

Anact

L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Explo

qualité de vie  
au travail

n°3- octobre 2020



## Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance

Entreprises libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holocratiques, coopératives, participatives, autogérées, lean... Depuis quelques années, nous assistons à une forte effervescence autour de modèles se présentant comme des alternatives aux formes d'organisation habituelles.

Les effets négatifs des formes très verticales d'organisation du travail et des modalités de prescription « command & control » - qu'elles s'expriment dans un renouvellement du taylorisme-fordisme ou du modèle bureaucratique - sont aujourd'hui largement reconnus (désengagement, absentéisme, turn-over etc.). Ces alternatives organisationnelles revendiquent précisément de les dépasser afin de mieux concilier efficacité et conditions de travail en s'appuyant – selon des acceptions très différentes – sur la participation des salariés au sens large.

Mais au-delà de ce point commun, ces différentes alternatives peuvent largement s'opposer tant sur leurs ambitions que sur leurs modalités. Comment mieux s'y retrouver dans cette nébuleuse de modèles ? Que peut-on dire de leurs effets sur les conditions de travail ? Comment les mettre en œuvre ?

Entretien avec Camille Boullier et Clément Ruffier en charge du projet sur les alternatives organisationnelles à l'Anact.

Anact

L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



## SOMMAIRE

1. Qu'est-ce qui explique cette effervescence autour des organisations « participantes » ?	2
2. Quels sont les principaux modèles existants ?	3
3. En quoi ces modèles se différencient-ils ?	5
4. Qu'en est-il des niveaux de participation ?	5
5. Que peut-on dire des effets de ces modèles sur les conditions de travail ?	7
6. Est-ce que l'implication des instances du dialogue social dans les processus participatifs fait partie de ces conditions de réussite ?	8
7. Existente-t-il d'autres points de vigilance liés à ces modèles ?	9
8. Est-ce que certains des modèles présentés plus tôt connaissent également des risques spécifiques ?	10
9. Comment alors mettre en place une démarche participative en évitant ces écueils ?	12



*Les modalités d'organisations participatives récentes comme l'entreprise libérée, l'holacracy, l'entreprise opale ou responsabilisante ne sont pas des innovations radicales. On assiste aujourd'hui plutôt à la réapparition d'une question ancienne : quelle place donner aux salariés dans les décisions de l'entreprise ? Quelle place donner à l'entreprise dans la société ?*

# 1. Qu'est-ce qui explique cette effervescence autour des organisations « participantes » ?

Tout d'abord, rappelons que la question de la participation directe des salariés aux décisions d'entreprise est loin d'être neuve. Elle se pose depuis l'apparition du salariat au début du XX<sup>e</sup> siècle sous différentes formes. Certaines modalités d'organisations participatives dont on parle aujourd'hui - l'autogestion, les coopératives ou encore la sociocratie - sont des modèles déjà anciens. Mêmes les propositions plus récentes comme l'entreprise libérée, l'holacracy, l'entreprise opale ou responsabilisante ne sont pas – contrairement à ce qui est souvent mis en avant – des innovations radicales. Elles s'inscrivent dans une continuité, à la fois vis-à-vis de tout un ensemble de formes participatives

de management préexistantes (école socio-technique, cercles de qualité, groupes semi-autonomes, etc.) (Martin, 1994), ainsi que de théories managériales américaines autour d'auteurs comme McGregor (1960).

Ce à quoi on assiste aujourd'hui est donc bien plutôt la réapparition sur le devant de la scène d'une question ancienne : quelle place donner aux salariés dans les décisions de l'entreprise ? Et, par extension, quelle place donner à l'entreprise dans la société ?

Cela dit, il ne s'agit pas de minorer ce regain d'intérêt actuel qui semble toucher aussi bien la presse, générale comme spécialisée, le monde académique et celui de l'entreprise.



Ce regain d'intérêt peut être, selon nous, compris comme la rencontre entre deux attentes. Tout d'abord, les attentes des directions d'entreprise qui font le constat d'un environnement changeant de plus en plus rapidement et qui estiment devoir, en réponse, réduire leurs cycles de production et d'innovation, être plus flexibles et à l'écoute de leur marché, renouveler leurs leviers de productivité. Et par ailleurs, des attentes des salariés qui sont vues comme plus fortes en matière de sens au travail.

Si ces questionnements ne sont pas nouveaux, ils se produisent dans un contexte profondément différent marqué notamment par une individualisation des

rapports au travail et un recul des régulations syndicales au regard des années 70-80, années qui ont vu l'essor de ces formes antérieures de management participatif. Cet affaiblissement des capacités de régulation collective interroge la capacité des dispositifs participatifs à répondre aux attentes tant des salariés que des entreprises.

