



Comment (re)donner du sens et rendre fonctionnelle la participation directe des travailleuses et travailleurs aux décisions stratégiques ?

Quatre tensions et pistes de solutions



‘L’autogestion : un modèle par tous/tes et pour tous/tes ?’ C’était le thème d’une soirée-débat animée par l’ASBL MNEMA en février 2023 à laquelle j’ai participé (Antoinette Dumont pour SAW-B). Si j’y étais invitée, c’est que l’économie sociale et solidaire (ESS), bien que non synonyme d’autogestion¹, en appelle tout autant à réinvestir la démocratie dans nos entreprises et à faire participer les travailleurs sur les grandes orientations, la place et le rôle de leur entreprise dans la société. La démocratie s’arrête souvent aux portes des entreprises. Or, celles-ci participent grandement à définir la direction que prennent nos sociétés. Parallèlement, chacun de nous a besoin de lieux d’expérimentations concrètes de démocratie pour devenir un citoyen accompli. La soirée-débat fut l’occasion pour plusieurs structures mues par ces valeurs de se questionner sur le sens, les difficultés et les enjeux majeurs qu’elles rencontrent. À la suite de cette soirée, certaines ont sollicité SAW-B pour vivre des moments d’échanges entre pairs avec l’envie de s’entraider à dépasser les tensions qu’elles traversent. La présente analyse rend compte de ces échanges, soit des difficultés partagées et pistes de solutions collectivement identifiées.

Ces échanges ont rassemblé cinq structures d’ESS très diverses. Elles recouvrent des secteurs différents : culture, santé, alimentation, construction, recyclage, etc., en insertion socioprofessionnelle ou non. Elles comptent quelques personnes à plusieurs centaines de salariés, impliquent le travail de bénévoles ou non. Il s’agit d’ASBL, de coopératives ou encore de groupes de structures d’ESS. À l’époque de leur fondation, certaines poursuivaient un idéal autogestionnaire. Parmi celles-ci, certaines le poursuivent encore aujourd’hui. Tandis que d’autres ne l’ont jamais poursuivi. De même, certaines de ces organisations admettent une hiérarchie, tandis que d’autres sont plus horizontales. Les parties prenantes impliquées dans ces structures diffèrent aussi. Chez certaines, les travailleurs et travailleuses sont (pratiquement) les uniques décideurs et gestionnaires. Pour d’autres, ils et elles sont impliquées à côté d’autres parties prenantes. Mais, quel que soit le cas de figure, toutes ont une gouvernance démocratique où travailleurs et travailleuses participent directement aux prises de décisions stratégiques, notamment en étant (ou en ayant la possibilité d’être) membres de leur assemblée générale (AG) et/ou de leur organe d’administration (OA), sauf une organisation dans laquelle ils en sont invités permanents.

Avec des personnes travailleuses, administratrices, et directrices de ces cinq structures, j’ai mis en place une suite d’animations dont l’objectif était de réenchanter le sens de la participation directe des travailleurs et travailleuses aux décisions stratégiques, tout en identifiant des solutions pratiques aux problématiques vécues actuellement. Les participantes et participants ont commencé par tenter de préciser le sens de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques et/ou de l’autogestion dans leur contexte particulier. De là, ils ont identifié des questions de fond, génériques, engendrées par l’écart inévitable entre l’idéal poursuivi et leurs pratiques. Ces questions étaient du type : la participation directe des travailleurs aux décisions stratégiques ne génère-t-elle pas des situations de violences ou non-respect d’autrui ? Comment les éviter ? Quels écarts accepter entre l’idéal autogestionnaire et la pratique pour assurer la bonne poursuite de la finalité sociale et des missions de l’organisation ? Comment laisser les travailleurs gouverner leur organisation tout en évitant l’entre-soi ? À quelles conditions l’autogestion est-elle possible (secteurs, tailles, profils des travailleurs, etc.) ? Finalement, chaque participant a été invité à identifier une problématique très concrète et précise, à laquelle il est personnellement confronté dans son organisation et qui incarne une de ces grandes questions de fond.

Je me suis ensuite inspirée des démarches de codéveloppement pour identifier des pistes de solutions et nouvelles manières de faire, à expérimenter sur le terrain. Développé au Québec, le codéveloppement est

« une approche pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée individuellement et en groupe est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants ». ² À tour de rôle, chaque participant a ainsi été amené à présenter sa problématique et à préciser en quoi elle est directement liée avec le modèle de gouvernance de sa structure. Ensuite, le restant du groupe se mettait à son service pour faire émerger des pistes de solutions basées sur leurs propres expériences, sur des lectures, ou encore leur imagination. Dans ce processus, je jouais un rôle d'animatrice, si ce n'est lors d'un moment où je changeais de casquette pour partager l'une ou l'autre propositions au même titre que les autres participants. Un an après les animations, j'ai rédigé la présente analyse que j'ai ensuite mise en débat avec les participants et participantes. Celle-ci se structure autour de quatre problématiques essentielles que j'ai identifiées lors de nos échanges. Nous avons pu de la sorte évaluer la portée de ces séances de codéveloppement adaptées au cadre de l'éducation permanente ³ sur le moyen terme.

L'analyse se structure ainsi autour de quatre questions :

- Quels pouvoir et redevabilité pour chacun, chacune, et en particulier pour les rôles de délégué à la gestion journalière et coordination?
- Comment assurer la communication et la prise de décisions entre personnes dont les secteurs, les horaires de travail, le milieu socioculturel et les expériences en collectif diffèrent?
- Comment faire grandir son organisation tout en maintenant son idéal?
- Pourquoi et comment impliquer des externes à côté des travailleuses et travailleurs dans les assemblées générales?

Pour chacune de ces questions, je commence par spécifier son contexte et puis développe les différentes pistes de solutions apportées par les uns, les autres et moi-même. Je présente celles qui ont davantage rassemblé les participants et notre point de vue chez SAW-B sans pour autant qu'elles ne soient toutes l'objet d'un consensus. Vu la sensibilité des sujets abordés, nous avons fait le choix avec les participants d'anonymiser toutes les données. Pour cette raison, bien que l'analyse ait été relue, amendée et validée par tous les participants et participantes, SAW-B en est le seul signataire. Le texte est rythmé par des citations des participants.

