

L'éducation économique des travailleurs : une expérience porteuse de transformation

Claude Normandin

*Coordonnatrice, Développement stratégique et commercialisation, Fondation
et Francine Craig*

Directrice, Développement des affaires, Neuvaction

Depuis quelques décennies, nous vivons une mutation en profondeur de la vie économique : les signaux d'alarme écologiques, mais également la mondialisation des diverses problématiques socioéconomiques, telles que le respect des droits humains, la grande pauvreté, les changements démographiques, la crise alimentaire, montrent que la notion de « progrès », associée à la croissance illimitée de la production et de la consommation, rencontre des limites infranchissables.

Par ailleurs, avec la multiplication récente des scandales financiers et l'actuelle crise financière et économique qui secoue la planète, l'éthique est en passe de prendre sa revanche sur l'éloge démesuré du profit maximal peu importe ses conséquences sociales. La lecture de la réalité économique des entreprises et de leurs stratégies de développement s'avère de plus en plus complexe. D'où la nécessité d'outiller les travailleurs qui veulent agir sur leur situation présente et future.

Une institution financière socialement responsable

Fondation est un outil de développement voué à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs. Créé en 1996 à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fondation est un fonds de travailleurs destiné à canaliser l'épargne vers un autre développement, plus responsable. Fondation favorise le maintien et la création d'emplois ainsi que la participation des travailleuses et des travailleurs québécois à la définition, à l'organisation et au contrôle de leur travail dans un environnement correspondant aux objectifs d'un développement durable. Au 31 mai 2009, le Fonds comptait près de 90 000 actionnaires et son actif net s'élevait à 581 millions de dollars. La valeur de ses investissements en capital de développement a atteint 421,5 millions de dollars, qui ont participé au maintien et à la création de près de 13 500 emplois.

Fondation repose sur une structure légère de fonctionnement grâce à la synergie que créent les divers organismes d'intervention économique, regroupés au sein du Carrefour financier solidaire. Ces outils collectifs constituent un réseau d'entreprises autonomes regroupant un actif de près de 1,5 milliard de dollars, avec 120 000 membres, actionnaires ou participants. Ils couvrent l'ensemble des dimensions de la finance socialement responsable et leurs activités sont responsables de 35 000 emplois maintenus ou créés. Ils ont en commun :



- un ancrage hérité d'une expérience syndicale respectueuse des rôles spécifiques de chacune des institutions, de leur autonomie, de leur complémentarité entre elles et de leur synergie dans l'action;
- un engagement commun en faveur des différents modes de gestion participative et de démocratisation économique;
- la conviction que la transformation du travail et des lieux de travail favorise l'émancipation des personnes, le développement de rapports de consommation plus responsables, de rapports socioculturels plus respectueux des personnes et des collectivités;
- la conviction que cette transformation donne plus de chances à l'exercice des libertés et des responsabilités citoyennes.

Le fonctionnement de Fondation est celui d'un réseau d'entreprises collectives au service d'un objectif commun. Ce fonds de travailleurs a mis sur pied des organisations dont les activités contribuent à compléter son intervention. Signalons l'exemple de Filaction dans le domaine de la finance solidaire et de Neuvaction dans celui de la formation économique.

Lorsque l'efficacité d'une organisation flexible à la manière de Fondation repose sur la complémentarité et la réciprocité, la synergie qui en naît représente une valeur ajoutée (économique et sociale) à toutes les organisations membres du réseau. Par ailleurs, le réseautage du côté de l'organisation des services financiers trouve une correspondance du côté de la cueillette de l'épargne à travers un réseautage avec les syndicats locaux de la CSN et les caisses d'économie implantées dans les milieux de travail, de même qu'avec certains regroupements de coopératives dans le secteur de la coopération du travail.

La raison d'être de Fondation implique d'aller au-delà d'une éthique minimale, liée à la seule bonne gouvernance d'entreprise ou à un tamisage passif des placements. Ce fonds tend en effet à orienter ses pratiques en fonction des critères d'une finance socialement responsable, en particulier en encourageant les acteurs sociaux à débattre, autant du partage des gains de productivité que du partage du travail.