D'autant plus qu'au-delà de la référence à la participation au sens large, les différents modèles qui – dans ce contexte - se développent ou sont remis au goût du jour, diffèrent fortement tant sur leurs modalités que sur leurs finalités.

## 2. Quels sont les principaux modèles existants ?

Nous avons regroupé les modèles participatifs les plus courants en huit grandes familles, et les avons inscrites dans trois catégories :

- les formes juridiques que peut prendre la participation,
- les lieux et espaces dédiés
- et enfin les modèles organisationnels. Ces derniers se distinguent selon leur degré de formalisation : alors que certains se présentent avant tout comme des principes que les entreprises devraient décliner selon leur contexte propre, d'autres proposent également des repères et outils formalisés qui pourraient être utilisés dans toutes les situations.





Concernant les formes juridiques, il s'agit principalement des coopératives dans lesquelles les salariés peuvent également être associés au capital de leur entreprise et où le mode de décision « une personne – une voix » est appliqué dans les instances de gouvernance. Mais il peut également s'agir des entreprises qui donnent une place aux salariés dans leurs conseils d'administration, ce qui est aujourd'hui encouragé par la loi et les bonnes pratiques de gouvernance pour les grandes entreprises.

Par ailleurs, certaines initiatives mettant à l'honneur la participation sont construites autour de lieux et s'inscrivent dans un rapport au travail renouvelé, pensé à l'intersection de l'activité « amateur » et de l'activité professionnelle, ainsi qu'au croisement de différents réseaux. Ce mouvement, porté dans les hackerspaces et fab labs (Berrebi-Hoffmann, Bureau, Lallement ; 2018) a été par la suite réapproprié par des entreprises qui ont créé leurs propres espaces dédiés sous forme de labs.

« **Les organisations participatives peuvent exister sous plusieurs formes : statut juridique, lieu de travail, rapport au travail, outillage, degré d'autonomie, type de management, etc.** »

Il s'agit plus couramment de modèles organisationnels. Du côté des formes les plus outillées on retrouve les organisations en cercles articulés – principalement la sociocratie et l'holacracy – qui proposent de repenser l'organisation comme un ensemble de cercles inter-reliés disposant d'une grande autonomie et représentés dans les instances décisionnaires par un binôme de représentants (double lien) : l'un élu par le cercle, l'autre nommé par le cercle adjacent. Les décisions y sont prises au consentement : est recherchée une solution qui ne rencontre pas d'objection ferme (à l'inverse du consensus pour lequel tout le monde doit adhérer à la proposition).

Parmi les formes très outillées, on trouve également le lean qui vise à mettre en œuvre un processus d'amélioration continue par une « chasse au gaspillage » s'appuyant sur les suggestions des travailleurs.

Les autres formes de management participatif sont généralement moins formalisées. Il s'agit d'espaces de participation ouverts par le management (cercle qualité, espace de discussion sur le travail, équipes semi autonomes etc.) avec une visée instrumentale plus explicite d'amélioration de la qualité ou de la productivité.

Enfin certains modèles organisationnels se présentent davantage comme un ensemble de principes à mettre en œuvre. Il s'agit tout d'abord de l'autogestion qui vise à permettre à un groupe de personnes d'élaborer un projet concret, sans recourir à une délégation de compétences ou une hiérarchie, mais au contraire en s'appuyant sur un principe d'égalité et de démocratie. On retrouve également une famille que nous avons baptisée les post-organisations qui regroupe des formes qui s'appuient sur une critique des fonctionnements bureaucratiques et qui cherchent à donner davantage de place à l'initiative individuelle comme les formes opales ou les entreprises libérées.

1- Cf. récemment la loi du 22 mai 2019 dite loi « Pacte ».

### 3. En quoi ces modèles se différencient-ils ?

Comme l'illustre la diversité des formes présentées précédemment, la participation constitue un mot-valise décrivant des dispositifs qui peuvent différer fortement. Deux caractéristiques nous semblent importantes à distinguer pour en éclaircir les usages :

- les sujets ouverts à la participation
- et les niveaux de participation.

Ces alternatives organisationnelles se distinguent tout d'abord les unes des autres en fonction des sujets qui sont ouverts à la participation. Si certaines organisations limitent la participation des salariés à des sujets relevant de l'opérationnel c'est-à-dire principalement du poste de travail, d'autres la mobilisent principalement à des niveaux politiques. Schématiquement, en s'appuyant sur les travaux de Marie-Anne Dujarier sur le travail d'organisation (Dujarier, 2006) on peut distinguer cinq niveaux du plus opérationnel au plus stratégique : la manière de réaliser le travail au niveau du poste, l'organisation collective au niveau des métiers ou des équipes, le niveau managérial, les dispositifs gestionnaires –

définition de l'organisation prescrite, indicateurs de suivi, mise en place de systèmes informatiques etc. - et enfin la stratégie.

