

PARTICIPATION RIME AVEC CONSIDÉRATION

*par Denys Cordonnier **

« - Des réunions comme celle d'aujourd'hui, il faudrait en avoir tous les mois. Pour qu'on puisse dire comment on travaille. Et pour donner des idées d'améliorations.

- Oui, mais pour que ça change. Sinon ce n'est pas la peine. Qu'ils tiennent compte de ce qu'on dit. Sinon, ça ne m'intéresse pas de parler pour parler. »

Ces propos clôturaient une rencontre récente avec sept « personnes en insertion », salariées d'une SIAE (1). Ils soulignent avec force l'un des enjeux importants de « la participation » dans les SIAE (et bien au-delà) : être utile, améliorer son cadre de travail et de vie, vouloir que la société avance. À cet égard, l'expression courante « groupe de parole » peut être jugée choquante. Car elle sous-entend, semble-t-il, que s'agissant des personnes défavorisées, leurs prises de parole ne serviraient qu'à les reconforter ! Oserait-on nommer ainsi, « groupe de parole », un groupe de travail dans une entreprise, un groupe de syndicalistes, ou un groupe de chefs d'entreprises, en train d'analyser une situation insatisfaisante et de réfléchir à ce qu'il faudrait faire pour l'améliorer ?

« *Nous avons tant de choses à dire* »

Avant de lancer des modes de participation dans leur SIAE (2), des responsables se demandent sur quels types de « contenu » peuvent porter les réflexions de salariés. Quatre domaines reviennent fréquemment (sans prétention d'exhaustivité), à propos du travail vu d'en bas :

▫ La considération, les relations. « Ils ne sont pas là pour nous éduquer. Mais ici on nous considère comme des enfants. Pourtant, la moitié d'entre nous, on est parents ! »

▫ L'accueil. « Quand tu arrives, le premier jour, la première semaine, c'est très dur. Beaucoup ne restent pas. »

▫ L'intégration dans le travail. « Tu ne peux pas être 100 % productif le premier jour. Il faut nous donner la compréhension du travail. Montrer ce qu'il faut faire au fur et à mesure. »

▫ L'accès à l'emploi. « Partout où j'ai été, encore le mois dernier : vous n'êtes pas assez qualifiée. Une fois on m'a même dit que j'étais trop vieille : à 32 ans ! Je suis complètement dégoûtée. » Dans de multiples micro-projets, nombreux déjà sont ceux qui transmettent leur expérience du travail et leurs suggestions d'améliorations (3) : salariés en insertion, salariés peu qualifiés qui travaillent dans diverses entreprises, et d'autres sans travail.

** Consultant à Valeur Plus (Ingénierie de l'emploi et de l'insertion), et membre actif du Mouvement ATD Quart Monde, denys.cordonnier@free.fr*

(1) Structure d'Insertion par l'Activité Économique.

(2) Les modes de participation sont bien sûr à adapter à chaque structure. Néanmoins la suite de l'article ne distingue pas explicitement les structures de mise à disposition de personnels (Associations Intermédiaires, Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion...) et celles où les salariés travaillent ensemble (Entreprises d'Insertion, Chantiers d'Insertion...).

(3) Ce n'est pas l'objet de cet article que de développer davantage ces « contenus ». Leur foisonnement et leur pertinence incitent à étendre partout la participation. Moyennant quelques précautions sur les modalités, « l'essayer c'est l'adopter ».

Contribuer à améliorer le travail est un facteur de qualification. Prendre du recul par rapport au travail, s'exprimer, réfléchir avec d'autres, constituent en effet des compétences que nombre d'entreprises recherchent : car même pour des postes identifiés «non qualifiés» selon la nomenclature des emplois (plongeur, veilleur, manutentionnaire,...), et pour des postes très répétitifs ou à la chaîne, il vaut mieux travailler avec sa tête : bien comprendre son poste de travail, savoir réagir en cas de problème, accueillir un nouvel embauché qui panique, repérer des améliorations possibles... Cela peut être précieux pour l'entreprise et gratifiant pour le salarié.

Des voix pour les sans-voix, ou des oreilles pour les sans-oreilles ?

Il n'est pas toujours facile de savoir comment lancer et faire vivre une démarche de participation. Certains responsables de SIAE craignent que les salariés ne parviennent pas à s'exprimer. C'est vrai... et c'est faux ! C'est vrai... que Madame Ledure (4) dit, en aparté : « Je n'ose rien dire. Quand je fais des démarches, les portes se ferment. Si quelqu'un les fait pour moi, on l'écoute. Alors même ici, j'aime mieux me taire ». Et le jeune Monsieur Jonathan affirme ne pas oser dire bonjour à ses collègues ou manger avec eux... tout en étant intarissable pour expliquer ce qu'il vit dans son travail ! Certaines SIAE, soucieuses de donner la parole, créent un «collège» des salariés en insertion et leur donnent ainsi des « sièges » (au Conseil d'Administration, ou dans le Comité d'Entreprise, ...) : mais le plus souvent les personnes qui occupent ces sièges ne disent pas grand-chose ou bien n'ont guère le sentiment de représenter l'ensemble des « salariés en insertion » de la structure : en effet, si le CA ou le CE fonctionnent « comme avant », si une véritable dynamique de représentation des salariés n'est pas construite, alors ces sièges apparaissent comme « bidon ».