Quels pouvoir et redevabilité pour chacun, chacune, et en particulier pour les rôles de délégué à la gestion journalière et coordination ?

La problématique et son contexte

Cette problématique a d'abord été amenée par une structure en autogestion. Légalement, la ou les personnes déléguées à la gestion journalière (DGJ) sont nommées par l'OA. Elles ont ensuite le pouvoir de prendre les décisions et d'engager la structure pour répondre aux besoins de la vie quotidienne de celle-ci. Mais pour les travailleurs et travailleuses de cette structure autogestionnaire, le souhait est que personne ne puisse être le chef d'autres. Ici, les décisions stratégiques, financières et de fonctionnement sont prises au consensus. La volonté est que le pouvoir soit équitablement réparti dans les mains de tous les membres de l'équipe. La DGJ ne s'appelle plus ainsi, mais 'simplement' coordinatrice.

Dans ce contexte toutefois, la personne DGJ a bien du mal à assurer son rôle et ressent même sa situation comme invivable. D'un côté, les travailleurs ont tendance à se déresponsabiliser. Même si tout le monde est censé respecter les engagements collectivement pris, le cadre codécidé, les impératifs des pouvoirs subsidiaires, etc., dans les faits, les travailleurs ont tendance à se reposer sur la coordination. D'un autre côté, tout acte pour « rappeler à l'ordre » (rappeler le cadre aux personnes qui ne le respectent pas, évaluer la qualité du travail individuel et collectif, le respect des engagements, etc.) est vu comme un risque de prise de pouvoir. Pour sortir de cette impasse, la structure a mis en place une série de solutions codécidées entre travailleurs et travailleuses. Ils ont notamment :

- rédigé des mandats de rôle avec des périmètres d'autonomie pour tous les organes et fonctions,
- visibilisé, partagé et redistribué régulièrement les tâches dévalorisées,
- allégé les responsabilités de la coordination générale, via la création de nouveaux mandats de coordination par mission, et la création d'un binôme pour certaines questions « RH » (prévention des risques psychosociaux, rappel au cadre),
- suivi une formation pour être capable de se faire des feedbacks entre travailleurs.

Malgré tout, la problématique reste réelle. Comment en sortir ?

La question du pouvoir à accorder à la DGJ et à la « coordo » a également été amenée par une personne participante d'une autre structure. Pour des raisons d'anonymisation, j'en dirai très peu. Retenons simplement qu'ici l'OA a du mal à trouver un équilibre entre le besoin d'autonomie de la coordination et le besoin de cadrage pour assurer les bonnes poursuites des missions de l'institution. De même pour les travailleurs, la structure peine à établir un bon équilibre entre le souhait d'accueillir l'initiative individuelle et la priorisation des tâches au service d'une stratégie cohérente.

Dans les deux structures mentionnées, la situation de la personne à la coordination est difficile à vivre ; au point que sa santé physique et mentale s'en est retrouvée malmenée dans l'une des structures. L'OA se retrouve parfois en tension entre la nécessité de prendre soin de la personne coordinatrice et la mise en œuvre de la stratégie.

Les pistes de dépassement

Premier constat par les participants : qui dit autogestion, ne dit pas absence de pouvoir. L'important est de reconnaître ce pouvoir, de le nommer et de l'évaluer. Il est aussi essentiel de déléguer du pouvoir à certains, car sans cela les rapports qui régissent notre société (discriminations de race, genre, classe, etc.) et contre lesquels nous luttons risquent d'être davantage présents encore. Une distinction intéressante, que j'aime à rappeler, est la différence entre le pouvoir *sur*^A, où quelqu'un/un organe se permet de prendre le pouvoir en ne respectant pas le périmètre d'autonomie qui lui a été défini ou simplement parce qu'aucun périmètre n'a été défini, du pouvoir *de*, où une personne/un organe exerce un pouvoir qui lui a été collectivement donné, au service du collectif. Si personnes n'a le pouvoir *de*, le risque est grand que certains prennent le pouvoir *sur* en reproduisant les inégalités sociales de notre société.

L'invitation est donc que le collectif délègue clairement du pouvoir à chaque espace, à chaque fonction, avec un niveau de pouvoir cohérent au rôle attribué **et que cela soit visibilisé**. Une première manière de le visibiliser est d'avoir une fiche mandat ou un cahier des charges qui reprenne clairement les responsabilités et périmètres d'autonomie du rôle en question, comme l'avait fait une des deux structures. Lors de cet exercice, un participant souligne le juste équilibre à trouver pour éviter deux risques :

- Éclater les fonctions en de trop nombreuses petites fonctions (par exemple, une personne est DGJ officiellement, mais c'est une autre qui en réalité à la coordination générale). C'est un choix posé souvent pour diluer le pouvoir. Le risque toutefois est qu'on n'arrive plus à cerner où il est exercé et par qui, au point que la prise d'autonomie et de pouvoir deviennent alors davantage arbitraire et floue. Cela devient contre-productif et crée en retour une perte de confiance et des dysfonctionnements.
- Rassembler tout le pouvoir aux mains d'une personne ou d'un organe.

Par ailleurs, dans une structure horizontale, où bien de responsabilités administratives, financières et de gouvernance sont distribuées, tous les travailleurs peuvent avoir une ou plusieurs fiches mandats à laquelle répondre. Pour autant, tout le monde ne doit pas forcément passer par toutes les fonctions et tous les organes, en particulier l'OA et la DGJ. Car y avoir accès veut dire être en mesure de respecter ce cahier des charges, soit avoir les compétences adéquates et la conscience que son rôle n'est plus au service de soi-même, mais du collectif. Ceci étant dit, pour éviter d'exclure des travailleuses et travailleurs de la réflexion stratégique, un autre espace peut y être dédié où toutes et tous sont rassemblés.