Certains modèles – notamment le management participatif, le lean ou l'agilité – tendent à limiter la participation à des niveaux opérationnels. D'autres peuvent au contraire la limiter à des aspects stratégiques comme les coopératives ou les formes de représentation des salariés dans les CA. Enfin, dans certains modèles, la participation est pensée comme devant se jouer à tous les niveaux, c'est principalement le cas de l'autogestion mais aussi dans les formes les plus poussées de sociocratie. Pour les tiers-lieux, il est important de distinguer les hacker-spaces et fab-labs dans lesquels la participation est souvent très ouverte - par idéologie politique mais aussi car elle permet de créer une communauté de contributeurs actifs - et les tiers-lieux internes aux entreprises dans lesquels les marges de manœuvre sont plus réduites et les réseaux de participants moins ouverts.

#### Stratégique



#### Opérationnel

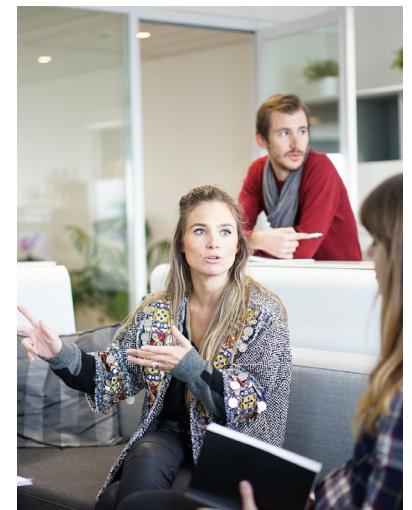
Niveau	Exemple
Politique / stratégique	Présence des salariés dans les CA
Organisationnel / gestionnaire	Consultation sur une nouvelle organisation
Management	Élection de « teams leaders »
Collectif métier / équipe	Équipe semi-autonomes
Tâches individuelles	Autonomie dans les tâches

### 4. Qu'en est-il des niveaux de participation ?

On peut considérer deux manières de regarder la participation au travail :

- La création de lieux de décision collective (au sens du processus large permettant de déboucher sur un arbitrage) pour penser l'organisation du travail, voire la stratégie.
- La subsidiarité c'est-à-dire l'autonomie accordée à un individu ou un groupe pour réaliser le travail qui lui est confié.

Dans l'une ou l'autre de ces formes, la participation peut être plus ou moins poussée.



## a. Espaces et construction des décisions collectives

Du côté de la construction de décisions collectives, on peut, en s'appuyant sur la grille d'analyse de Sherry Arnstein, dégager 5 niveaux, chacun étant dépendant de la bonne réalisation du précédent.

La participation, qui nécessite au préalable une information équitable, peut en premier lieu prendre la forme d'une consultation : elle vise alors à solliciter le point de vue des participants. Un deuxième niveau est constitué par la concertation : il s'agit alors de croiser les points de vue pour analyser une situation ou proposer des idées de manière collective, l'arbitrage final se faisant néanmoins ailleurs. Le troisième niveau, la co-décision, vise lui à partager cet arbitrage. Enfin la co-construction a pour but de décider mais également de mettre en œuvre ces décisions collectivement.

Certaines formes limitent généralement les décisions collectives à la consultation ou la concertation : le management participatif ou le lean. Dans le cas des post-organisations,

Nom	Définition	Exemple
Condition nécessaire : information	Assurer un niveau suffisant d'information des différentes parties pour engager une discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion d'information</li> <li>Lettre d'information</li> </ul>
1. Consultation	Solliciter un point de vue, une expression de la part des salariés	Demander l'avis des salariés sur une situation ou un projet
2. Concertation	Approfondir un sujet/une thématique, évaluer une situation/action ou proposer des scénarii/idées	Cercles qualité
3. Co-décision	Décision partagée par l'ensemble des participants	Principe une personne – une voix
4. Co-construction	Décision et mises en œuvre partagée	Projet autogestionnaire

les décisions collectives sont aussi limitées au profit de la subsidiarité. D'autres visent à mettre en place des espaces de codécision notamment les coopératives ou les formes de représentation des salariés

dans les CA. Les dernières visent à généraliser des formes de co-construction comme l'autogestion mais aussi dans les formes les plus poussées de sociocratie.

## b. La subsidiarité : la participation au travail par l'autonomie

En ce qui concerne la deuxième branche, la subsidiarité, là encore la participation peut être plus ou moins approfondie.

