

Co-labor

Entre utopie et réalisme économique

Fondée en 1983 pour proposer aux jeunes du foyer Bamertal de Diekirch des activités rémunérées, co-labor s'est rapidement transformée d'une institution de transit pour des jeunes en phase de stabilisation en une entreprise d'insertion socio-professionnelle. La coopérative co-labor est devenue, par son importance - 63 emplois stables - et l'originalité de son modèle d'insertion et de fonctionnement l'un des piliers de l'économie sociale au Luxembourg.

Le choix de l'économie sociale

Co-labor a résolument choisi de s'engager pour un modèle d'économie plus sociale, plus solidaire et plus participative avec pour but particulier de permettre l'intégration sociale dans la vie active de nos concitoyens victimes de l'exclusion sociale.

La finalité de co-labor est donc un but social à savoir créer et offrir des emplois accessibles aux (jeunes) chômeurs, soit remplir une mission d'utilité socio-économique.

En effet, le problème du chômage vu sous l'angle du travail social ne peut pas être réduit à un manque d'adaptation du chômeur au monde du travail, mais depuis la concrétisation de l'analyse «structurelle» du chômage, il doit être aussi analysé au travers l'absence de structures adéquates offrant aux chômeurs des emplois adaptés.

Si beaucoup d'emplois nouveaux continuent à se créer au Luxembourg, peu d'entre-eux restent accessibles à une partie de plus en plus importante de la population. Dès lors, au travers la création d'emploi rendus disponibles à des personnes qui n'en trouvent pas ailleurs, co-labor participe déjà concrè-

tement à la lutte contre l'exclusion sociale.

Parallèlement à la création d'emplois proprement-dite, co-labor offre à ses salariés une guidance «socio-éducative de mise au travail».

Cette guidance s'adresse aussi bien aux jeunes sans qualification, en rupture scolaire ou écartés, à la suite d'échecs répétés, de toute possibilité de formation initiale adéquate, qu'aux jeunes ayant terminé leur scolarité, sans avoir été préparés à entrer dans la vie active et qui de ce fait s'en trouvent exclus.

Elle s'adresse également aux chômeurs de longue durée, qui après avoir perdu tout espoir de (re)travailler, éprouvent souvent des difficultés majeures à exercer un travail continu et productif de manière assidue.

De plus, ces publics ont souvent dû faire face à tout un amalgame de problèmes sociaux multiples inhérent à leur origine sociale ou à leur vécu antérieur.

Il importe, dès lors, de préserver ces personnes d'un nouvel échec en étant attentif à leur évolution au sein de l'entreprise. Ainsi, le facteur déterminant



pour le maintien d'une personne à l'emploi au sein de la coopérative n'est pas la productivité et le rendement économique, mais son évolution sociale, l'évolution de sa faculté à maîtriser ses propres problèmes.

L'entreprise sociale co-labor mène tout un travail social et pédagogique et peut être vue comme un «outil» d'intégration des personnes en situation d'exclusion.

L'économie sociale ne peut pas se décliner uniquement en terme de finalité. Elle se caractérise aussi par son mode de fonctionnement et par son implantation dans le champ économique. (voir encadré)

Au niveau de son fonctionnement co-labor s'est dotée d'une structure orientée sur le mode coopératif et participatif. Constituée en société coopérative, co-labor peut accueillir facilement de nouveaux «associés». Le prix des parts sociales est, volontairement, peu élevé (500.-Luf par part sociale) pour permettre une accessibilité aisée, même aux personnes ayant un revenu modeste.

Bien qu'il n'y ait pas de distribution de bénéfices, conformément aux principes des sociétés sans but lucratif, co-labor a su mobiliser un capital social supérieur à 700.000.-Luf auprès de près de 200 personnes. Notons encore que plus de la moitié des salariés sont membres de la coopérative.

Pendant les assemblées générales, le droit de vote est égalitaire (une personne, une voix) indépendamment de l'apport en capital qui est de toute façon limité statutairement à un maximum de 5% du capital social. Le Conseil d'Administration est élu pour deux ans et afin d'assurer une contribution extérieure et donc un équilibre prévenant toute dérive, le nombre de salariés pouvant y siéger est limité. Ouvriers et employés y sont d'ailleurs représentés.

Co-labor a développé un modèle de gestion journalière basé sur le partage du pouvoir et des responsabilités tant horizontalement que verticalement. En effet, la prise de responsabilité individuelle ne se limite pas strictement à la tâche que chacun a à accomplir, mais tous les salariés ont un droit de regard critique et consultatif sur l'activité de leurs collègues, avec qui ils sont en relation: l'ouvrier sur son chef d'équipe, le chef d'équipe sur son technicien et vice-versa, mais aussi un chef d'équipe sur les autres chefs d'équipes, un technicien sur les autres techniciens, etc.

Ce mode de gestion implique une prise de conscience du rôle de chacun dans l'entreprise, un engagement plus fort et développe le sens des responsabilités.