Visibiliser les zones de pouvoir peut aussi se faire à travers l'emploi de mots justes. Un participant fait le constat que dans les structures aux gouvernances horizontales, les personnes qui ont davantage de pouvoir que les autres culpabilisent souvent d'en avoir. Et du coup, ils le taisent ! L'invitation serait, au contraire, de le montrer pleinement. Par exemple, quand on prend la parole, en précisant : « *ici, je dis ceci avec ma casquette de DGJ et non de travailleur* » ou encore « *ici, je parle dans l'intérêt de l'institution et non dans mon intérêt personnel de travailleur* ». De la sorte, ce pouvoir peut aussi être plus cadré. Dans le même ordre d'idées, il y aurait lieu d'appeler une personne DGJ de la sorte et non une 'coordo', mot fourre-tout qui se confond davantage avec un autre métier.

*« Je repars de cette suite d'animations pleine d'idées,
qui me donnent envie de m'accrocher. Je réalise que les tensions
que je traverse en tant que coordo sont structurelles.
Ce n'est pas lié à ma personne ! »*

D'autre part, qui dit délégation de pouvoir dit aussi qu'on devrait rendre des comptes. Le constat est que dans les structures horizontales, le terme d'évaluation est souvent tabou. Pourtant, **si on accepte le besoin de déléguer du pouvoir à des personnes et groupes, alors il est nécessaire de reconnaître que ces personnes sont redevables au collectif**. Les mandats ne devraient donc pas s'arrêter à définir des périmètres d'autonomie, mais devraient préciser à qui on est redevable et comment. Les évaluations collectives et encore plus personnelles sont souvent mal vues dans les organisations autogérées. Pour reprendre les mots d'un participant : *« trop souvent, les dimensions institutionnelle et politique nous servent pour nous cacher et ne pas assumer certaines responsabilités opérationnelles ainsi que refuser les redevabilités qui devraient les accompagner »*.

*« Les dimensions institutionnelle et politique nous servent
pour nous cacher et ne pas assumer certaines responsabilités
opérationnelles ainsi que refuser
les redevabilités qui devraient les accompagner. »*

Quelques idées ont été émises pour sortir de cela. Pour l'évaluation des travailleurs et travailleuses d'abord. Par exemple, au départ d'un plan stratégique, chaque organe, chaque fonction, peut définir un plan d'action opérationnel. Ils et elles peuvent ensuite décliner ce plan avec des engagements propres pour lesquels ils sont redevables, a minima envers la DGJ et l'OA, qui se doit d'évaluer la bonne mise en œuvre de ce plan.

Une autre idée est d'établir une liste de questions évaluatives renvoyant à des enjeux institutionnels et politiques, mais aussi de qualité du travail, de bien-être et de la vie en collectivité (participation à la vaisselle, à l'accueil, et toutes ces autres « petites » tâches trop souvent invisibilisées). Cette liste de questions peut être mobilisée par le travailleur pour sa propre autoévaluation et par l'une ou l'autre personne (au poste de DGJ ou de coordination d'un organe par exemple). Leurs évaluations peuvent ensuite être croisées et des pistes dégagées pour s'améliorer.

La ou les personnes DGJ sont elles aussi redevables. C'est essentiellement envers l'OA qui a la mission légale d'assurer la bonne gestion de la structure, de penser son développement stratégique et de soutenir la DGJ dans son travail. En référence à une de nos publications précédentes⁵, j'aime à rappeler que l'OA est donc à la fois un espace de contre-pouvoir et de soutien à la DGJ. Il doit s'assurer que la DGJ a la capacité de faire correctement son travail : est-ce que les personnes qui l'ont en charge ont les compétences nécessaires, la confiance de l'équipe, un mandat et un pouvoir adéquat, etc. Si la ou les personnes DGJ sont en difficulté et que l'OA n'arrive pas à identifier comment lui apporter du soutien, il peut mettre en place un accompagnement par une structure externe pour aider la DGJ à réaliser un travail de qualité tout en prenant soin de sa personne.

Pour que la DGJ puisse rendre des comptes à l'OA, une première proposition a été d'utiliser un tableau de suivi des décisions prises en OA. La DGJ met-elle bien en œuvre les décisions prises, si pas, pourquoi ? D'autres idées ont encore été émises, cette fois en faisant remonter des conseils et besoins des travailleurs auprès de la DGJ et/ou de l'OA. Dans une structure, la DGJ nous expliquait avoir mis en place sa propre évaluation par les travailleurs. Leurs conclusions sont ensuite transmises à l'OA et discutées avec la DGJ pour identifier comment elle peut encore améliorer son travail et être davantage soutenue. De manière plus exceptionnelle, elle s'évaluait également lors d'échanges oraux en direct avec les travailleuses et travailleurs. Face à une problématique donnée, chaque travailleur était invité à partager un conseil en mode : « *face à cette situation, je te conseillerais de* ». Finalement, les échanges en bilatéral pour évaluer les travailleurs et travailleuses peuvent aussi être mis à profit pour faire remonter leurs besoins dans la manière dont la DGJ devrait incarner son rôle. Dans tous les cas, l'important est de partir des besoins des uns et des autres, la prise de conscience que l'évaluation est là pour s'entraider et non s'entre-tuer !

« Je réalise que, dans nos milieux, avoir un OA de contre-pouvoir est contre-intuitif, alors qu'en fait c'est essentiel. »

Enfin, l'OA est quant à lui redevable envers les membres de l'AG. Pour favoriser cela, une manière de procéder est de mettre en débat, en AG, une proposition de l'OA reprenant la vision, les missions et la stratégie de l'organisation. Une autre idée mentionnée est, en situation de tension, de faire appel à une structure externe d'accompagnement pour remonter des problématiques observées et des pistes de solutions. Quelques questions essentielles pourront alors être posées : est-ce que les personnes à l'OA réunissent bien les compétences adéquates ? Arrivent-elles à trouver le juste équilibre entre soutien à la DGJ et contre-pouvoir ? Gèrent-elles essentiellement des enjeux stratégiques ou ont-elles glissé vers des enjeux de gouvernance et opérationnels qui devraient plutôt être assurés par la DGJ et le restant de l'équipe ? Ont-elles des modalités de prise et suivi de décisions claires ?, etc. Dans tous les cas, quand les tensions s'accumulent, il est impératif pour une DGJ ou un membre d'OA de tirer la sonnette d'alarme.