Tout d'abord, l'autonomie peut être propositionnelle : l'individu ou le collectif peuvent faire des propositions aux décideurs sur un ou plusieurs sujets. Il peut également s'agir d'une autonomie sur les manières de faire sans avoir la main sur les ressources à mobiliser ou sur les objectifs qui restent l'apanage du management. On trouve également des formes de subsidiarité consultative dans lesquelles l'individu ou le collectif dispose d'une autonomie de décision pour autant qu'il consulte les parties prenantes, sans pour autant devoir nécessairement tenir compte de ces avis. Enfin, certains

individus ou collectifs disposent d'une autonomie complète sur un champ prédéfini.

Ici encore, les modèles se différencient fortement. Certains modèles tendent à encadrer l'autonomie individuelle au profit parfois de la décision collective, c'est le cas notamment de certaines formes d'autogestion. Dans le lean ou le management participatif, l'autonomie est généralement propositionnelle ou porte sur les méthodes de production. Cela peut également être le cas des modèles post organisationnels ou en cercles articulés même si certaines formes plus poussées notamment d'entreprises libérées ou de fab labs expérimentent l'autonomie consultative, voire complète pour certains hackerspaces.

Nom	Définition	Exemple
Condition nécessaire : Formation métier	Accompagnement de chacun dans la maîtrise de son poste ou son métier	Plan de formation interne, externe. Formation par les pairs
Autonomie propositionnelle	L'individu ou le collectif peuvent faire des propositions aux décideurs	Boîte à idée amélioration processus de production
Autonomie encadrée	L'individu ou le collectif ont une autonomie sur les manières de faire sans avoir la main sur les ressources ou objectifs	Équipes semi-autonomes
Autonomie consultative	L'individu ou le collectif dispose d'une autonomie de décision pour autant qu'il consulte des parties prenantes	Libération des projets
Autonomie complète	L'individu ou le collectif acquiert une autonomie complète sur un sujet	Do-ocracy

## 5. Que peut-on dire des effets de ces modèles sur les conditions de travail ?



Nous disposons aujourd'hui de nombreuses données qui convergent pour montrer tout l'intérêt des modèles participatifs en termes de conditions de travail mais aussi de performance.

Tout d'abord, les études européennes issues des grandes enquêtes européennes (Eurofund 2013, 2015 a, 2015 b) montrent que les entreprises qui permettent à leurs salariés de participer aux décisions stratégiques, à la définition de l'organisation du travail ou leur laissent une importante autonomie dans leur travail sont à la fois celles qui sont reconnues comme offrant les meilleures conditions de travail et qui réalisent les meilleurs résultats économiques.

Ces résultats sont confirmés par de nombreuses études de cas et témoignages qui montrent que les organisations participatives tendent à renforcer la satisfaction des salariés au travail, facilitent le travail collectif, la transversalité ou encore l'innovation. L'implication des parties prenantes, la prise en compte de l'expérience utilisateur et travailleur sont autant de sources d'idées neuves dont les entreprises peuvent alors profiter. En impliquant les acteurs concernés, elles peuvent également assurer que les décisions prises sont en cohérence avec les situations dans lesquelles le travail s'effectue.

Ces modalités organisationnelles contribuent enfin à « encapaciter » les acteurs dans une logique citoyenne et permettent de mieux inclure les parties prenantes de l'entreprise. Par exemple, une coopérative étudiée réalisant la distribution de paniers de fruits et de légumes dans une grande agglomération a pour objectif de transformer les rapports de consommation en donnant aux consommateurs, producteurs et salariés une même

2 - **Voir notamment** : MARTIN D., 1994, Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises, Paris, Presses Universitaires de France (sociologies) ; BARGUES-BOURLIER E., 2009, « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop », Management & Avenir, 26, 6, p. 256 ; DUPUY C., 2015, « Participer pour dépasser la condition salariale : les journalistes en quête d'indépendance », Sociologie du Travail, 57, 1, p. 61 80 ; SCHEPENS F., 2015, « Participer pour rendre le travail possible. Les « staffs » en unités de soins palliatifs », Sociologie du Travail, 57, 1, p. 39 60 ; SEGRESTIN B., HATCHUEL A., 2012, Refonder l'entreprise, [Paris], Seuil ; WHYTE W.F., WHYTE K.K., 1991, Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex, Ithaca, N.Y., ILR Press ; CASTEL D., LEMOINE C., DURAND-DELVIGNE A., 2011, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 13-2 ou encore CHARMETTANT H., JUBAN J.-Y., MAGNE N., RENOY Y., VALLET G., 2013, « La qualité des relations sociales au sein des SCOP, premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes », Rapport d'étude, Grenoble, Université Pierre Mendès France, Centre de recherche en économie de Grenoble.

place dans les instances de gouvernance. Les prix sont ainsi fixés par des décisions collectives et non plus principalement par les mécanismes du marché.