En partenariat avec la CSN et les outils collectifs qui lui sont associés, Fondation s'est donné une position claire sur l'éthique de la finance. Ainsi, sa notion de finance socialement responsable inclut des pratiques financières qui, en plus des objectifs financiers traditionnels, prennent en compte des considérations relevant de l'élargissement du champ démocratique des entreprises (de leur mode de gouvernance ou de gestion) ainsi que leurs impacts sociaux et environnementaux. Son action dans le monde de la finance se veut porteuse de transformation sociale. La finalité même de la finance responsable devrait être de permettre un développement durable. Les concepts de développement durable et de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises apparaissent indissociables pour Fondation. Les deux se conjuguent et se rejoignent dans une vision globale de l'activité économique, c'est-à-dire une vision qui tient compte des dimensions environnementale, sociale, économique et financière.



Fondation vise la création d'emplois de qualité. Généralement, de bonnes conditions de travail et un salaire adéquat impliquent certains éléments relatifs à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises. Cependant, dans l'équation qui découle d'un objectif de développement durable, il faut aussi réussir à conjuguer adéquatement l'efficacité économique avec les exigences d'intégrité écologique et d'équité sociale.

La participation à l'entreprise

L'idée que se font les travailleuses et les travailleurs de leur rôle dans l'entreprise ou dans l'établissement se transforme. De nombreuses études démontrent que les entreprises qui encouragent la participation et la responsabilisation de leurs salariés ont des taux de croissance supérieurs. D'autre part, des études réalisées au Québec indiquent que les coopératives se distinguent avec une espérance de vie plus longue que les entreprises en général. En fait, deux coopératives sur trois passent le cap des cinq années d'existence alors que, pour les autres entreprises, cette proportion est à peine d'un tiers. On peut aussi affirmer que les entreprises plus soucieuses de leurs pratiques environnementales sont généralement plus soucieuses de leur environnement social, mais aussi plus préoccupées de leur rendement à long terme.

Il existe divers modes de participation à l'entreprise : la participation à la propriété, aux résultats, à la gouvernance, à la gestion ou aux opérations.

Certaines entreprises rendent accessible aux employés l'acquisition de parts de celles-ci sur une base individuelle ou collective (Société de placements dans l'entreprise québécoise [SPEQ], Coopérative de travailleurs actionnaires, Coopérative de solidarité ou de travail). D'autres ont adopté ou négocié, s'il existe un syndicat, un mode de rémunération, tel que le régime de participation différée aux bénéfices (RPDB) par exemple, qui prévoit le partage d'une partie des résultats. Certaines entreprises ou certains établissements prévoient la présence de représentants des salariés au conseil d'administration ou au comité de gestion.

La négociation collective des conditions de travail constitue également une forme de participation représentative à l'égard de la prise de certaines décisions de l'entreprise.

Ainsi, des entreprises ou établissements proposent à leurs employés les principes et objectifs en vue d'une participation des salariés à la gestion ou aux opérations. Lorsque ces derniers sont représentés par un syndicat, le rôle de celui-ci n'est alors pas de partager avec l'employeur l'exercice de la gestion, mais plutôt de convenir des principes et règles générales relatives à la participation des salariés et de s'assurer de l'application fructueuse de l'entente intervenue.

Faut-il rappeler que l'action des travailleuses et des travailleurs face au capitalisme émergent à la faveur de la révolution industrielle a été, et continue d'être, une bataille permanente de reconnaissance de la condition ouvrière et du salariat. Elle porte sur la place des salariés dans l'entreprise, leur contribution quant à la détermination de la finalité de leur travail, son



organisation et son contrôle. La lutte contre la pauvreté, pour de meilleures conditions de travail et de santé-sécurité au sein de l'entreprise, rejoint des préoccupations de respect de l'environnement, de justice sociale et de démocratie. La réponse des travailleuses et des travailleurs, en plus de la formation d'un syndicat, fut aussi la création de coopératives d'épargne et d'assurance, ainsi que de secours mutuel. Avec l'évolution du système de production et des politiques économiques, nous assistons aujourd'hui à un retour de la question sociale et à une reconnaissance des problématiques environnementales.

L'apparition du paradigme en émergence qu'est le développement durable, en affirmant l'équité sociale et l'intégrité écologique comme des pré-requis au développement économique, marque certainement une étape importante de reconnaissance des travailleurs, y compris au sein de l'entreprise lorsque celle-ci s'engage à la triple reddition de comptes (économique et financière, sociale ainsi qu'environnementale) auprès de ses parties prenantes externes et internes. Cela signifie, en théorie du moins, la reconnaissance des employés et de leur syndicat comme parties prenantes de l'entreprise.

