

# LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS : POURQUOI ET COMMENT, QUELS IMPACTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Entretien avec Clément Ruffier

Clément Ruffier est chargé de mission à l'Anact et sociologue. Il s'est intéressé de longue date à la question de la participation des salariés aux décisions qui les concernent en entreprise. Il répond à une série de questions portant sur les résultats d'un appel à projet lancé par l'Anact grâce au Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact) entre 2017 et 2020. Une vingtaine d'entreprises et de collectifs ont répondu à cet appel à projet et se sont fait accompagner par des consultants et des intervenants. Il s'agissait de soutenir des projets novateurs de transformations des modes d'organisation et de gouvernance des entreprises.

**Propos rapportés par Thierry Rousseau**

## — Quel est le contexte qui a amené le réseau de l'Anact à s'intéresser aux alternatives organisationnelles et managériales ?

Au moment du lancement de l'appel à projet conduit par le Fact, nous constatons une effervescence importante autour de ce qui était présenté comme des nouveaux modèles : « entreprise libérée », « holacratie », « sociocratie », « entreprise opale », « autogérée », « coopératives », en « gouvernance partagée », etc. Plus largement, tout un ensemble de pratiques dans les entreprises autour de la participation des salariés était soutenu et promu par de nombreux acteurs. Ce mouvement était d'autant plus remarquable qu'il affectait aussi bien la presse généraliste que spécialisée. De nombreuses entreprises se réclamaient également de ces approches. L'appel à projet avait, dans ce contexte, pour ambition de pallier l'insuffisance de retours concrets sur l'effectivité de ces modèles et leur généralisation. En effet, au moment de l'appel à projet (2017), si les prises de position proliféraient à ce sujet, peu d'entre-elles reposaient sur des données de terrain analysées systématiquement. S'affrontaient alors des discours apologétiques – formulés par les promoteurs de ces modèles et présentant ces innovations comme radicales et devant être généralisées – et des approches résolument critiques interprétant ces évolutions comme un renouvellement du contrôle managérial.

### — Qu'en est-il aujourd'hui ?

Quatre ans plus tard, notre connaissance de ces modèles et des pratiques de participation a beaucoup évolué notamment grâce à cet appel à projet. Les retours d'expériences sont plus nombreux y compris ceux conduits par des observateurs extérieurs. La littérature scientifique sur le sujet s'est également étoffée. Ces retours montrent que ces modèles constituent potentiellement un levier très puissant pour agir sur les conditions de travail. Les acteurs redeviennent sujets de leurs propres conditions de travail et décident d'un plus nombre grand d'éléments sur leurs lieux de travail. Mais d'un autre côté, ces dispositifs présentent également des risques spécifiques et nécessitent des conditions strictes de réussite qui sont d'autant plus problématiques qu'elles sont méconnues par les acteurs de l'entreprise. De plus, l'aspiration à mettre en œuvre des dispositifs de participation dans l'entreprise est en réalité plus ancienne que ce que beaucoup d'intervenants le laissent penser. Tous ces éléments pointent les ambiguïtés des dispositifs de participation. De ce point de vue, l'insistance pour présenter ces modèles comme des innovations récentes a conduit à occulter les enseignements des expériences antérieures.

### — L'appel à projet du Fact a donc pu participer à ce travail d'éclairage des avantages et des ambiguïtés de la participation en entreprise ?

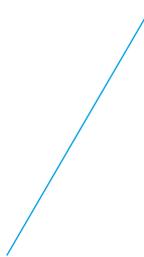
Les projets mis en place dans le FACT sont très utiles en ce qu'ils permettent de mieux cerner à la fois les intérêts potentiels mais également les risques et les conditions de réussite de ces expériences. Cette conclusion rejoint des travaux que nous avons développés à l'Anact (Boullier et Ruffier, 2020). L'enjeu est crucial : pour soutenir et accompagner efficacement des entreprises voulant mettre en place une plus grande participation des salariés aux prises de décisions, il ne suffit de décréter le passage à un nouveau modèle qui viendrait magiquement gommer les difficultés. Un projet de ce type s'organise avec l'ensemble des parties prenantes. Trop d'expériences ont été abandonnées face aux premiers écueils et déceptions ; il faut de la persévérance et de la méthode pour y arriver.