Néanmoins, les études ne sont pas univoques. Les enquêtes européennes montrent que les gains des organisations participantes ne sont pas – loin s'en faut – systématiques. Ainsi, si au global il existe un lien entre participation et amélioration des conditions de travail et de la performance, il existe de nombreux cas d'entreprises « participatives » dans lesquels ces facteurs sont largement dégradés. En effet, les effets bénéfiques de ces organisations ne se manifestent qu'à certaines conditions.

Un des enseignements de ces enquêtes est que pour que la participation ait des effets positifs, il est nécessaire que les salariés se sentent entendus et que les concertations soient suivies

d'effets. Si ce n'est pas le cas, ces dispositifs ont au contraire des impacts délétères : en cas de changement d'organisation, un collectif de travail connaît plus de symptômes dépressifs lorsqu'il y a une consultation et que les salariés ne s'estiment pas entendus, que lorsqu'il y a eu seulement transmission d'informations.

Ces travaux montrent également qu'il est nécessaire d'articuler participation sur les sujets opérationnels et stratégiques. Lorsque les dispositifs se limitent à une participation relative aux questions opérationnelles, on peut constater une amélioration de la performance mais non des conditions de travail. En effet, lorsque l'on invite les travailleurs à améliorer les processus de production sans leur donner de marges sur les aspects financiers ou organisationnels, une de leurs seules possibilités d'action concerne l'intensité de leur propre travail, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur santé.

## 6. Est-ce que l'implication des instances du dialogue social dans les processus participatifs fait partie de ces conditions de réussite ?

Effectivement et cette conclusion pourrait paraître surprenante à première vue tant est fort aujourd'hui le présupposé selon lequel participation directe des salariés et dialogue social seraient divergents voire opposés.

Les IRP sont aujourd'hui le support d'une régulation collective essentielle, là où la mise en place de certaines formes de participation peut – en leur absence – tendre vers des formes d'individualisation problématiques des rapports au travail (survalorisation de l'initiative individuelle au détriment des contributions collectives, évaluation implicite qui en découle...) avec pour conséquence de laisser les

travailleurs seuls face aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail. Par ailleurs, l'implication des représentants du personnel dans la conception des espaces de participation directe peut permettre de garantir un cadre protecteur et in fine de favoriser l'implication des travailleurs dans ces espaces. Les travaux menés par le réseau Anact-Aract montrent ainsi la complémentarité forte des formes de participation directe et indirecte.

De plus, il devient incontournable de trouver de nouveaux moyens de placer le travail et ses enjeux (organisation, santé, reconnaissance etc.) au centre du dialogue social. Il nous semble

ici que les modalités appelant la mise en discussion de l'activité, du travail et de son organisation peuvent venir pertinemment nourrir le travail des élus au lieu de le court-circuiter comme cela peut parfois être le cas dans ces démarches. Favoriser une participation de tous, les représentants du personnel pouvant servir de porte-parole à ceux qui ont du mal à exprimer leur point de vue dans les espaces de participation directe. A l'inverse, les espaces de participation directe peuvent être utilisés pour nourrir le dialogue social et contribuer à faire en sorte que les institutions de représentation du personnel deviennent le lieu privilégié du traitement efficace des enjeux liés au travail.



La clarification du périmètre, notamment décisionnel, de chaque espace est ainsi déterminante ainsi que la formation des élus du personnel - que l'on parle de questions économiques ou de santé – pour qu'ils puissent constituer un appui essentiel à la prise en main collective, par les salariés, des questions d'organisation.

## 7. Existent-ils d'autres points de vigilance liés à ces modèles ?

Nos travaux ont permis de mettre en lumière différents points de vigilance présents dans les différents modèles et, à ce stade, encore bien mal connus des acteurs qui se lancent dans ce type de transformation.

**1** Le premier - souvent sous-estimé en raison d'un pré-supposé très ancré qui voudrait que la participation soit spontanée et ne joue que favorablement pour les salariés – concerne la charge générée par la participation. Il s'agit à la fois d'une charge de travail, en raison des réunions qui s'ajoutent au travail quotidien, mais aussi d'une charge mentale puisque la participation fait porter aux travailleurs des responsabilités qu'ils n'assumaient pas jusqu'à présent. Faute de prise en considération, ces charges peuvent à terme générer des risques d'épuisement professionnel, mais également un sentiment de manque de reconnaissance, y compris financière.

