est passer du rôle de la poule à celui de cochon...



Quelques modalités pour mettre en place cette implication :

### 1 : Rendre accessible et compréhensible l'information.

Pour pouvoir débattre des comptes et budgets, il faut apprendre à lire les comptes et se les faire présenter et expliquer ; pour être sensibilisé à une consommation raisonnée du papier de bureau, il faut recevoir le graphique d'évolution de la consommation et se faire expliquer la fonction recto / verso de l'imprimante ...

### 2 : Assurer le respect des personnes associées aux débats.

Si un associé ou un travailleur se fait rabrouer dès qu'il émet une première idée, il deviendra de moins en moins participatif. Garantir le respect et la valeur de la parole de chacun est gage de plus de participation.

### 3 : S'interroger sur les 'facteurs critiques de succès' ou lister les éléments internes et externes à l'organisation qui vont faciliter ou freiner la participation. Exemples parmi d'autres : la participation sera renforcée si les réunions ont lieu pendant les heures de travail ou si chacun reçoit les éléments de discussion quelques jours avant la réunion; celle-ci sera freinée si le vocabulaire comptable n'est pas expliqué ou si le nombre de participants à la rencontre est très important.

### 4 : Circonscrire les sujets de discussion. Tout le monde ne doit pas discuter de tout.

L'équipe ne doit pas être réunie au complet pour décider de la marque de café par exemple. Il est important d'optimiser le triangle sujet de discussion-lieu-participants. Et en ajoutant un peu de bifidus actif dans l'omelette, on pourra oser une comparaison publicitaire : ce qui se vit à l'intérieur de l'entreprise rayonnera à l'extérieur !

(Histoire inspirée par Damnet SCRL)

## MÉFAITS SUPPOSÉS ET BIENFAITS AVÉRÉS DE LA PARTICIPATION



Pouvoir, argent, reconnaissance... dans l'enchevêtrement des enjeux qui émaillent la participation des travailleurs, les interviews réalisées ont permis de relever combien les constats posés par les organisations « pratiquantes » étaient éloignés des appréhensions émises par les organisations « non-pratiquantes » sur le sujet.

### **Pouvoir et argent : objets d'aprioris et vrais alibis pour ne rien faire**

Les tenants de la vision « managériale » considèrent parfois que les travailleurs, mis en situation de participer aux décisions, pourraient développer un appétit de pouvoir de nature à déséquilibrer les rapports de force décisionnels dans l'entreprise.

Certes le pouvoir peut être de nature à motiver certains travailleurs («*avoir son mot à dire*», «*ne pas se faire rouler*»), ce qui peut expliquer la crispation des tenants de la vision managériale («*c'est le risque de voir les travailleurs puissants et «pervers», «les travailleurs sont des loups pour les autres*»). A noter dans ce domaine, la décision éclairante d'une entreprise qui a attribué gratuitement une part sociale à chacun de ses travailleurs mais sans droit de vote.

Dans les faits cependant, les organisations qui mettent en œuvre des formes de participation, soulignent que l'appétit de pouvoir est une caractéristique quasi-absente dans le chef des travailleurs et que ceux-ci prennent généralement part aux débats et déci-

sions de manière modeste, «*chacun ayant son rôle et devant rester à sa place*».

Un autre apriori rencontré est celui que les travailleurs n'ont pas d'intérêt à s'impliquer car ils n'y ont pas d'intérêt financier.

En effet, l'absence ou la limitation de la rémunération du capital en économie sociale est souvent mise en avant pour expliquer le désintérêt supposé des travailleurs à rentrer dans l'AG de leur entreprise : «*si cela ne rapporte rien, cela ne m'intéresse pas*».

Et a fortiori dans le cas des ASBL où la question de la distribution des excédents ne se pose pas.