Assumer un pouvoir au service du collectif, ça s'apprend et ça demande aussi de la confiance au sein de l'équipe. Les dynamiques participatives inspirées de la sociocratie sont ressorties comme un atout fort. Leur mise en place nécessite de travailler la confiance dans le groupe. Ensuite, un cercle vertueux peut apparaître. À force de prendre des décisions par consentement, en suivant un processus clair, les travailleuses et travailleurs apprennent à penser 'collectif' (par exemple en se demandant systématiquement : 'est-ce que ce que j'ai envie de dire est absolument nécessaire et utile pour le groupe ?', 'est-ce que mon argument est vraiment raisonnable ou c'est juste une envie personnelle ?' 'est-ce que mon propos n'a pas déjà été formulé ?', etc.). Cette prise de conscience par chacun, chacune, de l'équilibre permanent à trouver entre intérêt personnel et collectif créé petit à petit un climat de confiance.

Sont également ressorties l'importance de la communication non violente et des pratiques de feedback, dont le mot anglais est ici particulièrement apprécié, car il s'agit bien de « nourrir » l'autre « en retour », soit d'être dans le soin. Autre observation, la confiance se gagne plus facilement quand les fonctions au pouvoir important sont assurées en binômes ; quand les grandes propositions stratégiques sont le fruit d'un travail de groupe. Les personnes ne doivent pas forcément faire tout le travail à plusieurs, mais elles ont un espace pour

se faire des retours sur leurs propositions et leurs réflexions. En lien avec ce qui a été dit précédemment, assumer notre redevabilité en acceptant d'entendre les retours que les autres ont à nous faire lors de moment d'évaluation crée aussi un climat de confiance. Et la confiance peut elle-même s'évaluer. Les uns et les autres constatent alors qu'ils et elles sont capables d'écouter, d'entendre des remarques, de réajuster leurs pratiques tant que possible ; ce qui agit en cercle vertueux.

Finalement, la confiance évolue au fil de l'histoire de nos structures : traverser une période de crise peut nous permettre d'en sortir plus forts, plus confiants les uns dans les autres. Le groupe gagne petit à petit en maturité et sa dynamique participative peut davantage se fluidifier.

Enfin, j'ai souligné au groupe que quand le pouvoir est visibilisé, nommé, évalué, il peut aussi être utilisé au service des personnes victimes de discriminations. Même si, via des outils de communication non violente, de feedback, nous devrions pouvoir nous entraider à nous dire ce qui ne va pas, il est illusoire de croire que cela peut toujours être suffisant. S'attendre à ce que tout le monde soit coresponsable du cadre et puisse le rappeler à tout un chacun est souvent vain. En particulier, il est très difficile pour une personne en situation de domination de le faire savoir à la personne dominante. D'autant plus que, ces inégalités, nous en avons toutes et tous été biberonnées depuis notre tendre enfance, au point que celles-ci sont difficiles à identifier et à visibiliser.

Ainsi, pour prendre un exemple flagrant, une femme, jeune, de couleur de peau noire, qui a un métier de support, aura du mal, quelles que soient ses compétences communicationnelles, à rappeler le cadre à un coordinateur, masculin, blanc et âgé... Dans ce type de cas, il est très utile d'avoir une personne, compétente sur les sujets de rapports de pouvoir, à qui on a délégué du pouvoir de manière transparente et claire, pour recadrer des propos et des gestes déplacés. Autrement dit, son pouvoir, qui lui a été délégué officiellement, pourra être mis au service des personnes qui en ont moins dans la société en général, et par conséquent dans nos structures. Ces personnes doivent avoir une vraie légitimité auprès de l'ensemble de l'équipe ; sans quoi le recadrage risque d'être difficile à faire et non effectif. Notons que le terme de recadrage ne doit pas être entendu avec violence. Il peut se faire dans le respect, peut être en bilatérale, et en tous les cas dans le souhait de permettre à chacun, chacune, de se questionner sur ce qu'est un propos violent, de comprendre dans quelle mesure, malgré nous, on y a recours parfois, et comment nous entraider à en sortir.

« On veut lutter contre les rapports de pouvoir, mais en même temps, on tend à les reproduire. Cela m'interpelle sur moi-même, ce qui se joue dans ma structure. »

Comment assurer la communication et la prise de décisions entre personnes dont les secteurs, les horaires de travail, le milieu socioculturel et les expériences en collectif diffèrent ?

La problématique et son contexte

Les fondateurs de la structure où se pose cette problématique avaient un idéal autogestionnaire. Depuis lors, la structure a évolué sans eux, avec des travailleurs qui ont des souhaits à présent divers sur la mise en œuvre de cet idéal. En outre, certains ont eu de nombreuses expériences précédentes de collectifs, d'autres pas du tout. Travailleurs et travailleuses rassemblent des métiers différents, de production et de service, aux horaires opposés, de sorte qu'ils et elles se croisent peu. Les travailleurs de la production ont en plus un horaire dense, laissant peu de temps pour des réunions. À côté des travailleurs, on retrouve également des bénévoles impliqués dans la structure.

Ainsi, les gens se croisant peu, la communication s'est petit à petit centralisée dans les mains d'une personne responsable de la gestion, devenue un peu de facto coordinatrice. C'est par elle que passent essentiellement les échanges : c'est elle qui convoque les réunions au sein des différents secteurs, y assiste et fait les PV. Les travailleurs se rassemblent à une AG trimestrielle où quelques décisions sont prises sur la base des propositions de la personne gestionnaire.