Si le modèle est relativement bien appliqué de la part du personnel d'encadrement, ils est loin d'être clairement compris par tous les salariés qui ressentent

même parfois l'impression d'un certain flou dans l'attribution des responsabilités et dans l'application des prises de décision et de l'autorité.

Certes, il est plus simple de se positionner et de comprendre un système très hiérarchisé et autoritaire. Certes, la participation de tout un chacun à la vie de l'entreprise et la prise de responsabilités sont loin d'être des modes de fonctionnement habituel établis et reconnus.

Certes, maintenir ce modèle est un long et difficile parcours qui nécessite des remises en question personnelle et des efforts individuels de chacun, mais ce modèle apporte aussi tous les fruits de la réflexion et s'avère, à moyen terme, positif pour la resocialisation et la réinsertion des personnes.

Cela se traduit aussi par une amélioration des relations humaines dans l'entreprise. La recherche d'un «bien être» individuel se répercute sur la productivité.

On peut donc qualifier le mode de fonctionnement de co-labor de démocratique, ouvert et transparent.

La coopérative co-labor, se positionne dans le champ économique sur le marché concurrentiel du secteur des travaux horticoles et forestiers et offre grâce au développement de ses activités tout un panel d'activités allant de l'entretien de jardins à la vente de légumes biologiques.

Dans ce cadre, co-labor propose l'ensemble de ses activités et services aux mêmes conditions, avec les mêmes droits et la même rigueur que toutes les entreprises du secteur.

Avec un taux d'autofinancement de 90% qui provient de ses relations commerciales avec des clients privés (70% du chiffre d'affaires), les communes et l'Etat, co-labor a largement montré qu'elle était capable d'assurer sa viabilité économique.

Cependant, par rapport à la mission sociale de réinsertion, à la perte de rentabilité liée aux personnes défavorisées ils employent, au surencadrement nécessaire, pour assurer les efforts de formation professionnelle et de qualification sociale dispensés, il est normal



que l'Etat participe de manière substantielle au maintien et au développement de co-labor, la participation du Ministère de la Famille et de la Solidarité qui conventionne 4 emplois socio-éducatifs, est largement justifiée et loin d'être exagérée.

Un modèle de réinsertion social particulier

Le but social de co-labor est de viser une réinsertion définitive des personnes. Il ne s'agit absolument pas d'un système où l'on fait «tourner» les gens de services en services.

Après une courte période d'observation de quelques semaines, co-labor offre à l'ensemble de ses salariés un contrat à durée indéterminée.

En effet, l'hypothèse de travail retenue depuis longtemps, est que les personnes fortement fragilisées ont besoin d'une base de stabilité dans leur travail pour mobiliser l'énergie nécessaire et se prendre en main pour solutionner leurs divers problèmes qui les enferment dans le «labyrinthe» de l'exclusion. Si l'on accepte que les situations sociales les plus complexes peuvent prendre plusieurs années avant que la personne puisse enfin se forger un projet de vie et gérer sa situation, le choix de co-labor est tout à fait justifié.

Ainsi, qualitativement parlant, co-labor considère que la première phase de son travail social se termine lorsque la personne est suffisamment stabilisée dans sa vie pour assumer un autre travail, sans risque de le perdre.

Depuis deux ans co-labor a aussi développé un programme d'aide à la recherche active d'emploi pour les salariés qui seraient arrivés en fin de parcours d'insertion. Ce programme permet un aménagement du temps de travail pour les personnes qui y participent de manière à leur permettre de se préparer, de rechercher et de se présenter chez un nouvel employeur.

Pour réaliser ses objectifs d'entreprise de réinsertion, il est nécessaire et primordial de placer les personnes les plus faibles dans un environnement pédagogiquement adapté qui les encouragera à surmonter leurs difficultés.

C'est pourquoi le personnel en insertion a été volontairement limité à environ un tiers de l'effectif total. Grâce à un encadrement engagé professionnellement et socialement, les personnes les plus fragiles sont prises en charge et comme aspirées vers le «haut», vers un plus de stabilité, vers un plus d'efficacité professionnelle et finalement vers une réinsertion complète plus rapide.

Ainsi, le modèle de réinsertion que co-labor a adopté est certes plus qualitatif que quantitatif, mais il a fait largement ces preuves, car plus de 400 personnes en situation d'exclusion ont été engagées à co-labor au cours des 15 dernières années et près de 300 ont réussi une réinsertion de façon durable dans un emploi, soit un taux de réinsertion supérieur à 70 %.

Quelles perspectives?

Il persiste beaucoup de lacunes dans la politique de réinsertion au Luxem-

bourg. Régulièrement, confronté à des demandes, pour lesquelles il n'existe que peu ou pas de solutions, co-labor constate que contrairement aux autres pays de l'Union Européenne, il n'existe toujours pas de cadre légal et réglementaire pour les entreprises d'économie sociale et solidaire.

Cette absence serait une des causes des critiques et problèmes que co-labor a pu rencontrer, comme par exemple les critiques non fondées de concurrences déloyales.