L'action syndicale s'avère importante en ce qui concerne la responsabilité sociétale de l'entreprise et la reddition de comptes de celle-ci. Elle est également importante en dehors de l'entreprise à l'égard des politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles au sein des sociétés où elle exerce un rôle, y compris concernant des questions relatives au travail et au développement local et régional.

Un modèle axé sur la proximité et le partenariat

La CSN s'est toujours intéressée à l'organisation du travail, à l'épargne et à l'emploi. La force des syndicats qu'elle rassemble sert aussi à améliorer les conditions d'existence et de vie de la société tout entière. C'est dans cette optique que la CSN a suscité la mise sur pied d'institutions destinées à démocratiser l'utilisation de l'épargne afin de réaliser des projets porteurs d'avenir pour le Québec. Aujourd'hui, ces institutions, dont Fondaction, sont devenues autant de fenêtres ouvertes sur un ensemble de pratiques financières qui, en plus des objectifs financiers habituels de rendement, cherchent à prendre en compte des considérations plus larges à l'égard du fonctionnement démocratique des entreprises, soit leur mode de gouvernance ou de gestion aussi bien que leurs impacts sociaux et environnementaux. Le rapport de la CSN avec ces institutions en est un de partenariat et de proximité et non d'affiliation, de contrôle ou de propriété.

Fondaction a la conviction que la transformation du travail et des lieux de travail, non seulement conditionne la réussite de l'entreprise, mais contribue aussi à l'émancipation des personnes et au développement de rapports sociaux, culturels et de consommation plus respectueux des personnes et des responsabilités citoyennes.

C'est ainsi qu'il est apparu nécessaire à Fondaction de faciliter l'implantation de pratiques de gestion plus participative au sein des entreprises qu'il accompagne. Il procède donc à la réalisation



de diagnostics socioéconomiques afin d'évaluer les pratiques d'affaires ainsi que les facteurs sociaux, tels que les formes de participation des personnes salariées, les communications au sein de l'entreprise, l'aspect environnemental et l'engagement de l'entreprise dans son milieu. Des ateliers de formation économique deviennent également une condition d'investissement. Ces services d'accompagnement stratégiques visent à susciter la participation des salariés aux projets de leur organisation et à les sensibiliser aux résultats tangibles d'une telle démarche.

Par ailleurs, si les salariés souhaitent être associés, non seulement à des pratiques de gestion plus participative, mais aussi participer sur une base collective à la capitalisation de l'entreprise qui les emploie et à sa gouvernance, ils peuvent le faire s'ils en décident ainsi par le truchement d'une coopérative de travailleurs actionnaires. Il s'agit là d'une autre disposition que l'on retrouve dans l'ensemble des conventions de partenariat de Fondation avec les entreprises.

Neuvaction, une contribution significative

Pour concrétiser sa participation à la transformation du travail et des lieux de travail, Fondation a créé en 2000 un nouvel outil collectif : Neuvaction (anciennement appelé le Fonds de formation professionnelle). Cet organisme à but non lucratif a pour mission d'offrir des services de formation en entreprise ainsi que d'appuyer le développement organisationnel et la gestion des ressources humaines dans le but d'une part, de favoriser la mobilisation et la participation des parties prenantes internes et externes au projet de l'entreprise et, d'autre part, d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs performances économiques et financières, environnementales et sociales.

Neuvaction offre notamment aux entreprises du portefeuille de Fondation deux formations dédiées à leurs employés. Ces formations visent à développer une meilleure compréhension de l'entreprise, dans une perspective de développement durable, donc relative à ses trois dimensions constitutives : financière et économique, sociale ainsi qu'environnementale. Chacune de ses formations est offerte sur une base annuelle, et ce, tant et aussi longtemps que l'entreprise fait partie du portefeuille de Fondation.

Chacune de ces formations comporte des objectifs spécifiques. La première, la *Formation sur la situation de l'entreprise : enjeux et priorités*, vise à :

- permettre aux participants d'aborder des aspects de la vie de l'entreprise et d'en discuter ouvertement;
- identifier les forces et les faiblesses du fonctionnement interne de l'entreprise;
- partager des idées en vue d'apporter des améliorations;
- identifier des actions potentielles dans une perspective d'amélioration à court et moyen termes.