### — Quels sont ces enseignements à mobiliser en pratique ?

Le premier enseignement qui est commun à l'ensemble des projets concerne le besoin de cadre et des règles dans les pratiques de participation. Il s'oppose fortement à tout un pan de la littérature sur le sujet et notamment celle consacrée à la notion d'entreprise libérée pour laquelle l'enjeu semble être de libérer les salariés de toute contrainte, notamment bureaucratique. Or, les observations convergent pour montrer l'omniprésence des rapports de pouvoir au sein des entreprises. Laisser libres les travailleurs de se réguler, loin de leur permettre de s'exprimer plus facilement, facilite l'expression des rapports de pouvoir. C'est un impensé de la littérature sur les entreprises libérées dans laquelle cet enjeu est réduit à la gestion des égos de certains managers. Il y a donc un enjeu important à formaliser les rapports de pouvoir au sein des entreprises qui souhaitent mettre en place des modèles participatifs pour éviter que ceux-ci prennent le pas sur les logiques de participation et de coopération.

### — Est-ce que vous avez un exemple ?

Pour illustrer cet aspect, nous pouvons évoquer le cas d'une centrale d'achat que son fondateur et actionnaire unique a décidé en 2014 de libérer subitement. La modalité employée par ce dirigeant a été nommée « la libération des projets ». Il s'agissait de laisser la liberté à tous les salariés de proposer un projet pouvant affecter tous les domaines de la vie de l'entreprise. Si cette modalité a permis l'émergence d'une belle dynamique - avec 70 idées proposées par les salariés dont environ la moitié sera conduit à son terme deux ans après - il n'en reste pas moins que certaines catégories



de personnel s'en saisissent peu. C'est notamment le cas des assistantes qui participent parfois à des projets mais soit n'en proposent pas eux-mêmes soit voient ceux qu'elles proposent ne pas être retenus. Avant la libération, il existait déjà une séparation importante entre cette fonction et le reste de l'entreprise. Cette séparation est d'abord fonctionnelle, les assistantes étant les seules non-cadres de l'entreprise. Elle est également sexuelle puisque la totalité des assistantes sont des femmes alors que leurs supérieurs hiérarchiques, les chefs de marchés, sont en très grande majorité des hommes. Avec la « libération », la direction a voulu donner un signal pour remettre en cause cette barrière. Une assistante a ainsi été promue chef de marché. Constatant la faible participation des assistantes dans les projets, la direction a également décidé de favoriser celle-ci en partant du constat que cette difficulté était notamment due à un manque de temps des assistants. Quatre postes ont été créés afin d'alléger certaines tâches très chronophages. Un espace participation impliquant les différents métiers concernés a alors été mis en place pour définir ce que les assistantes pourraient faire de ce temps libéré. Mais faute de prise en compte des enjeux collectifs autour du pouvoir et de la régulation de celui-ci, l'espace ne semble néanmoins pas avoir permis aux différentes fonctions d'exprimer pleinement leur point de vue (Rousseau et Ruffier, 2018). Comme le résume une participante : « la direction ne donne pas moins de poids à la parole des assistantes. Par contre, c'est vrai que les chefs de marchés monopolisent beaucoup la parole. Après, il y a celles qui n'osent pas et d'autres qui se disent que cela ne sert à rien... ». De plus, l'expérience a été perçue par certaines comme une façon de leur déléguer encore plus le « sale boulot ». Une assistante raconte ainsi que « maintenant on entend dire, la subsidiarité, les responsabilités, c'est bien, mais attention à ce que les personnes ne se déchargent pas sur moi sans reconnaissance, sans rien avoir en échange ». Plus généralement, le processus d'ajout de nouvelles tâches peut alors être perçu comme un moyen pour le management de se décharger de certaines responsabilités.

### — Il n'est donc pas évident de mettre en place des dispositifs de participation. Quel est le rôle du dirigeant dans ce processus ?