Par ailleurs, les mesures récentes prises en faveur de la lutte contre le chômage peuvent être interprétées comme un désengagement progressif de l'Etat pour les initiatives comme co-labor. Les choix actuels sont analysés par les représentants de co-labor comme un glissement dangereux vers un circuit «occupationnel» des personnes sans emploi. Alors qu'avec des moyens

MUSIQUE

10 mars à 21 hrs
Projection du film muet: **DER GOLEM**
GARY LUCAS (guitare, USA)
joue le soundtrack qu'il a composé pour ce film
Prévente: 350 LUF/60 FF/18 DM

13 mars à 21 hrs
WATCHFOOLS (funky pop, D)
FLUYD (poprock, L)
Prévente: 300 LUF/50 FF/15 D

14 mars à 20 hrs
CRACKUP (hc, D)
DAS SCHEIT (hc, D)
Prévente: 250 LUF/45 FF/13 DM

20 mars à 21 hrs
DORLE FERBER
(voix, violon et autres instruments)
Prévente: 300 LUF/50 FF/15 DM

26 mars à 22 hrs
DAAU - DIE ANARCHISTISCHE
ABENDUNTERHALTUNG
(jazz/world/pop/classique)
Prévente: 350 LUF/60 FF/18 DM

Avril: Workshop Didgeridoo
vendredi le 2 et samedi le 3



**KULTUR
FABRIK®**
Centre Culturel
Kulturfabrik Esch
116, rue de Luxembourg
L-4221 Esch/Alzette

Pour tout renseignement:
Téléphone 55 44 93
Fax 55 04 03
Email: mail@kulturfabrik.lu
Infotelefon Kulturfabrik:
1891

Upcoming Event

Vendredi
2 avril à 21 hrs

ADAMA DRAMÉ

(percussions,
Burkina Faso) avec
ses percussionnistes
et danseurs



Prévente:
400 LUF/70 FF/20 DM

moindre l'on pourrait développer de nouveaux projets sur la voie ouverte par l'économie sociale.

Par ailleurs, au terme de 15 années, co-labor n'est pas à court d'idée. Beaucoup de projets sont actuellement en préparation, co-labor compte:

1) développer de nouveaux projets appropriés à des publics-cibles particuliers, par exemple:

- offrir des logements aux jeunes salariés isolés qui débutent leur carrière professionnelle à co-labor
- continuer à offrir plus de possibilités

aux femmes rentrantes en améliorant les synergies avec les associations existantes et oeuvrant déjà dans ce domaine.

- favoriser l'emploi des chômeurs de plus de 40 ans, car il existe trop peu de mesures spécifiques pour eux
- développer un service spécifique d'aide à la recherche d'emploi calqué sur les «maisons de l'emploi» française.

2) élaborer des projets pilotes innovants dans le domaine de la réinsertion, comme par exemple promouvoir la mobilité des publics en insertion dans différents pays européens dans un programme de compagnonage

3) développer d'autres secteurs d'activités dans lesquelles une réinsertion rapide et durable serait envisageable pour des publics défavorisés, par exemple le secteur HORESCA, que co-labor envisage de développer en collaboration avec un de leurs partenaires français.

On le voit, le travail ne manque pas.

Paul Delaunois
Gérant de co-labor

Les services de co-labor

Accueil, consultation et orientation

Notre service social accueille chaque année en consultation individualisée 200 demandeurs d'emplois qui sollicitent une entrevue.

Au cours de ces entretiens, une assistante sociale écoute, conseille et oriente les personnes; elle les inscrit sur une liste d'attente pour un travail à Co-labor

Encadrement et suivi social

Les salariés de Co-labor qui rencontrent divers problèmes liés ou non au travail (tel que les difficultés relationnelles, d'adaptation ou d'insertion, endettement, dépendances, logement, problèmes psychologiques, administratives,...) reçoivent un soutien et un suivi social de manière à les amener progressivement à gérer leurs problèmes et à se réinsérer dans la vie.

Formation socio-professionnelle

Environ 30 personnes bénéficient d'une formation professionnelle et d'aide à la réacquisition de savoir-faire et de savoir-être.

Notre système est basé sur la responsabilisation et l'intégration des individus au sein d'équipes de travail de 2 à 5 personnes. Les derniers arrivés étant pris en charge par le personnel le plus ancien faisant partie de son équipe et qui a pour mission de lui apprendre le métier.

Dans ce contexte, chacun évolue à son rythme et suivant son intérêt, ses connaissances et ses compétences.

Ce programme est validé par un bilan interne de compétences.

Aide active à la recherche d'emploi

Après une période de stabilisation de plusieurs mois, Co-labor aide son personnel à se réinsérer dans le circuit traditionnel du travail au moyen d'ateliers de préparation de C.V., d'accompagnement ou entretiens d'embauche de notre circuit patrons,...

Développement de projets-pilote

- Mise au travail de femmes rentrantes: Projet 'Grenge Kuerf'
- Bilan sociétal en collaboration avec le Centre de Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (Paris)
- Collaboration avec d'autres institutions nationales ou internationales
- Projet 'Mobilité': «Compagnonage de réinsertion en Europe» subventionné par la DG 5
- Participation au réseau 'EMES'