**2** Un deuxième risque largement partagé réside dans la non prise en compte des rapports de pouvoir. En effet, bien souvent, les acteurs qui se lancent dans la participation ont tendance à penser que les espaces de participation seraient des lieux de coopération débarrassés des jeux de rôles et d'influence. Or, tous les espaces mêmes les plus coopératifs sont traversés par des enjeux de pouvoir internes (influence prise par certaines personnes au sein du groupe par le biais de leur place dans la hiérarchie, leur ancienneté, ou leurs compétences etc.) et externes aux structures (niveau de diplôme, genre, origine sociale etc.). Si elles ne sont pas prises en compte et objectivées ou régulées, ces relations peuvent par exemple permettre à certains d'imposer leurs solutions au détriment des autres. Ainsi dans une entreprise libérée suivie, la direction souhaitait solliciter l'avis de l'ensemble des salariés et a organisé un temps de discussion réunissant les différents niveaux hiérarchiques : assistantes, chefs de projet et encadrement supérieur. Faute de régulation, les assistantes ont très peu exprimé leur opinion, chefs de projet et encadrement monopolisant la parole. Le

résultat de la consultation est alors apparu déséquilibré. Cette situation a généré une forme de désinvestissement de certaines assistantes qui ont vécu cet espace comme une mise en scène et nous ont exprimé leur refus de s'engager dans de futurs espaces.

**3** Par ailleurs, la mise en place de dispositifs participatifs interroge la place de chacun, et particulièrement celles d'acteurs tels que les managers, les représentants du personnel ou encore les nouveaux arrivants. Lorsque des salariés expriment une réticence à s'impliquer, la première réaction est souvent de se dire qu'ils font de la « résistance au changement », qu'ils « ne sont pas mûrs », voire qu'ils « ne sont pas faits pour la participation ». Bref, de rejeter la faute sur leurs caractéristiques individuelles. Nous argumentons que si des causes individuelles peuvent exister, il y a un intérêt à chercher en premier lieu les potentielles causes organisationnelles. Pour cela, il faut écouter les « bonnes raisons » que donnent les salariés pour expliquer leur résistance (De Coninck, 1998). comme le reporting.

4 Un quatrième risque concerne le manque de dispositifs de régulation des conflits. Lors de la mise en place d'une organisation participative, l'objectif est souvent de créer un climat de confiance entre ses membres. Les conflits sont alors vus comme des dysfonctionnements à éviter. Or - comme les relations de pouvoir - ils sont intrinsèques à toute relation sociale, chacun ayant dans l'organisation des intérêts différents en fonction de la position qu'il occupe. Dès lors, ne pas évoquer les conflits ne revient pas à les éviter mais plutôt à refouler ceux qui existent. Un dispositif de régulation des conflits peut faire de ces derniers un ressort de collaboration profitable pour toute l'organisation. Les conflits sont souvent la manifestation de problèmes organisationnels non réglés. Là encore, il est donc intéressant, pour mettre en place une organisation réflexive, de regarder les problèmes sous cet angle. Par ailleurs, si aucun processus de régulation des conflits n'a été pensé en amont, lorsqu'un problème survient, l'organisation se retrouve alors avec la double tâche de penser un dispositif et de réguler ce conflit particulier.

## 8. Est-ce que certains des modèles présentés plus tôt présentent également des risques spécifiques ?

---

Un premier risque réside dans la question de l'articulation des projets économiques et sociaux d'une structure. Si des synergies peuvent être trouvées entre ces deux aspects, il n'en reste pas moins qu'ils peuvent parfois être contradictoires, notamment lors de l'allocation de nouvelles ressources. La participation, en améliorant les processus de travail, dégage le plus souvent des marges de manœuvre économiques. La question se pose alors de leur affectation. Dans certaines modèles, ces marges sont très largement réorientées vers des aspects productifs : il s'agit alors de s'en saisir pour améliorer la productivité ou la qualité de production souvent au prix d'une rationalisation ou d'une intensification des rythmes

de travail. Cela se retrouve notamment dans les formes de management participatif, du lean ou encore de certaines formes de post organisations. Les salariés peuvent alors avoir l'impression que les dispositifs participatifs sont utilisés contre eux en alimentant des processus de dégradation de leurs conditions de travail. Ce risque d'instrumentalisation des démarches est d'autant plus prégnant que de nombreux travailleurs l'ont généralement vécu au cours de leur carrière et y sont aujourd'hui particulièrement sensibilisés.

A l'inverse, certains modèles – l'autogestion ou les démarches les plus poussées de cercles articulés, de hacker-spaces ou de fab-labs - donnent une priorité forte au projet social. Cela peut

invisibiliser les questions liées aux conditions de travail, voire même porter à considérer leur amélioration comme se jouant au détriment du projet de la structure. Car dans un premier temps en effet, la participation génère souvent un coût, même si celui-ci peut être envisagé comme un investissement rentable à terme. Cette dynamique peut notamment conduire les salariés à intensifier leur travail au détriment de leur santé, ou à réaliser des heures supplémentaires non payées - soit à générer un sur-investissement.