En effet, beaucoup de démarches se heurtent au même écueil : le dirigeant souhaite davantage s'appuyer sur les contributions de ses salariés et fait des annonces en ce sens mais faute de s'entendre sur les termes, cela peut générer à terme des déceptions. Les notions de participation, de libération, ou même d'autonomie sont des mots-valises qui désignent des réalités potentiellement très différentes qui vont de la simple mise en place d'un baromètre social à un véritable projet autogestionnaire. La plupart des modèles auxquels nous avons fait référence (entreprise libérée, opales, autogestion, coopératives, etc.) peuvent également donner lieu à des pratiques plus ou moins poussées. Les modèles se distinguent aussi selon le régime de participation auquel ils font appel. Schématiquement, on peut distinguer les expériences qui visent la création de lieux et d'espaces où les décisions sont prises collectivement, de ceux qui visent à concéder une autonomie opérationnelle plus ou moins poussée à un individu ou des collectifs pour réaliser le travail qui leur est confié. Dans l'une ou l'autre de ces formes, la participation peut être plus ou moins avérée : il peut s'agir uniquement de consulter les personnes sans leur donner de pouvoir décisionnaire ou au contraire de partager les processus de décisions et de mises en œuvre. Le mot « participation » peut ainsi désigner la volonté d'octroyer davantage d'autonomie opérationnelle aux salariés sur leur poste de travail, de les consulter sur un projet ou encore de les faire participer à la définition de la stratégie.

## — Un second enseignement de l'appel à projet du Fact concerne les logiques d'apprentissage.

### Que peut-on en dire ?

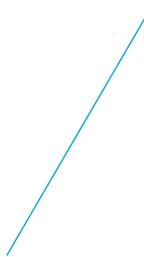
La mise en place de la participation doit être considérée comme un processus d'apprentissage qui engage l'ensemble des acteurs d'une entreprise. Si ce constat peut paraître banal, il s'agit également de préciser des approches que l'on retrouve couramment dans la littérature sur les modèles participatifs. Il s'agit d'abord d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de tous les modèles qui se présentent comme « clé en main » ou qui pourraient être administrés peu importe la taille, le type d'entreprise ou son secteur d'activité. Le risque est particulièrement important dans des modèles comme l'holocratie ou dans une moindre mesure la sociocratie qui proposent à la fois une philosophie, une structure organisationnelle et une formalisation des modalités de prise de décision laissant parfois peu de place à une adaptation aux conditions spécifiques dans lesquelles se trouve l'entreprise. De la même manière, il est important de prendre de la distance face à des approches « descendantes » de la participation que l'on observe dans les expériences faisant référence à « l'entreprise libérée ». En effet, dans celles-ci, c'est souvent le leader libérateur qui décide de libérer son entreprise et qui l'annonce subitement à ses salariés sans prendre la peine de les consulter auparavant, convaincu qu'il agit pour leur bien et en leur nom. Un salarié d'une entreprise que nous avons suivie, nous a ainsi confié que « le processus de libération n'était pas très libéré ». Le dirigeant avait imposé la libération du jour au lendemain sans en parler à personne. De plus, l'observation montre qu'il n'existe pas de modèle qui convienne à tous : en effet, si la participation peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail, elle représente aussi un accroissement de la charge cognitive avec la responsabilisation qui dorénavant incombe à toutes et tous. Cette « charge » s'ajoute à la charge normale de travail. Plus la participation sera poussée et plus ces charges pèseront lourd. Certains salariés peuvent même préférer conserver le cadre d'une relation salariale classique sans s'impliquer davantage que ce qui est nécessaire pour tenir leur poste. C'est aussi ce qui explique que les annonces de libération sont généralement suivies dans les entreprises par un fort turn over. Enfin, il est également particulièrement important de se méfier des approches prônant le fait « d'arracher le pansement<sup>1</sup> », c'est-à-dire d'avancer le plus rapidement possible dans la mise en œuvre pour s'assurer d'un changement en profondeur. L'ensemble des démarches mises en œuvre dans le cadre de l'appel à projet prend du temps.