Ce rôle pris par la gestionnaire apparaît nécessaire et utile au collectif. En même temps, laissé ainsi, cette personne risque rapidement de devenir irremplaçable, d'empêcher la contre-argumentation et l'appropriation des enjeux stratégiques par les autres. De plus, les uns et les autres apprennent de la sorte difficilement à communiquer entre eux et la gestionnaire se retrouve de plus en plus au milieu de discordes. Alors que les travailleurs de la production, et plus généralement toutes celles et ceux qui ont peu d'expérience du collectif, ont tendance à vouloir lui donner du pouvoir, les autres travailleurs préféreraient qu'elle en ait moins. Symptomatiquement, lorsqu'un moment de médiation est proposé pour dépasser des tensions interindividuelles ou pour discuter du rôle de gestionnaire, les travailleurs se défilent.

Les pistes de dépassement

Premier constat, **s'il y a de l'insécurité chez les travailleuses et travailleurs, cela doit être réglé avant le déploiement d'une gouvernance démocratique et une décentralisation de la communication.** Débattre, exposer sa pensée, prendre le temps de réfléchir à une stratégie n'est pas possible quand on ressent de l'insécurité. Ce terme renvoie ici à deux éléments en particulier : une insécurité financière et verbale. Aussi, une proposition serait que le temps pour participer au collectif soit reconnu et rémunéré.

Une autre proposition vise à construire des espaces d'échanges sécurisés entre travailleurs de différents secteurs et milieux socioculturels. Je soulignais en effet que si la médiation est refusée par plusieurs d'entre eux, c'est probablement qu'on se retrouve dans des rapports de domination où la médiation ne se prête pas car elle ne permet pas de surmonter ces rapports, au contraire. Les personnes davantage dominantes n'ont

pas d'intérêt à résoudre le conflit, tandis que les personnes dominées risquent d'elles seules se dévoiler pour tenter de résoudre la situation au risque d'y perdre encore davantage. Ceci renvoie aux propos de la problématique précédente. La structure gagnerait probablement à avoir une ou deux personnes de confiance, capables de décortiquer les rapports de pouvoir qui se jouent dans les échanges et qui auraient pour rôle de recadrer les propos violents. Ces personnes devraient avoir une réelle légitimité au sein de l'équipe.

D'autres idées mentionnées ci-avant sur la gestion du pouvoir ont été reprises par le groupe : l'importance de la mise en place d'évaluations constructives, de la redéfinition claire et concise des rôles de gestionnaire et de coordination en ce compris dans leur niveau de pouvoir et de redevabilité, etc. Car un pouvoir incertain crée lui aussi de l'insécurité.

Ensuite, certaines idées ont été émises pour **revoir le rôle de la personne gestionnaire, et par là même des modalités de communication**. Il importe à la fois de reconnaître son rôle carrefour, indispensable au vu de la réalité des secteurs de la production, et son besoin d'autonomie pour l'assurer. Sans marge de manœuvre, elle risque de se retrouver dans la schizophrénie décrite dans les problématiques précédentes rencontrées par des coordos et DGJ.

En même temps, l'invitation serait de ne pas pour autant empêcher de créer une dynamique davantage ascendante. Par exemple, à la place d'inviter la gestionnaire à chaque réunion de secteur, une personne par secteur pourrait être déléguée pour participer à une réunion intersectorielle. On peut aussi encourager les échanges via d'autres canaux complémentaires. Un participant à l'expérience intersectorielle semblable nous a partagé le succès des valves dans ce contexte, soit des tableaux blancs dont tout le monde peut s'emparer.

Un autre constat est venu s'ajouter : **le besoin de davantage 'faire collectif'** pour faciliter une inter-compréhension et communication intersectorielle. Pour y arriver, des approches complémentaires ont été formulées. Cela peut démarrer par partager des temps de détente et d'amusement : que la démocratie vienne prendre racine sur une envie d'un projet partagé, du plaisir. On peut également essayer un 'vie ma vie', en passant du temps à découvrir une nuit ou une journée le métier de l'autre.

Et puis, 'faire collectif', c'est aussi retravailler une vision partagée, un idéal à atteindre ; faire remonter les intérêts de chaque secteur pour identifier le commun ; redéfinir des valeurs partagées. On pourrait aussi proposer à chaque secteur de réfléchir à ses objectifs propres et les mettre en commun lors d'AG trimestrielles.

Finalement, 'faire collectif' implique d'acter les réorientations historiques d'une structure. Dans le cas présent, ce sont des fondateurs qui sont petits à petits tous partis. Cela peut être acté, de manière même festive, pour que le collectif puisse plus librement identifier ce qu'il souhaite garder et repenser.

*« Je pensais jusqu'à aujourd'hui qu'on était un exemple
d'autogestion pour les autres, et là, je me rends compte qu'en termes
de chemin d'autogestion, on a encore beaucoup à travailler.
Vos apports m'ont beaucoup touché. »*

Comment grandir tout en maintenant son idéal ?

La problématique et son contexte

Cette problématique a été amenée par une structure à la double particularité. Premièrement, il s'agit d'une structure en insertion socioprofessionnelle qui opère dans différents secteurs. Deuxième particularité : sa raison d'être n'est pas rattachée à un projet d'entreprise, mais davantage à un projet de société, comme nombre d'entreprises d'ESS. La structure souhaite s'agrandir pour impacter davantage la société. Mais comment le faire tout en maintenant son idéal ? Dans notre cas de figure, l'idéal poursuivi renvoie notamment à l'importance de la participation directe des travailleurs aux enjeux stratégiques.

L'organisation en question rassemble plusieurs sous-structures. En termes de participation, les travailleurs sont libres de devenir membres de l'AG de la structure faitière. Ils peuvent également candidater pour devenir membres de l'OA d'une des sous-structures ou de la faitière. C'est l'AG de la faitière qui valide les candidatures. Parallèlement, ils doivent participer à une série de réunions d'ordre opérationnel bien sûr, mais aussi stratégique et d'éducation permanente⁶. Ces dernières ont pour but de permettre aux travailleurs de mieux s'approprier les enjeux politiques et le projet de société de la structure faitière. Différents canaux de communication favorisent une entraide et des échanges entre travailleurs d'une même ou de différentes entreprises (Facebook de tous les travailleurs, valves, etc.). Globalement, la gouvernance en place, associée aux moyens de communication interentreprises, crée un sentiment d'appartenance des individus et des entreprises à la structure faitière et son projet de société. La structure faitière souhaite à présent multiplier encore le nombre de sous-structures pour impacter davantage la société. Comment donc grandir sans mettre à mal la participation directe des travailleurs ?