Ne concluons pas que les personnes en insertion seraient sans voix, qu'elles ne sauraient pas réfléchir ni s'exprimer sur leurs situations de travail ! En réalité, dans leur famille ou avec leurs proches, elles réfléchissent et s'expriment. La question est de savoir comment créer les conditions d'une expression pertinente et collective, au sein de la SIAE. Le plus souvent il est nécessaire de créer un « espace temps » spécifique « aux salariés en insertion » afin qu'ils puissent ensemble, sur leur temps de travail, élaborer leur analyse collective sur le travail. L'aide d'un tiers-animateur est souvent précieuse, mais il vaut mieux que celui-ci n'appartienne pas à la hiérarchie de la structure (en général, les « salariés permanents »). Créer la confiance, aider chacun à exprimer jusqu'au bout sa pensée sans trop vite croire l'avoir compris, prendre son temps, passer par l'écrit collectif, sont quelques-unes des conditions de démarches de participation.

(4) Les noms cités ont été modifiés.



Il ne s'agit pas que de « donner la parole ». La participation relève plutôt d'une logique de projet : l'expression des uns doit rencontrer l'expression des autres membres de l'entreprise (5), « pour que ça change ». La finalité est d'améliorer la considération et les relations, l'accueil, l'intégration dans le travail, l'accès à l'emploi, etc. Ceci ne s'improvise pas, c'est un travail à construire sur mesure dans chaque structure : dialoguer vraiment à partir de la réalité vécue par chacun, valider les objectifs à atteindre, articuler les réflexions de tous et les changements concrets. Réussir une telle dynamique demande beaucoup à la direction de l'entreprise, fût-elle une SIAE : car écouter et surtout entendre le point de vue des moins qualifiés de l'entreprise, comme source de progrès, n'est pas aisé. Réciproquement non plus, ce n'est pas facile. La participation requiert un travail sur les « voix », certes, mais surtout sur les « oreilles » !

L'art de travailler ensemble

Voici une définition de la participation : « être acteurs ensemble » (6). Dans l'entreprise, on passe ses journées à se côtoyer, à travailler ensemble : la participation est l'affaire du quotidien. « Normalement le travail permet de se développer, d'apprendre, mais ici c'est plutôt le contraire (...). Même te dire bonjour, on dirait que ça les dégoûte », affirme Fred (7). À l'inverse, TAE (Travailler et Apprendre Ensemble) est une entreprise solidaire de 17 salariés : « Ce qui est important à TAE, c'est la qualité des relations entre collègues, y compris avec les responsables. Il y a une certaine égalité entre nous, on ne fait pas de différences (...). Chacun est tour à tour formé et formateur (...), ce sont les anciens qui montrent à ceux qui arrivent (...). Dans notre équipe de travail, on s'entraide, on est attentifs les uns aux autres. Au final, c'est une force qui nous rend plus productifs (...). Récemment nous avons choisi à l'unanimité de changer nos horaires (...); on essaie que chacun ait son mot à dire sur les décisions qui sont prises, que chacun se sente responsable de la bonne marche de TAE » (8).

Toute entreprise rêve d'une telle mobilisation de ses salariés ! Comme les salariés rêvent d'être des travailleurs à part entière, reconnus comme tels. L'art de travailler ensemble ne se construit pas en un jour. Pour avancer dans cette direction, pas de doute : participation rime avec considération (9).

Denys Cordonnier

(5) Pour aller plus loin sur les conditions pour conduire de tels projets de regards croisés, voir la « Charte du Croisement des Savoirs et des Pratiques », www.atd-quartmonde.asso.fr

(6) Groupe de recherche action-formation Quart Monde Partenaire, *Le croisement des pratiques. Quand le Quart Monde et les professionnels se forment ensemble*, Éditions Quart Monde, 2002, page 133.

(7) **Alvaro Iniesta Perez**, « Le travail vu d'en bas », *Revue Quart Monde* n°201 « *Le travail décent : un droit ?* », mars 2007 (www.revuequartmonde.org).

(8) Extraits de l'intervention reprise dans l'article collectif « Pouvoir bien vivre », *Revue Quart Monde* n°201 « *Le travail décent : un droit ?* », mars 2007. Voir aussi www.tae-asso.org

(9) Avec les remerciements de l'auteur à tous ceux qui ont inspiré cet article et à ceux qui l'ont relu : il concerne aussi leur propre engagement.