Mais c'est présenter les choses par le petit bout de la lorgnette. D'une part, c'est omettre que la participation permet d'être associé à des décisions budgétaires importantes en matière d'affectation des surplus ou de politique salariale. D'autre part, c'est sous-estimer l'importance du besoin de reconnaissance qui semble primer de loin sur l'intérêt financier.

### **Participer pour le meilleur et pour le pire ?**

**«Suite à la perte de subsides européens, le conseil d'administration, et donc les salariés, ont du prendre la décision de licencier leurs collègues, ce qui est assez difficile à gérer d'un point de vue personnel.»**

**Ailleurs «Les travailleurs ont décidé ensemble de renoncer pour 1 an au bénéfice de leurs chèques-repas. Grâce à cette mesure, l'entreprise a pu surmonter cette période difficile.»**

## La reconnaissance comme facteur de cohésion du groupe et d'efficacité

Les organisations « pratiquantes » soulignent que le sentiment de reconnaissance est un aspect fondamental de la participation des travailleurs, en particulier auprès du public en insertion bien souvent en recherche de construction de l'estime de soi.

«S'intéresser à sa boîte», «S'investir à un autre niveau que le seau et le balai», «Prendre conscience que l'on fait partie de l'entreprise». La possibilité d'appréhender différemment la relation à l'entreprise serait une motivation davantage présente dans le chef des travailleurs que le pouvoir et l'argent. Ceux-ci apprécient que la structure ne les considère pas exclusivement comme une force de travail et se soucie de leurs opinions.

A contrario, la direction devra faire œuvre de pédagogie pour développer la confiance et permettre aux tempéraments de s'exprimer.

En effet, la plupart des travailleurs n'ont pas l'habitude qu'on sollicite leur avis et se sentent au départ démunis par rapport à cette possibilité qui leur est donnée.

**Fort du sentiment de reconnaissance qu'elle suscite, la participation est décrite par les directions rencontrées comme étant tout à la fois :**

- **un facteur de loyauté** : «on reste plus longtemps dans la boîte» ;
- **un facteur de responsabilisation** : «on agit de manière plus constructive» ; «les équipes sont autonomes, elles ne m'appellent plus pendant mes congés» ;
- **un facteur de cohésion du groupe** : «sentir qu'on fait partie du même groupe» et même plus... : «moi avant je n'avais jamais reçu le matin [en arrivant] une bise de mon patron».

«La réunion hebdomadaire est obligatoire pour tous les travailleurs (aides-ménagères) et fait partie de leur horaire de travail. Cette réunion est donc rémunérée. D'ailleurs, avant d'être engagés, les candidats travailleurs doivent participer préalablement à plusieurs réunions afin de prouver leur motivation à intégrer l'entreprise. Pendant cette réunion, les actualités de l'entreprise sont partagées, des thématiques professionnelles et communautaires sont abordées mais c'est aussi un moment convivial pour

se retrouver et célébrer les événements ou les réussites des travailleurs.

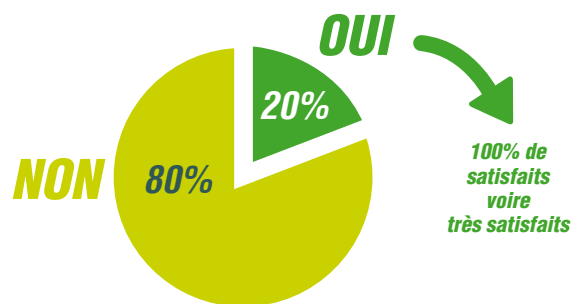
Le processus d'appartenance à l'entreprise consolidé par ces réunions a comme résultat une diminution du taux d'absentéisme. Le taux moyen du secteur tourne autour de 40% et chez nous, il est de 20% à 25%. Les travailleurs se sentent, grâce à ces moments, considérés, reconnus comme des personnes indispensables et responsables pour l'entreprise ce qui augmente leur motivation.»

La participation est dès lors à considérer davantage comme un outil de cohésion et d'efficacité (dans le sens d'une meilleure implication, productivité et qualité du travail), plus que comme un outil de codécision.