Les pistes de dépassement

Première réflexion des participants : **si l'entreprise continue de créer des sous-structures, il faut trouver un moyen de garder une identité partagée**, sans quoi la participation risque de devenir creuse. Au-delà de la raison d'être commune à la structure faitière et aux sous-structures, **des dynamique et identité sectorielle ou territoriale pourraient être renforcées**. Des réunions opérationnelles pourraient rassembler les travailleurs d'entreprises d'un même secteur (et d'un même territoire), tandis que les réunions d'éducation permanente pourraient être réalisées de manière transversale pour toutes les entreprises d'un même territoire, tout secteur confondu.

Il s'agirait en outre d'entretenir un lien entre les territoires, par exemple via des personnes en contact avec la réalité de toutes les entreprises et de la structure faitière. Il pourrait s'agir de coordinateurs territoriaux qui participeraient aux réunions d'éducation permanente. Dans le même ordre d'idée, la DGJ de la structure faitière, et potentiellement ses différents administrateurs et administratrices, pourraient participer à une partie de ces animations. Autre piste, mettre en place un comité de direction à l'échelle de la structure faitière pour qu'il y ait toujours un ou une codirectrice présente lors de ces animations.

Vu l'importance de la participation, la création de sous-structures aurait un coût financier et en temps (pour faire venir les travailleurs à des réunions territoriales, pour créer un comité faisant le liant entre territoires, etc.). **Une manière d'identifier s'il est possible de continuer à grandir tout en maintenant le sentiment d'appartenance des travailleurs à la raison d'être de la structure faitière est d'évaluer si ce coût s'équilibrerait avec ce que devrait rapporter le développement de nouvelles structures.**

Une série d'autres idées ont été émises pour **repenser les lieux, les conditions et le rythme de la participation des travailleurs et travailleuses**. La structure faitière pourrait commencer par identifier avec les travailleurs de chaque entreprise quels sont les points forts et essentiels à la réussite actuelle de leur dynamique participative et quels sont, au contraire, les points qu'on pourrait supprimer ou modifier. Ainsi, le rythme de certaines réunions pourrait peut-être être revu pour donner de la place à d'autres réunions, créées à un nouvel échelon tel que territorial.

Une autre idée suggérée est d'**impliquer davantage les travailleurs d'une entreprise dans l'élection des membres de leur OA**. Par exemple, en les consultant davantage sur les profils dont l'entreprise aurait besoin et pourquoi, quels seraient le sens et l'intérêt d'impliquer des travailleurs d'autres entreprises sœurs, etc. Un pas plus loin, on pourrait même forcer la participation de tous les travailleurs, à tour de rôle, dans les OA des diverses sous-structures (en tant que personnes invitées et en appui aux autres membres rassemblant les compétences et la légitimité nécessaires au bon fonctionnement de l'OA). L'importance serait de leur donner un rôle bien précis, réellement utile pour l'OA. Par exemple : poser des questions 'de base', impliquant de questionner routines, processus et choix historiques, ou encore faire remonter la manière dont les choix stratégiques posés en OA s'opérationnalisent effectivement dans le travail quotidien. L'objectif de ces deux propositions est de développer et entretenir l'intérêt de tous les travailleurs pour les autres entreprises sœurs et de favoriser le maintien d'un sentiment d'appartenance et de cohérence globale du projet.

Autre idée partagée sur la participation : **renforcer les lieux de consultation et la co-construction de propositions clés de développement de la structure faitière et de ses sous-structures**. D'une part, il s'agirait de multiplier les formes de consultation pour que la structure faitière puisse rester à l'écoute des questions et besoins des travailleurs de chaque entreprise. Elle pourrait afficher régulièrement des questions consultatives sur des tablettes électroniques dans les halls d'entrée ou autre lieu central de passage, par exemple pour identifier les sujets à traiter en animation d'éducation permanente. D'autre part, il s'agirait de renforcer la coconstruction des propositions stratégiques. Les DGJ des diverses entreprises pourraient coconstruire avec leurs travailleurs des propositions de développement stratégiques à acter en AG. Par exemple, si la structure faitière souhaite développer une nouvelle activité, les entreprises pourraient chacune réfléchir avec leurs travailleurs le choix du secteur de l'activité à développer (en termes de pénibilité et sens du travail, d'intérêt économique pour l'ensemble des structures, etc.).

Enfin, les participants ont partagé l'importance d'**éduquer les nouveaux travailleurs dès leur embauche à la raison d'être de la structure faitière ainsi qu'à la cohérence et solidarité entre les entreprises**. Des moments d'éducation permanente pourraient leur être dédiés chaque année pour générer d'emblée une vision partagée.

Pourquoi et comment impliquer des externes aux travailleuses et travailleurs dans les assemblées générales ?

La problématique et son contexte

Dans les structures proches de modèles autogestionnaires où les travailleurs sont les principaux, voire les seuls membres de l'AG, se posent les questions du sens possible et du rôle des externes. La tension vécue par l'organisation qui a amené cette problématique est la suivante : elle souhaite la présence d'externes en AG pour de multiples raisons : sortir d'un entre-soi, amener de la créativité, apporter un regard méta sur les enjeux traversés, ouvrir à de nouvelles solutions, questionner les bilans financiers et grands développements ou encore aider à médier les situations trop émotionnelles et les tensions internes. Mais dans les faits, elle peine à attirer des externes, à les impliquer réellement et à les garder. En outre, l'organisation souhaite que ses travailleurs gardent la main sur les décisions prises en AG et que les externes n'aient pas trop de poids.