La seconde, la *Formation sur la sensibilisation à la situation économique et financière de l'entreprise*, vise à :

- sensibiliser les participants aux enjeux financiers et économiques de l'entreprise;



- transmettre des notions de base quant aux états financiers;
- analyser les facteurs qui influencent la rentabilité de l'entreprise;
- transmettre aux participants les principaux éléments constituant le plan d'affaires.

Le contenu de ces formations est adapté aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Elles sont réalisées dans le cadre de discussions dirigées, par petits groupes ou en plénières. L'ensemble du personnel de l'entreprise est convié à participer. La philosophie d'intervention de Neuvaction favorise le transfert d'expertise et la prise en charge éventuelle de ces formations par l'entreprise afin d'initier une action durable et l'inscrire dans la culture de l'entreprise. Il va sans dire que cette démarche va bien au-delà du lien financier qui l'unit à Fondation.

Des résultats significatifs

La direction ainsi que les employés qui participent à ces formations constatent qu'elles constituent un outil de changement efficace pour, selon le contexte, amorcer un changement de culture définitif ou améliorer les pratiques actuelles dans une perspective de gestion participative. Dans cette foulée, cette transformation continue permet aux travailleurs de jouer un rôle de plus en plus significatif dans le processus décisionnel de l'entreprise.

Plus de 60% des entreprises du portefeuille de Fondation s'inscrivent à la démarche pour la réalisation de ces formations. Jusqu'à maintenant, plus d'une quarantaine de formations ont été réalisées, et ce, dans presque autant d'entreprises différentes, ayant rejoint à ce jour plusieurs centaines d'employés. Pour plusieurs d'entre eux, les effets ont été immédiats, l'exercice ayant permis de déclencher un processus d'échanges constructifs basé sur la confiance avec la direction. Pour certaines entreprises, ces formations ont permis de revoir les pratiques d'affaires et d'intégrer de façon systématique le dialogue sur une base continue avec les travailleurs. Parmi les entreprises ayant réalisé les formations, mentionnons deux cas types.

Dans le premier cas l'entreprise, dont la majorité des employés travaillent sur une base saisonnière, avait eu peu d'occasions d'échanger avec ces derniers sur les améliorations à apporter au travail. La formation qui y a été donnée a permis d'aborder plusieurs questions, particulièrement celles sur la santé et la sécurité au travail, qui s'avéraient de toute première importance dans le secteur d'activités de cette entreprise. De plus, les dirigeants ont constaté que cet exercice favorisait le sentiment d'appartenance chez ses employés saisonniers, un défi de taille pour fidéliser davantage ces derniers. La cote d'appréciation du personnel a été excellente. Par la suite, dans le cadre de sa planification stratégique, l'entreprise a réalisé un diagnostic organisationnel et a fait le choix d'impliquer les travailleurs et l'exécutif syndical lors de la cueillette de l'information et lors d'activités subséquentes découlant de l'exercice de planification stratégique.

Dans le second cas, l'entreprise en activité depuis une vingtaine d'années possède un noyau important de travailleurs qui sont à l'emploi de l'entreprise pratiquement depuis le début de ses



activités. Pour la première fois, les employés de l'entreprise étaient interpellés dans un cadre structuré pour discuter ensemble des forces, des faiblesses et des améliorations à apporter aux opérations de l'entreprise. Les salariés ont hautement apprécié l'exercice. Depuis, une réflexion s'est amorcée au sein de la direction pour assurer la continuité d'une participation plus active de ces derniers. Actuellement, l'entreprise procède à un changement important, passant d'un mode d'organisation du travail tayloriste à une production à valeur ajoutée, en implantant notamment des équipes de travail semi-autonomes.

Conclusion : mobiliser le capital au service du travail

La CSN a été à l'origine de la création de plusieurs institutions de développement économique. Ce réseau d'institutions vise à relever un triple défi : celui de l'emploi, celui de la démocratisation de l'économie, celui enfin de l'utilisation de l'épargne, qu'elle soit collective ou individuelle. Parmi ces outils, on peut compter sur Fondation pour canaliser l'épargne vers du capital de développement au service de la création d'emplois. Avec ses partenaires, Fondation travaille à faire ces investissements dans une perspective de développement durable, avec une dimension sociale solidement engagée dans des pratiques de gestion participative.