Seulement 9 dirigeants sur 46 (20%) expérimentent la présence de travailleurs dans des organes décisionnels ou consultatifs non statutaires.

L'apport des membres du personnel qui font partie des organes décisionnels ou consultatifs est jugé positivement (90%), voire très positivement (10%), par les répondants qui l'expérimentent.

**Il semble donc possible de faire jouer au personnel un rôle constructif dans le processus de concertation et/ou de décision de l'entreprise.**



**Présence de travailleurs dans des organes décisionnels ou consultatifs non statutaires**

# LES DÉFIS DE LA PARTICIPATION

## Quand l'entreprise s'agrandit

« Plus on est de fous, plus on rit. » dit l'adage. Or pour être participatif sans perdre en efficacité, il est clair qu'à partir d'une certaine taille, il n'est plus possible d'associer tout le monde de façon similaire.

«Participer ce n'est pas "tout le monde décide de tout, tout le temps" ; on ne peut pas être en réunion 4 jours sur 5.»

«On souhaite rester une entreprise à taille humaine, permettre une réelle participation.»

«On ne peut pas être 40 autour de la table.»

«Les 4 millions de sociétaires de la mutuelle élisent des représentants au niveau régional puis au niveau national. Au conseil d'administration, sur les 21 sièges, en plus des représentants des sociétaires, 3 administrateurs représentent les 9000 salariés. Ensemble, ils décident de la stratégie tarifaires, des produits à développer, etc.»

Sur le terrain, les entreprises adoptent différentes stratégies. Certaines vont développer un modèle représentatif avec l'élection de délégués, d'autres vont construire des groupes de travail thématiques ou diviser les assemblées en groupes de 8-12 personnes qui vont ensuite rapporter le fruit de leurs discussions en plénière.

En fonction des sujets, il sera aussi plus pertinent d'être plus ou moins nombreux. Les modèles ne sont pas exclusifs, ils peuvent se rencontrer dans la même entreprise en fonction des organes et/ou des discussions à aborder.

## Patience et longueur de temps

Une autre dimension à prendre en compte est le temps. Tout d'abord, il y a deux écoles quant à savoir à quel moment mettre en œuvre la participation.

Certains évoquent à cet égard le paradoxe de l'œuf et de la poule : la participation doit-elle être située au départ et dès lors entraîner la dynamique de développement ou inversement, le développement (économique) doit-il d'abord être assuré avant de proposer la participation ? La question reste posée. Aussi, la vie de l'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille.

La participation est une dynamique et comme toute dynamique, elle peut s'essouffler avec le temps. Si les projets sont moins mobilisateurs ou si la situation de l'entreprise est difficile, il sera nécessaire d'insuffler davantage d'énergie et de créativité pour relancer l'enthousiasme.

«Peut-on être jeune entreprise ou association et mener de front tous les enjeux : piloter le démarrage des activités, encadrer l'intégration de personnel souvent en insertion, mettre en place et animer des processus codécisionnels...?»



## Faire participer des travailleurs fragilisés/en insertion

On retrouve, dans les organisations d'économie sociale et solidaire, une proportion plus importante d'emplois de transition et/ou d'insertion. Dans de tels cas, toute implication à long terme dans un projet d'entreprise est par conséquent difficilement envisageable.

Or participer se construit dans la durée, c'est un apprentissage collectif.

Le défi est donc d'autant plus compliqué à relever que le personnel est régulièrement remplacé.

S'ajoute à cette difficulté, les caractéristiques sociales et culturelles du public en insertion qui n'a pas l'habitude d'être écouté et qui a souvent été en position d'impuissance face aux injustices de la vie.

**«La participation des travailleurs [en insertion] 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...).» (HUENS, 2008)**

Certaines directions estiment cependant que le personnel est peu ou pas « apte » à participer. Aussi elles ne créent pas les conditions de réussite.