Les pistes de dépassement

Assez rapidement, les partages ont mis en évidence deux ambivalences. Premièrement, l'organisation souhaite des externes dans son AG, mais leur donne peu de moyens pour participer. En effet, il est difficile en tant qu'externe de comprendre en une AG par an le fond des enjeux abordés et de pouvoir donner un avis éclairé. L'AG est par ailleurs un lieu de prise de décision. Y sont donc décidées des propositions qui ont généralement longtemps été réfléchies en amont, dans des espaces où les externes ne sont pas impliqués. Deuxièmement, l'organisation souhaite donner à ses externes de nombreux rôles différents, nécessitant des profils et des niveaux d'implication différents.

Face à ce constat, j'ai proposé de nous demander en premier lieu quel rôle on souhaite donner à l'AG. Il y a bien sûr le code des sociétés qui nous rappelle que l'AG doit être le lieu où se définissent les grandes orientations, où le contrôle ultime des performances est réalisé, etc. Mais dans les faits, il est essentiel de se demander au service de quoi sont menées nos discussions en AG ? Un participant proposait de distinguer les enjeux comme suit : organisationnels⁷, soit de l'entente entre les membres de l'équipe, de la qualité du travail, du bien-être des travailleurs, etc. ? Ou plutôt institutionnels, c'est-à-dire de la prise en compte des intérêts spécifiques aux différentes parties prenantes (travailleurs, clients, bénéficiaires, pouvoir public, etc.) dans les débats et décisions ? Ou encore sociopolitiques, soit les questions politiques et de société, que traverse l'organisation ? En fonction du rôle donné à l'AG, les externes joueront eux aussi un rôle différent.

Si c'est au service d'enjeux principalement internes et organisationnels, alors il est normal que l'AG s'organise essentiellement entre travailleurs. Les externes peuvent être peu nombreux et avoir un mandat très précis : une ou quelques personnes pour assurer de la transparence, être garant du respect des valeurs ; une personne au rôle de 'coup de pied dans la fourmilière' ; une personne observatrice, qui a pour rôle de nous donner un regard extérieur, etc. D'autres externes peuvent également intervenir en dehors de l'AG avec d'autres casquettes pour appuyer l'équipe sur des enjeux organisationnels, par exemple une personne au rôle

de médiateur pour aider à dépasser les conflits internes. Le profil de tous ces externes sera choisi en adéquation avec leur mandat.

Si l'AG est dédiée aux enjeux institutionnels et sociopolitiques, comme en appel l'ESS, alors le rôle des externes se pose tout autrement. Là, il s'agit d'identifier comment on peut repenser l'AG pour qu'elle permette un réel débat démocratique sur les objectifs sociaux et politiques poursuivis par l'organisation ; et ce, avec les différentes parties prenantes touchées par la finalité de l'organisation. Ici, l'AG pourrait impliquer toute une série d'autres entreprises et associations pour que les unes et les autres puissent se renforcer dans les combats politiques qu'elles auraient à mener afin d'assurer leur finalité sociale.

Cela pourrait également les aider à s'ouvrir à de nouvelles questions méta. Par exemple, pour une entreprise axée davantage sur du social, s'ouvrir aux enjeux climatiques ou d'intelligence artificielle. Une autre idée serait d'organiser des AG extraordinaires ou de rendre une AG publique pour se faire vivre de réels débats avec des externes, tels des résidents du quartier ou des bénéficiaires. Bref, il y a là lieu d'oser sortir de sa zone de confort, de lutter contre le cloisonnement de nos secteurs et de nos combats.

*« Cette possibilité de faire intervenir des externes
dans nos assemblées générales me fait réaliser la possibilité de créer
des maillages interculturels et interassociatifs.
Cela nous aiderait à sortir du silotage administratif dans lequel on nous met,
à décroiser nos combats et avoir plus d'impacts. »*

Différentes pistes de sujets d'AG ont également été émises pour aborder ces enjeux politiques. Cela pourrait être en traitant des dilemmes éthiques de société auxquels notre organisation est confrontée ou encore en challengeant un projet rédigé par l'OA sur la stratégie d'entreprise.

Par ailleurs, quels que soient les choix posés, chez SAW-B, on aime rappeler les propos de la philosophe Joëlle Zask qui nous dit que la participation d'une partie prenante n'est possible que si l'on a bien réfléchi l'équilibre existant entre ce que celle-ci va retirer de sa participation et ce qu'elle va apporter. Sans cette adéquation la participation n'est pas tenable. De ce point d'attention découle la nécessité de **trouver des espaces différents pour discuter d'intérêts purement internes et organisationnels, d'une part, et d'enjeux institutionnels et sociopolitiques, d'autre part**. Sans quoi les externes risquent de se retrouver à devoir écouter de nombreuses discussions hors de la mission qu'on leur a donnée. Il est également nécessaire de bien clarifier le niveau de participation attendu de chaque partie prenante (par exemple, consulte-t-on nous uniquement les externes en question ou donnons-nous leur une place dans le fin mot de la décision ?). Sans clarté, l'implication des externes risque vite de s'étioler et créer des frustrations.

En conclusion : la richesse des échanges entre pairs pour s'entraider à dépasser nos tensions et contradictions

Avoir des travailleuses et travailleurs qui participent directement aux prises de décisions stratégiques, en étant membres de leur AG ou de leur OA, est un riche et passionnant défi. À la fois, pour chaque participant, c'est un principe essentiel au fonctionnement de leur organisation ; c'est ce qui donne du sens à leur travail quotidiennement ; c'est ce qui permet à chacune, chacun, de participer via son travail à une société plus juste, source d'épanouissement et de respect ; c'est incarner tant que possible le monde qu'on souhaite voir advenir.