Il existe également un fort enjeu à concilier participation aux niveaux stratégiques et opérationnels. Les modèles qui ouvrent la discussion uniquement sur des enjeux

opérationnels comme le management participatif, le lean, certains labs internes ou formes de post organisations risquent de reproduire la coupure entre les personnes qui pensent l'organisation et celles qui doivent la mettre en œuvre. Les premiers n'ayant qu'une vision partielle de la réalité du travail, leurs décisions risquent alors d'être – au moins en partie - inadaptées à celle-ci. Par ailleurs, ces formes de participation rendent les salariés responsables de l'amélioration de leur poste de travail sans leur donner de contrôle sur le cadre dans lequel celui-ci se situe. La responsabilisation peut alors relever de l'injonction paradoxale, le salarié ne pouvant pas influencer les ressources à sa disposition, ses principales marges de manœuvre étant alors son organisation et son rythme de travail.

A l'inverse, certains modèles qui favorisent uniquement une participation des salariés aux décisions stratégiques, comme certaines coopératives ou les entreprises permettant la présence de salariés au CA, mettent également les salariés dans une situation paradoxale : ils peuvent donner leur point de vue sur les enjeux stratégiques sans accorder d'autonomie dans les tâches. On leur demande alors conjointement d'affirmer une opinion sur une scène et de mettre en œuvre sans discuter des injonctions sur une autre.

Enfin, un risque porte sur l'articulation des enjeux individuels et collectifs. Une trop grande insistance sur l'autonomie des individus – comme dans les modèles post-organisationnels, les tier- lieux ou encore le lean - peut empêcher l'apparition de normes collectives. Or, ces dernières sont très protectrices pour les salariés. Dans une entreprise libérée, que nous avons pu suivre, l'instance sur l'autonomie professionnelle - si elle satisfait les salariés les plus expérimentés – constitue pour ceux qui ont moins d'ancienneté une source importante de tension. Ils déplorent le manque de repères collectifs pour faire face aux dilemmes qui marquent leur activité quotidienne et face auxquels ils se sentent trop seuls. Néanmoins, donner trop de poids aux décisions collectives – comme par exemple dans certaines formes d'autogestion ou de cercles articulés - peut poser des questions notamment vis-à-vis de la prise en compte des

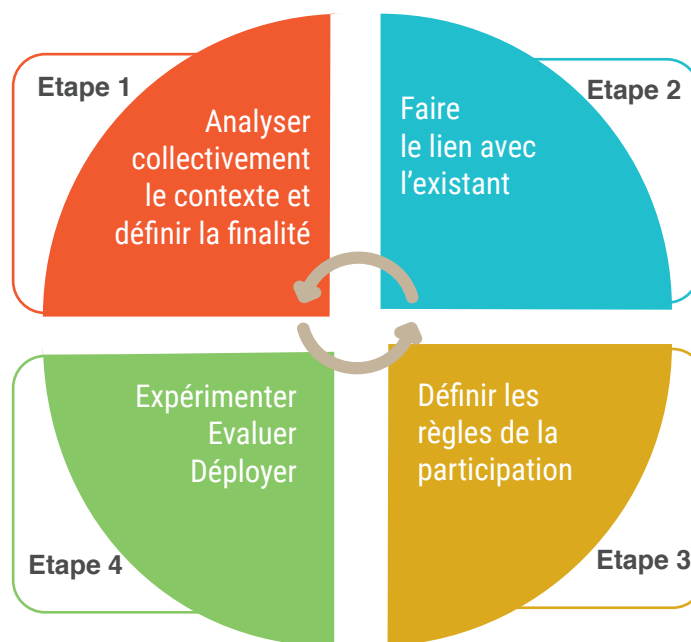
personnes dont l'opinion est minoritaire. Ainsi, dans une coopérative étudiée où toutes les décisions sont prises de manière collective, tous les salariés sauf un partageaient la volonté de rationaliser leur travail afin de pouvoir travailler à temps partiel. Ce processus d'intensification était alors majoritairement bien vécu à l'exception du salarié qui y était opposé et pour lequel il a été la cause d'un arrêt de travail et in fine d'un départ de la coopérative.



## 9. Comment alors mettre en place une démarche participative en évitant ces écueils ?

Tout d'abord, il est important de respecter un principe de symétrie dans la définition de la participation. Les modalités de la participation peuvent elles-mêmes être définies de manière participative. Dans cet esprit, il convient de se méfier :

- des approches participatives descendantes (par exemple les « leaders libérateurs » des entreprises libérées décidant seuls des principes de la libération) ;
- des approches « rip the bandage » (dans laquelle il s'agit de transformer l'entreprise en profondeur rapidement comme c'est parfois le cas avec l'holacracy) ;
- des approches « clé en main » (qui sont présentées comme universelles et pouvant s'appliquer à toute situation, tout contexte).