*«Avec des travailleurs très peu qualifiés ou en réinsertion, la pratique de la démocratie et de la gestion participative nécessite une attention particulière à l'information et à la formation des travailleurs.*

*C'est ainsi que l'association a développé un volet d'éducation permanente. Celui-ci se concrétise principalement par des réunions thématiques (élections, gestion participative,...) auxquelles tous les travailleurs doivent assister.»*

*«L'économie sociale, c'est avant tout offrir un job pérenne et bien rémunéré à des personnes fragiles. La participation vient après. Elle n'a d'intérêt que pour une petite partie des travailleurs.*

*La majorité galère et cherche avant tout à stabiliser sa vie professionnelle et privée.»*

*«Parmi nos aides-ménagères, certaines ont une formation supérieure obtenue dans leur pays d'origine, formation qui n'est pas reconnue ici et qu'elles ne peuvent donc pas valoriser. Nous avons par exemple une dame polonaise qui est comptable. Pouvoir donner son avis sur la gestion de l'entreprise a été pour elle un moyen de renouer avec ses compétences qu'elle n'a jamais pu mettre en pratique. Il y a aussi des femmes qui culturellement n'ont jamais été consultées pour l'organisation de la vie familiale et trouvent dans nos réunions un espace de liberté et d'expression inédit.»*

*«A chaque séance, le CA invite un nouveau secteur à venir se présenter au complet et présenter ses actions. Résultat attendu : Se connaître, comprendre l'action l'un de l'autre et mieux cerner le rôle du CA.»*

Cela ne s'improvise pas. Cela demande du temps et de l'énergie et représente dès lors des coûts financiers pour l'entreprise. D'aucuns diront que c'est un investissement et qu'à moyen ou à long terme, il pourrait même être rentable.

En effet, il est rare que les travailleurs soient particulièrement demandeurs. Participer à la gestion de leur entreprise est considéré, à priori, plutôt comme une contrainte (perte de temps, etc.) que comme un avantage. (HUENS, 2008).

Pour amorcer le processus avec des travailleurs en insertion, il est important de leur donner les clés pour comprendre les enjeux de l'entreprise. Partir de leur réalité de travail pour que les questions abordées fassent écho à leur vécu.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BATAILLE-CHEDOTEL F., HUNTZINGER F., *L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises : Gouvernance et management en économie sociale*, In *Economie et solidarités*, Vol. 35, p 48-64, 2004.

CATTANI A, LAVILLE J-L, *L'autre économie : enjeux pratiques et conceptuels*, dans CATTANI A, LAVILLE J-L (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Editeur Gallimard, 2006, p. 9-27.

DEFOURNY J, *Economie sociale*, dans CATTANI A, LAVILLE J-L (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Editeur Gallimard, 2006, p. 279-289.

DEFOURNY J., DEVELTERE P., *Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud*, in *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université, 1998.

DEWANDRE A., *La participation des travailleurs à la gestion*, analyse SAW-B, disponible en ligne sur <http://www.economiesociale.be/EP/2009/A0910.pdf> (consulté la dernière fois le 10/1/2012).

HUENS V., *Participation et insertion, incompatibles?*, analyse SAW-B, disponible en ligne sur <http://www.economiesociale.be/EP/2008/A0817.pdf> (consulté la dernière fois le 10/1/2012).

FERRERAS I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Coll., « Gouvernances », 2007.

FLEURBAEY M., *Capitalisme ou démocratie ? l'alternative du 21<sup>e</sup> siècle*, Paris, Grasset, 2006.

GAND S., SEGRESTIN B., *Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques »*, in *Entreprises et histoire*, 2009/4 (n° 57). P.126-140.

GUIOL P, *Les formes de pouvoir dans l'entreprise et la santé des salariés*, non daté, [en ligne] disponible sur <http://fr.pekea-fr.org/Dakar/D-T/T-D-Guiol.doc> (consulté la dernière fois le 10/1/2012).

LAVILLE J-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Collection Ressources Humaines, édition Vuibert, 1992.

LAVILLE J-L., *Economie plurielle*, dans CATTANI A, LAVILLE J-L (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Editeur Gallimard, 2006, p. 251-278.

MERTENS S., DAVISTER C., *Démocratie et économie sociale*, Chaire CERA, E-Note 2/2006, 2006.

MORALES GUTIERREZ A., *Le directeur d'une entreprise autogérée : une recension de recherches empiriques en Espagne*, In *Gouvernance et management en économie sociale*, *Economie et solidarités*, Vol. 35, 2004, p 141-162

*Comparatif des statuts d'entreprises européens comparables à la société à finalité sociale*, réalisé par Febecoop et amendé par Laurent GROS pour les coopératives françaises

### Autres sources en ligne :

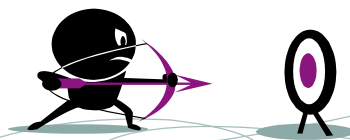
[http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/\\_media/documents/SCIC\\_enchiffres\\_def.pdf](http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/SCIC_enchiffres_def.pdf)

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9\\_coop%C3%A9rative\\_et\\_participative](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_coop%C3%A9rative_et_participative)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/SCIC>

## ENJEUX ET PERSPECTIVES



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 (LAVILLE, 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. » (DEWANDRE, 2009). La forme d'organisation de l'entreprise aurait également des effets sur la santé mentale et le bien-être des travailleurs.

Finalement, le lien entre démocratie dans l'entreprise et citoyenneté est également mis en avant. Ainsi, on peut y déceler des enjeux multiples : *projets de société plus justes* (FLEURBAY, 2006), *santé démocratique de la société*. En effet comment ne pas désabuser des acteurs face à celle-ci, si dans leur principal lieu de socialisation ils s'en voient privés (FERRERAS, 2007). Au-delà de ces effets positifs et de l'idéal démocratique poursuivi par l'économie sociale en général, la participation pose de nombreuses questions. Comme celle de la domination symbolique et des rapports de pouvoir, des inégalités face à la participation liées au capital culturel, économique et social. Se pose également la question des compétences nécessaires pour gérer une entreprise et celle de la motivation des travailleurs de s'investir dans la participation.

Pour terminer sur une note humoristique, la question de la participation ne se résumerait-elle pas à une affaire animale ? Le tout est de ...

- Décider qui est à l'origine : l'œuf ou la poule ?
- Oser le pari de passer de l'état de poule à celui de cochon ...

## LES PROCHAINS CAHIERS THÉMATIQUES DE L'OBSERVATOIRE TRANSFRONTALIER DE L'ESS :

- > **Emploi et formation dans l'économie sociale : comment l'économie sociale peut répondre aux enjeux de la société ?**
- > **A quoi sont utilisés les bénéfices dans l'économie sociale et comment est décidée leur affectation ?**
- > **Enjeux et perspectives de l'économie sociale dans les services de proximité**

### DÉJÀ PARU :

- > **Cahier 1 : Les Services à la personne / Service de proximité** - Août 2009
- > **Cahier 2 : Entreprises d'insertion françaises et EI wallonnes** - Mai 2010
- > **Cahier 3 : Promouvoir l'emploi des personnes handicapées : comparaison transfrontalière** - Janvier 2011

### PLUS D'INFO SUR :

Le Projet D.E.S.I.R. : [www.observatoire-ess.eu](http://www.observatoire-ess.eu)

La Chambre Régionale de l'économie sociale et solidaire Nord-Pas de Calais : [www.cressnpdc.org](http://www.cressnpdc.org) (onglet «observatoire»)

ConcertES et son observatoire : [www.concertes.be](http://www.concertes.be) et [www.observatoire-es.be](http://www.observatoire-es.be)



Avec le soutien de :

[www.observatoire-ess.eu](http://www.observatoire-ess.eu)