En même temps, y arriver implique de dépasser des tensions et contradictions. Tout au long de nos échanges, j'ai pu relever combien :

- on souhaite que les travailleurs gardent le contrôle des décisions stratégiques qui les impactent quotidiennement, mais en même temps, on a besoin d'extériorité, de s'enrichir des apports d'autrui ;
- on souhaite accueillir l'initiative individuelle et favoriser l'autonomie de tout un chacun, mais en même temps, on a besoin de travailler de concert pour stratégiquement mettre en œuvre la finalité de notre organisation ;
- on souhaite aplanir les rapports de pouvoir, mais en même temps, cela n'est pas possible sans reconnaître et visibiliser les pouvoirs à donner aux uns et aux autres pour le bon fonctionnement de l'organisation ;
- on souhaite 'faire collectif' en dépassant les fossés entre secteurs et milieux socioculturels divers, mais en même temps, cela n'est pas possible sans reconnaître les spécificités et besoins propres de chacun ;
- on souhaite grandir toujours plus pour impacter davantage la société, mais en même temps, la participation et le sentiment d'appartenance se vit plus aisément en petit comité...

Cette analyse souhaite rappeler à tout un chacun que ces tensions sont inhérentes à la poursuite conjointe d'une finalité sociale et d'une gouvernance démocratique. Mais si on les laisse trop longtemps à elles-mêmes, on risque de se demander si on ne fait pas pire qu'une entreprise capitaliste classique, au fonctionnement purement hiérarchique. Ce point fait échos aux propos du chercheur Julien Charles⁸. La participation, dit-il, engendre des coûts. « Le prix de la participation, c'est tout ce qu'il faut faire pour pouvoir participer » : du temps de présence et d'échanges, des compétences techniques, comme être capable de s'exprimer, ou encore des compétences éthiques, comme se sentir (co)responsable. Et ces *coûts*, impliquent possiblement des *coups* : quand, par exemple, quelqu'un se voit rappeler à l'ordre ou quand il ou elle ne se sent pas légitime pour prendre la parole, « et se faire rappeler son illégitimité fait mal ». Pour limiter les coûts et les coups, la démocratie en entreprise nécessite des espaces de remise en question, comme nous les avons eus lors de cette suite d'animations.

Du point de vue des participants et participantes ces animations de codéveloppement adaptées à l'éducation permanente furent l'occasion de lever la tête du guidon, de faire face aux tensions que traverse leur organisation et de sortir la tête pleine de nouvelles idées. Certains ont pris le temps de faire des propositions à leur OA sur la base de nos échanges, d'autres ont davantage ressenti un impact personnel qui indirectement influe sur leur structure. D'autres encore souhaitent faire circuler cette analyse en interne pour aider leur structure à questionner et améliorer certaines pratiques.

*« La force des échanges entre pairs que nous avons eus,
c'est de dépasser notre ambivalence, nos discours paradoxaux. »*

*« Ces animations de codéveloppement adaptées à l'éducation permanente
m'ont permis de tester des idées que j'avais en tête,
d'avoir de nouvelles idées, de bénéficier d'un regard neuf et décalé. »*

*« Ce cycle d'animation m'a été très utile.
J'ai adoré découvrir les autres structures et je suis reparti touché
et plein d'idées utiles pour mon organisation. »*

Vous avez envie de continuer la réflexion avec nous ?

La démarche d'intervision entre pairs dont témoigne cette analyse vous attire ? Vous aimeriez vous aussi bénéficier d'animations d'entraide, sur la même thématique ou une autre propre à l'ESS ? N'hésitez pas à contacter Antoinette Dumont : a.dumont@saw-b.be ou 071 53 28 30).

Bibliographie

¹ L'autogestion n'accepte pas une définition unique et peut être définie à différentes échelles (un collectif, une entreprise, la société...). Sans rentrer dans ces détails voici au besoin la définition du Larousse qui a l'intérêt d'être concise et de donner un bon aperçu de ce que nous entendons par ce terme: « L'autogestion est la gestion d'une entreprise par l'ensemble du personnel, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants élus et révocables par eux-mêmes » et, par extension, « la gestion d'une collectivité par elle-même ».

² Payette, A. et Champagne, C. (1997). Le codéveloppement professionnel. Québec : Presses de l'Université du Québec. P.16.

³ L'éducation permanente est une « démarche visant 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 » financée par la Fédération Wallonie Bruxelles. (source : FWB, C'est quoi l'éducation permanente (page consultée le 23/05/2025), disponible sur : <https://educationpermanente.cfwb.be/>). Les séances de codéveloppement s'intégraient ici dans une démarche critique, questionnant les tensions et contradictions auxquelles nous faisons face lorsque nous essayons de mettre en œuvre une démocratie, impliquant la participation directe des travailleurs et travailleuses en entreprises.

⁴ Cette différence entre pouvoir *de* et pouvoir *sur* s'inspire de la philosophe et militante écoféministe Starhawk qui distingue le pouvoir-du-dedans, qu'on peut se donner à soi-même (il s'agit d'un pouvoir créatif, c'est celui qu'on ressent lorsque nous faisons preuve de courage moral mais aussi lorsque nous faisons une œuvre d'art) du pouvoir *sur*, le pouvoir coercitif. Starhawk (2021). Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective. Paris : Editions Cambourakis, 293 p.

⁵ Garbarczyk B., 2017, « La démocratie en entreprise sociale: quelle place pour le conseil d'administration? », SAW-B, <https://saw-b.be/publication/la-democratie-en-entreprise-sociale-quelle-place-pour-le-conseil-dadministration/>.

⁶ À propos de l'éducation permanente, voir la note de fin numéro 3.

⁷ La distinction entre les enjeux dits organisationnels, institutionnels et sociopolitiques s'inspire du travail de mémoire de : Meurant, G. (2017). Apports et limites des théories des organisations non lucratives. Le secteur des maisons médicales. Mémoire : Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. Louvain-la-Neuve : Université Catholique de Louvain, 59p.

⁸ Charles J. et Meunier P., 2020, « Les risques de la participation », Santé conjugée n°92, <https://www.maisonmedicale.org/les-risques-de-la-participation/>.



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? Partagez-les !



N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Antoinette Dumont

Relecture : Marian De Foy ainsi que tous les participants et participantes aux animations de codéveloppement adaptées au cadre de l'éducation permanente.

Crédit photo : pexels-tima-miroshnichenko