Il semble alors intéressant de penser la mise en place comme un processus participatif en propre pour s'assurer de l'implication du plus grand nombre. Cela nécessite de rentrer en négociation sur la définition aussi bien de la finalité de la participation que de ses moyens opérationnels, en associant aussi bien les commanditaires que les personnes concernées.

Nous l'avons dit plus tôt, la mise en place de formes de participation organisées bouscule la place de chacun, notamment celle des managers, qui voient leur rôle transformé en profondeur, et des représentants du personnel, la participation directe pouvant être utilisée comme un moyen de contourner les instances représentatives du personnel. Il est donc particulièrement important d'impliquer ces deux catégories d'acteur au plus tôt dans les réflexions sur la mise en place d'un modèle participatif, et la définition de leur rôle dans le processus à venir.

La participation appelle un engagement subjectif qui ne peut être complètement construit arbitrairement et de manière ad hoc.



### BIBLIOGRAPHIE

- EUROFOUND**, 2013, Work organisation and employee involvement in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROFOUND**, 2015 a, Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROFOUND**, 2015 b, Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Il ne suffit pas de proposer un thème pour que les salariés s'y engagent. Il est donc important de partir de leurs attentes. Vis-à-vis de la direction, un point de vigilance est essentiel : un dispositif participatif n'a de sens et ne fonctionnera que s'il améliore le pouvoir d'agir des participants par rapport à leur situation antérieure. A défaut, loin de permettre d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, les dispositifs participatifs peuvent avoir l'effet inverse. Il faut bien mesurer les conséquences concrètes et assumer sa mise en œuvre dans le temps car les retours en arrière nuisent fortement à l'engagement des participant.e.s dans la durée.

Il est également particulièrement important de tenir compte de l'existant et de l'histoire de l'organisation. Il s'agit ainsi d'éviter de créer de nouveaux espaces de participation supplémentaires – et donc de multiplier les temps de réunion - si certains espaces existants jouent déjà ce rôle. La création d'espace participatif doit être pensée dans une approche systémique en réfléchissant les interactions entre les différents espaces de prise de décision.

Les règles de la participation doivent également être les plus claires possible. En effet, si les participants ont l'impression qu'elles changent en cours de processus, ils peuvent perdre confiance dans le cadre et refuser de continuer à s'engager. Rien n'est plus démobilisateur que les espaces ouverts en annonçant qu'il s'agit de trouver des réponses à un problème spécifique et dans lesquels les propositions de participants sont rejetées car elles empiètent sur des prérogatives tenues par d'autres acteurs. La manière dont la participation est mobilisée (décision collective ou subsidiarité), les niveaux de participation et les sujets ouverts ou non à la participation doivent ainsi notamment être les plus clairs possibles pour éviter toute frustration.

Enfin, s'il est important de clarifier le cadre, il faut également se donner un droit à l'erreur et à l'ajustement sur ce sujet pour adapter progressivement et continuellement l'organisation de la participation aux attentes des différents participant.e.s.

**MEISTER A.**, 1974, La participation dans les associations, Les éditions ouvrières, Paris.

**MICHEL R.**, 1911, Political Parties: a Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy.

**Jaumier S., Daudigeos T., Huault I., Pasquier V.**, 2019, « La démocratie organisationnelle autrement. L'exemple des hiérarchies à domination inversée », Revue française de gestion, 278, 1, p. 19-36.

**Martin D.**, 1994, Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises, Paris, Presses Universitaires de France (sociologies).

**Bargues-Bourlier E.**, 2009, « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop », Management & Avenir, 26, 6, p. 256.

**Dupuy C.**, 2015, « Participer pour dépasser la condition salariale : les journalistes en quête d'indépendance », Sociologie du Travail, 57, 1, p. 61-80.

**Schepens F.**, 2015, « Participer pour rendre le travail possible. Les « staffs » en unités de soins palliatifs », Sociologie du Travail, 57, 1, p. 39-60.

**Segrestin B., Hatchuel A.**, 2012, Refonder l'entreprise, [Paris], Seuil.

**Whyte W.F., Whyte K.K.**, 1991, Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex, Ithaca, N.Y., ILR Press.

**Castel D., Lemoine C., Durand-Delvigne A.**, 2011, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 13-2.

**Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y., Vallet G.**, 2013, « La qualité des relations sociales au sein des SCOP, premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes », Rapport d'étude, Grenoble, Université Pierre Mendès France, Centre de recherche en économie de Grenoble.