### — Pouvez-vous nous donner un exemple de ce dernier point ?

Une entreprise de mobilier en bois a ainsi décidé de passer au modèle de l'holocratie avec l'aide de consultants spécialisés qui promettent une mise en œuvre en moins de 6 mois. Après avoir validé la décision de transformer l'entreprise auprès des salariés par un sondage, la « constitution » est rédigée et une première organisation en « cercle » est dessinée à partir d'un recensement des « rôles essentiels ». Les consultants accompagnent alors pendant trois mois l'ensemble des réunions de cercle. Cette période permet à l'entreprise de commencer à s'organiser et à constituer les premières règles de fonctionnement. Une équipe est formée en interne pour prendre le relai des consultants. L'entreprise investit considérablement dans les techniques d'intelligence collective pour faciliter ce processus collectif. Mais la dimension radicale de ce changement d'organisation bouscule une culture d'entreprise ancienne. Par ailleurs, les nouveaux espaces de régulation ne semblent pas suffisants pour remplacer le rôle de coordination d'un chef d'atelier. Dans une période de pic d'activité, des retards s'accumulent et le climat se dégrade. Cette situation conduit alors les dirigeants à tirer la sonnette d'alarme. Ils ont décidé de prendre de la distance vis-à-vis du modèle, non pas pour revenir en arrière, mais pour concevoir une organisation plus adaptée à leur situation. Après quelques années, ils ne regrettent pas de s'être engagés dans cette

<sup>1</sup> « Rip the bandage » en anglais

<sup>2</sup> Voir Holacracy 5.0.



expérience mais ils ne la conduiraient pas de la même manière si c'était à refaire. Ils insistent sur les bénéfices d'une transformation plus en douceur, plus progressive. Un des principaux apprentissages pour eux réside dans la manière de conduire ces changements. Il s'agit de se donner du temps, en portant une grande attention au point de vue des personnes concernées et en cherchant à les impliquer dans toutes les étapes du projet.

### — Existe-il différents domaines de participation selon les modèles proposés ?

La participation peut être ouverte sur différents sujets. Si certaines organisations limitent la participation des salarié.e.s à des sujets relevant de l'opérationnel, c'est-à-dire principalement du poste de travail, d'autres la mobilisent à une échelle politique. Schématiquement, en s'appuyant sur les travaux de Marie-Anne Dujarier (2006) sur le travail d'organisation, 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 et de gouvernance comme les coopératives ou les mécanismes qui assurent la représentation des salariés dans les conseils d'administration. 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.

### — Comment concilier le stratégique et l'opérationnel ?

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 risquent de reproduire la coupure entre les personnes qui pensent l'organisation et celles 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 les décisions qui affectent celui-ci. 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 sont alors son rythme et l'intensité de son travail. Ces constats sont confirmés par les enquêtes européennes qui montrent que lorsque les dispositifs se limitent à une participation opérationnelle, ils ont bien des effets sur la performance... mais moins sur l'amélioration des conditions de travail. Ce constat souligne l'importance d'inclure dans toutes les démarches participatives une réflexion sur ce que l'on nomme généralement la gouvernance. Sans forcément mettre en œuvre une politique complète de « co-détermination » des décisions à l'échelle stratégique et politique, il est important que les salariés puissent faire entendre leur voix dans différentes instances. Par ailleurs, et en contrepoint à cette proposition, il est aussi souligné les limites des démarches qui assurent une « gouvernance » partagée. Les salariés peuvent avoir la majorité des voix dans les conseils d'administration des coopératives mais ce n'est pas pour autant que des formes de travail plus délibératives se mettent en place. Dans certains cas, des modes de fonctionnement quotidiens très classiques perdurent, voire conservent les propriétés fondamentales du taylorisme, émiettement des tâches, autoritarisme hiérarchique, manque d'autonomie, etc. Une forme de gouvernance partagée dans les instances politico-stratégiques est sans doute une condition nécessaire mais pas suffisante pour le développement de véritables espaces de délibération sur le travail. On le voit, la participation reste un chantier à développer dans toutes les situations d'efforts collectifs.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Dujarier, M-A. (2006), *L'idéal au travail*, Puf, 244 p.
- Entretien avec Camille Boullier et Clément Ruffier, (2020), « Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilances », in *Cahiers de l'exploration*, n° 3, <https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance>.
- Rousseau T. et Ruffier, C. (2017), « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Analyse du cas d'une centrale d'achat » in *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII.