

Le management participatif

Les effets du management participatif sur le bien-être
des travailleurs

&

Les effets du management participatif sur la productivité
du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise

Mémoire réalisé par
Geoffrey Mahieu

Promotrices :
Isabelle Ferreras
Béatrice Van Haeperen

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

Ce présent travail constitue l'aboutissement d'un master tant intéressant dans son contenu que rigoureux dans son travail. Il a permis d'approfondir ma réflexion sur des questions et enjeux majeurs liés à l'évolution de nos sociétés.

Après les mois de recherche et d'analyse qui ont été nécessaires à l'élaboration de ce travail, je tiens à remercier deux personnes qui ont grandement contribué à la rédaction de celui-ci. Je remercie ainsi mes promotrices, les professeurs Isabelle Ferreras et Béatrice Van Haeperen qui ont été d'une grande disponibilité et d'une aide importante dans les différentes étapes du processus d'élaboration du travail.

Table des matières

Partie I : Les effets du management participatif sur le bien-être des travailleurs	8
Introduction.....	9
Chapitre I : Le management participatif.....	11
Chapitre II : Méthodologie	13
Chapitre III : Analyse.....	15
1. La santé.....	15
2. La reconnaissance	17
3. Le cadre relationnel.....	18
4. Les conditions de travail.....	21
5. L'épanouissement et le sens au travail	24
Chapitre IV : Recommandations.....	26
Conclusion	27
Bibliographie.....	30
Annexe.....	37
Partie II : Les effets du management participatif sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise	43
Introduction.....	44
Chapitre I : Le management participatif.....	46
Chapitre II : Méthodologie	48
Chapitre III : Analyse.....	50
1. La valorisation des compétences	50
2. La motivation et l'implication.....	52
3. Le fonctionnement	54
4. La contrepartie	57
5. La formation comme prérequis.....	57
6. La participation comme valeur ajoutée	58
7. La cohésion sociale	58

8. Le stress au travail.....	59
9. La reconnaissance au travail.....	59
10. L'organisation du travail.....	60
Chapitre IV : Recommandations.....	61
Conclusion	62
Bibliographie.....	64
Annexe.....	71
 Partie III : Note d'articulation.....	 77
Chapitre I : Intérêt du travail	78
Chapitre II : Les origines de la volonté de participer.....	79
Chapitre III : Comment généraliser ce mode de gestion ?	81
Chapitre IV : Prise de hauteur	82
Chapitre V : Pistes de réflexion	83
Bibliographie.....	85

Partie I : Les effets du management participatif sur le bien-être des travailleurs

Introduction

Les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence sur le plan économique et sur le mode de vie des citoyens durant tout le 20^{ème} siècle. Néanmoins, ces dernières décennies, de nombreuses personnes considèrent l'entreprise comme étant de plus en plus génératrice d'externalités négatives, tant d'un point de vue social qu'économique, perdant alors son image positive de moteur à la création de valeurs collectives, d'épanouissement, de développement et d'insertion sociale, et ce, au profit d'une image moins flatteuse par la prise de décisions irresponsables, inéquitable, et donc peu légitimes pour certains. La crise de 2007 a accentué cette tendance en augmentant la visibilité de certaines dérives comme les scandales sur les grandes rémunérations, les délocalisations injustifiées d'un point de vue économique ou encore les dégradations de certaines conditions de travail, menant parfois même à des suicides. La gouvernance en entreprise est ainsi véritablement entrée en crise et nécessite un changement de fonctionnement qui prendrait plus en considération le travailleur (Le Gall, 2011).

Par ailleurs, les économies développées sont de plus en plus orientées vers les services et vers l'innovation. Le capital humain occupe dans ce cadre une place primordiale et les dirigeants d'entreprises peuvent de moins en moins se permettre de le négliger (Ferrera, 2012), d'autant que l'économie est aujourd'hui mondialisée et que les travailleurs peuvent facilement intégrer une firme étrangère qui répondra mieux à leurs attentes. Les entreprises doivent donc se montrer attractives aux yeux des nouveaux talents. Il s'agit notamment d'élaborer des techniques de management soucieuses du bien-être afin de pouvoir recruter et garder les travailleurs qui constituent une réelle valeur ajoutée (Garcia-Penalosa, Wasmer, 2016).

De plus, d'un point de vue politique, certains auteurs défendent l'idée que nos sociétés occidentales assistent à une crise de la démocratie représentative. Les citoyens ressentent le besoin de s'exprimer, d'être entendus et de pouvoir influencer directement les domaines qui les concernent. Leurs attentes se voient d'ailleurs confortées par la mise en place de nouveaux dispositifs de participation permis par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que par l'émergence de nouvelles initiatives citoyennes (Blondiaux, 2008 ; Fleurbaey, 2006).

C'est dans ce cadre que la présente analyse tend à s'inscrire. Face à un tel constat et face au besoin des individus de peser sur les décisions qui les concernent, il s'agit de se questionner sur les effets en termes de bien-être d'une participation plus poussée des salariés dans la vie de l'entreprise. La question de recherche est formulée comme suit: dans quelle mesure le management participatif influe-t-il sur le bien-être du travailleur? Afin de répondre à cette question d'une manière approfondie, de nombreuses études de cas issues de divers documents seront utilisées et les éléments rapportés seront répartis en différentes catégories dans le but d'assurer une certaine cohérence.

Le travail sera composé de différentes parties. La première consiste à exposer dans les grands traits le management participatif d'un point de vue historique. La deuxième s'attèlera à

décrire la méthodologie utilisée permettant de répondre à la problématique. Ensuite, l'analyse en tant que t'elle sera détaillée selon les différents critères retenus avant de présenter quelques recommandations et facteurs-clés de la réussite du management participatif à la lumière de ce qui aura été développé.

Chapitre I : Le management participatif

L'idée visant à réorganiser le travail dans le sens d'une plus grande implication du travailleur à la prise de décision n'est pas nouvelle. Elle émerge au 19^{ème} siècle dans le milieu ouvrier en réaction aux conditions causées par la révolution industrielle et le capitalisme. Ses défenseurs partagent alors la volonté d'insuffler de meilleures conditions de travail, d'assurer une meilleure protection, de briser le modèle hiérarchique en place, d'instaurer des droits démocratiques au sein de l'entreprise ainsi que d'assurer la gestion de celle-ci (Croquet, 2012).

Les revendications ouvrières seront également portées par certains intellectuels issus pour une grande partie d'entre eux du courant anarchiste et marxiste. En témoigne Proudhon qui affichait sa volonté de renverser l'ordre établi par "la volonté des ouvriers de s'organiser par leurs propres moyens, (...) indépendamment de l'État" (Arvon, 1980, p.18). Il défendait alors le fait d'accorder aux travailleurs un plus grand pouvoir dans la gestion de l'entreprise. Certains auteurs le considèrent d'ailleurs même comme l'un des pères de l'autogestion (Arvon, 1980).

Par ailleurs, Arrigo et Casale (2010) affirment que l'argumentaire participatif a déjà été utilisé par le passé sous différents vocables comme le contrôle ouvrier, l'exploitation par association, la gestion autonome, les équipes solidaires,... Toutes ces notions témoignent d'une pratique déjà partiellement ancrée dans certains milieux ouvriers.

Les premiers cas concrets en Europe datent du 19^{ème} siècle et se sont déployés sous différentes formes juridiques et organisationnelles. Plus tard, le management participatif sera porté à des niveaux nationaux, en témoigne la Constitution de Weimar par exemple, qui préconisait une gestion démocratique de l'économie grâce à la participation des travailleurs dans les entreprises. Les revendications participatives étaient alors particulièrement défendues par les partis de gauche et les syndicats ouvriers. Néanmoins, la fin de l'entre-deux-guerres verra les différents projets participatifs s'essouffler pour se redéployer mondialement dans les années 50 et redevenir un thème de discussion majeur dans les années 60 en Europe. Le projet participatif aura alors d'importantes concrétisations dans des pays communistes comme la Yougoslavie avec son système autogestionnaire. De nombreux cas de participation d'entreprise émergeront également dans les années 70 en Europe occidentale (Arrigo, Casale, 2010).

En outre, plus récemment, la gestion participative obtient un écho positif chez certains penseurs et philosophes qui remettent en cause la démocratie formelle en soulignant le fait que "la démocratie ne peut pas être séparée de la structure économique à laquelle elle appartient" (Arrigo, Casale, 2010, p.12). Différents auteurs défendent également l'idée que l'entreprise capitaliste va faire l'objet d'évolutions inéluctables allant dans le sens d'une démocratisation du travail. Selon eux, la société va se trouver face à un nouveau paradigme qui marquerait alors la fin du management et l'arrivée de la démocratie organisationnelle, mettant ainsi un terme à la gestion autoritaire et paternaliste au profit de l'égalité et de

l'inclusion des travailleurs dans la prise de décision. Cette idée se rapporterait d'ailleurs à une sorte de modèle historiciste (Cloke, Goldsmith, 2002).

Blondiaux (2008) affirme que l'origine de ces futures évolutions est principalement issue de la crise de la démocratie et du besoin de participer à la vie de la société. L'auteur parle alors « d'impératif participatif » et le décrit comme suit : « ce nouvel esprit c'est celui qui naît depuis quelques années, d'un double mouvement: la critique quasi omniprésente de la démocratie représentative, et l'émergence diffuse de nouvelles pratiques de démocratie participative, locales le plus souvent » (p.36). Fleurbaey (2006), quant à lui, qualifie ce nouvel impératif de « pulsion démocratique » (p.15) et avance le même type d'argument que Blondiaux.

Ferreras (2007) situe les aspirations des travailleurs pour l'instauration d'un « régime d'interaction civique démocratique » (p.22) d'un point de vue historique. Selon elle, l'histoire des sociétés occidentales peut être étudiée sous l'angle de l'émancipation du travail de la sphère privée. Cette émancipation est alors marquée par trois grandes étapes : « le XIX^{ème} siècle et la sortie spatiale du travail de l'espace domestique ; le XX^{ème} siècle et la reconnaissance du travail comme véhicule de la citoyenneté (sociale), expérience encadrée par un droit hybride et novateur qui témoigne de l'arrachement du travail à la sphère privée. Enfin, avec l'avènement de l'économie des services depuis la fin du XX^{ème} siècle, se joue une dernière étape : la question centrale est cette fois celle du conflit qui oppose les travailleurs et le management quant au régime d'interaction à l'œuvre dans les situations de travail. Les travailleurs attendent un régime d'interaction civique démocratique (travailler, n'est-ce pas prendre part à la sphère publique ?). Mais le management impose le régime d'interaction domestique, typique de la sphère privée, et légalement garanti par l'institution de l'entreprise capitaliste » (p.22).

Néanmoins, certains auteurs ne souhaitent pas instaurer la démocratie en entreprise ou proclament qu'il n'est pas raisonnable d'envisager cela. Kerr (2004) affirme ainsi que le système démocratique n'est pas adapté aux organisations dans le sens où les problématiques, les enjeux et les contextes ne sont pas les mêmes que ceux liés à la politique. De plus, Caudron (2008) avance le fait qu'il n'est pas rationnel pour une entreprise de laisser prendre des décisions importantes par des non-experts. Selon lui, l'organisation scientifique du travail est préférable car chacun est spécialiste de sa tâche. Par ailleurs, la pression de l'environnement requière une prise de décision rapide qui ne peut se faire qu'au sein d'un système hiérarchique formel.

Chapitre II : Méthodologie

La présente analyse vise à répondre à la question suivante : *dans quelle mesure le management participatif influe-t-il sur le bien-être des travailleurs ?*

Le Groupe Terre (2001) définit le management participatif comme étant « l'organisation des prises de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles en impliquant directement les travailleurs dans le débat et la décision dans une optique d'intérêt général » (p.6).

L'Organisation Mondiale de la Santé qualifie le bien-être au travail comme étant « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail »¹.

Étant donné la multitude de facteurs pouvant interférer dans le bien-être au travail, la présente analyse va se limiter à quelques thématiques perçues comme les plus pertinentes au vu des caractéristiques du management participatif. Seront ainsi prises en compte les problématiques suivantes : la santé, la reconnaissance, le cadre relationnel, les conditions de travail, l'épanouissement et le sens au travail.

Il s'agira alors d'analyser les avantages et inconvénients que procure le management participatif avec comme point de comparaison le management directif. Ce dernier peut se définir comme le fait que le salarié n'influe nullement sur les décisions prises en matière d'organisation et de gestion de l'entreprise, il se contente juste d'exécuter les tâches demandées. Concernant la notion de management participatif, celle-ci n'est pas à appréhender d'un point de vue restrictif, il s'agit plutôt « d'associer les salariés à la vie de l'entreprise au sens large » (Benhamou, Diaye, p.7). «La participation comprend donc, à la fois, l'implication des salariés dans les décisions concernant leur travail en propre mais, également, au-delà, celles concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique,... » (Stervinou, 2014, p.107). La prise de décision peut ainsi affecter différents niveaux de l'entreprise: celui du salarié, du groupe ou de l'équipe et celui de l'entreprise (Stervinou, 2014). Les trois niveaux seront ainsi pris en compte dans la présente analyse, mais il convient de préciser que seule la participation à la prise de décision en matière d'organisation et de gestion sera appréhendée, et non la participation au profit ou à toutes autres formes de rémunérations liées au capital de l'entreprise.

Par ailleurs, le type de dispositifs permettant la participation est également à interpréter au sens large : il peut être formel ou informel, résultant d'un mécanisme procédural (unanimité, règle majoritaire,...) ou délibératif (consensus,...), à l'origine de modalités différentes (consultation, concertation, codécision) et procurant des droits différents (droit d'information, droit d'émettre des avis, pouvoir de décision et pouvoir de surveillance) (Collard, 2013 ; Ferreras, 2007).

¹ Voir <http://www.who.int/fr/>

Les effets du management participatif seront analysés dans des entreprises et organisations aux profils variés (firmes « classiques », libérées, autogérées, à finalités sociales, coopératives, ASBL,...), mais les effets constatés se rapporteront toujours à la gestion participative sans que les caractéristiques propres aux unes et aux autres n'impactent le résultat.

Afin de répondre à la question de recherche, différentes sources seront utilisées : des articles scientifiques, des rapports officiels, des témoignages, des colloques et des documents de travail issus de différents organismes. Les arguments déployés se baseront alors pour la grande majorité d'entre eux sur des études de cas belges et françaises, mais certaines seront également issues de pays européens, des États-Unis, du Canada et d'Israël. Un tableau descriptif reprenant l'ensemble des études analysées est exposé en annexe. Celui-ci reprend pour chacune d'elles l'auteur, l'année de publication, l'objectif de la recherche, la taille, le nombre, le type et la nationalité des entreprises utilisées dans l'étude, la méthodologie de celle-ci et le degré de participation en vigueur dans la firme. L'analyse veillera à éviter le parti pris et à accorder une place importante à la nuance, car comme le stipule Laville (1992) : « Les résultats de la participation directe des salariés sont souvent appréhendés à l'aune des conceptions idéologiques de chacun » (p.72).

À la fin de l'analyse, quelques recommandations et facteurs clés du succès du management participatif à la lumière du bien-être au travail seront exposés.

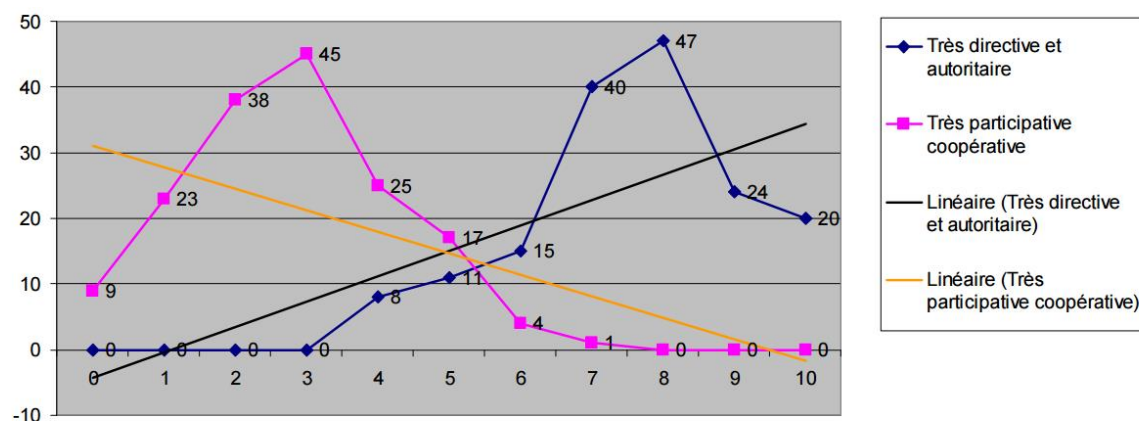
Chapitre III : Analyse

1. Santé

Le premier critère retenu en termes de bien-être concerne la santé des travailleurs. Cet élément semble capital à l'heure où de nombreux spécialistes et médecins agitent la sonnette d'alarme concernant la répercussion des effets du travail sur la santé. Il s'agira alors ici d'établir des liens de causalité entre cette thématique et le management participatif dans les entreprises.

Guiol et Munoz (2006), qui basent leur étude sur deux groupes d'entreprises selon qu'elles suivent une gestion directive ou participative et sur une enquête réalisée auprès de médecins du travail, ont démontré différents éléments. Premièrement, une gestion directive accentue le risque de souffrances et de pathologies psychiques chez les salariés, en particulier en matière anxio-dépressive et de stress, en comparaison à ceux soumis à une gestion participative à hauteur d'environ 20%. Les auteurs affirment ainsi qu'il y a une « moindre prédisposition psycho-pathogénétique à mesure que le management s'ouvre au dialogue participatif » (p.183), en atteste ce graphique :

Graphique n°1 : Le degré de prédisposition psycho-pathogénétique chez les travailleurs selon le type de management²



NB/ Les deux courbes représentent, au sein de chacune des deux familles de management, le nombre de citations pour chacun des degrés de l'échelle de prédisposition psychopathogénétique (le degré le plus faible étant 0, et 10 le plus fort). Résultat éloquent : le degré le plus cité du côté participatif est le 3 et, du côté autoritaire, le 8.

² GUIOL Patrick, MUNOZ Jorge, *Rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies: management des entreprises et santé des salariés*, Rennes: Centre de Recherches sur l'action politique en Europe, 2006, p.202

Guiol et Munoz ont alors relevé que les catégories de travailleurs les plus exposées aux problèmes psychopathologiques dus au management directif sont celles qui sont les plus bas dans la hiérarchie. Deuxièmement, Les entreprises de type directif affichent en moyenne une consommation de tabac, d'alcool et de psychotropes de plus de 3% plus élevée que les firmes de type participatif. Enfin, ces dernières affichent un nombre de maladies professionnelles inférieures aux entreprises de type autoritaire, avec une différence qui va de 1 à 13% selon les secteurs.

Ensuite, une étude réalisée par une agence de l'Union européenne révèle qu'une participation insuffisante à la prise de décision et qu'un trop faible contrôle sur l'organisation du travail sont des facteurs de stress professionnel (Cox et al., 2000). Un rapport de la Commission européenne (2002) détaille les effets potentiels du stress sur la santé : anxiété, irritabilité, burnout, crise d'urticaire, maladies psychosomatiques, etc.

Une troisième étude produite par Collard (2013), membre de la fédération de Belgique francophone de l'économie sociale, stipule également qu'« alors que l'absence de participation peut provoquer de sérieux problèmes de santé (notamment de santé mentale), l'organisation réussie de processus participatifs permet d'en éviter beaucoup » (p.60).

Enfin, au niveau des dirigeants, deux auteurs ont relaté quelques bienfaits de la participation pour ceux-ci ; en atteste ce témoignage : « [La SCOP] est un bon remède à la solitude du gérant par rapport aux grandes décisions et au stress qu'elles peuvent engendrer » (Pasquet, Liarte, 2012).

Différents éléments peuvent expliquer ces résultats. Premièrement, un des avantages du management participatif réside dans le fait que l'organisation du travail n'est plus exclusivement dictée par les dirigeants qui sont coupés d'une certaine réalité. Le travailleur n'est ainsi plus contraint de devoir bien souvent ajuster les ordres à la réalité du processus de production, ajustement qui pouvait se traduire par des effets nuisibles comme le stress et la nervosité (Castoriadis, 1974).

Ensuite, Ferreras (2007) évoque dans un de ses ouvrages que les salariés partagent une sorte de méta-norme qui serait celle de la justice démocratique. Néanmoins, celle-ci ne serait pas réalisée dans le modèle capitaliste actuel car le travailleur reste soumis à l'organisation du processus de production par les apporteurs en capital. Ce déficit de justice démocratique peut alors devenir une source de psychopathologie et de souffrance pour ceux qui le subissent, au risque même d'entraîner des suicides. En effet, la contradiction entre le capitalisme et la démocratie se répercute violemment sur le travailleur. En ce sens, l'accomplissement de la justice démocratique qui se traduirait par une meilleure participation des travailleurs permet de baisser le risque de pathologie encouru par ceux-ci.

Enfin, il est à noter, selon Dejours (2006), que la mise en place de procédures participatives permet une meilleure reconnaissance des symptômes pathologiques sur les lieux de travail entraînant une résolution de ceux-ci. Ce constat est partagé par l'enquête de Lorenz et Valeyre (2005) qui a comparé différents modes de gestion. Ceux-ci affirment alors qu'une gestion participative permet de mieux détecter les incidences négatives du travail sur l'état mental du

travailleur. Une meilleure détection permet ainsi d'anticiper un aggravement de la situation et de ce fait de mieux la régler.

Cependant, il convient de nuancer quelque peu les affirmations précédentes. En effet, dans leurs enquêtes, Guiol et Munoz (2007) ont également mis en évidence le risque d'effets pervers de la participation. Selon eux, une responsabilisation excessive du travailleur en matière décisionnelle engendrerait un accroissement de stress de par la hausse des exigences demandées.

2. Reconnaissance

Le second critère représente le sentiment de reconnaissance du travailleur vis-à-vis de son travail. Le terme reconnaissance peut se définir comme suit : « la reconnaissance est constituée de jugements constructifs posés sur la contribution d'une personne, jugements ponctuels ou réguliers, individuels ou collectifs, prenant des formes diverses » (Jeannerod-Dumouchel, 2014, p.14). Quels liens alors établir entre le management participatif et la thématique abordée ici ?

Guiol et Munoz (2006) ont traité du thème de la reconnaissance à travers leurs nombreux entretiens auprès de médecins du travail. Les auteurs se demandaient alors si le manque de reconnaissance ne serait pas lié aux modalités du management étant donné que le problème traduit principalement « un état de relations insatisfaisantes dans l'entreprise » (p.93). Les résultats sont significatifs. En effet, le manque de reconnaissance est l'une des sources majeures de la souffrance professionnelle. Les médecins interviewés sont près de 38% à l'avoir mis au premier rang des différentes souffrances exposées. Parmi ceux-ci, ils sont 59% à émaner d'entreprises directives. En croisant les résultats en fonction des deux catégories de firmes, les auteurs de la recherche constatent que seuls 26% des répondants travaillant dans une entreprise à gestion participative ont placé le « manque de reconnaissance » au premier rang contre 48% pour les entreprises directives. Les auteurs concluent alors que la gestion participative est plus à même de répondre aux enjeux de la reconnaissance, tandis que l'autre type de management mène plus facilement à la perte d'estime de soi et à une certaine dépréciation de sa propre personne.

La fédération de Belgique francophone de l'économie sociale a également mis en évidence dans un rapport que la participation des travailleurs valorise ces derniers et développe leur confiance en eux. En atteste ce témoignage d'une aide-ménagère : « nous apprenons à prendre la parole, à donner notre avis. Nous nous sentons valorisées » (Dewandre, 2009, p.9).

Certains facteurs peuvent expliquer ces résultats. Premièrement, de nombreux auteurs considèrent que le management participatif est déjà une forme de reconnaissance en soi, et ce,

notamment du fait qu'il accorde au travailleur le pouvoir d'influence sur les décisions (Jeannerod-Dumouchel, 2014).

De plus, suite à ses nombreuses enquêtes, Berthet (2012) propose l'explication suivante : « les organisations « pratiquantes » soulignent que le sentiment de reconnaissance est un aspect fondamental de la participation des travailleurs (...). Ceux-ci apprécient que la structure ne les considère pas exclusivement comme une force de travail et se soucie de leurs opinions» (p.16).

Enfin, à travers ses différents entretiens, Jeannerod-Dumouchel (2014) relie l'accomplissement du désir de participer à l'évolution de l'entreprise et à l'organisation du travail avec le sentiment de reconnaissance.

3. Cadre relationnel

Le climat relationnel dans les entreprises constitue un élément majeur du bien-être au travail. C'est pour cela que cette section vise à présenter les effets du management participatif sur la relation des travailleurs en leur sein et avec la hiérarchie.

a) Points positifs au sein des travailleurs

Premièrement, les entretiens de Guiol et Munoz (2006) auprès de médecin du travail ont apporté certains éléments de réponse. Ainsi, à la question : « vos salariés se plaignent-ils d'un climat conflictuel ou délétère dans leur entreprise ? », ils sont 36% à répondre "rarement" dans les firmes à gestion participative, contre 18% pour celles directives et ils sont 2% à répondre "très souvent" pour les firmes participatives contre 14% pour les autres.

Deuxièmement, Thuderoz (1995) a mené une étude sur plus de 400 travailleurs de différentes entreprises. Selon ses résultats, ils sont environ 66% à juger que la participation a permis aux salariés de résoudre les problèmes dans l'équipe de travail.

Ensuite, Berthet et al. (2012) ont interrogé différents dirigeants et salariés d'entreprises à gestion participative qui affirment alors majoritairement que ce type de management est un facteur de cohésion des travailleurs. Selon eux, une phrase revenait souvent : « on sent qu'on fait partie du même groupe ». Les travaux de Dacheux et Goujon (2013) arrivent à la même conclusion : une gestion plus démocratique dans les entreprises favorise la cohésion sociale, et ce, parce que cette dernière est directement liée à la conscience des salariés de participer à un destin commun et à la vie collective de leur firme.

De plus, selon les entretiens de Stervinou (2014) et l'enquête de Benhamou et Diaye (2011), les travailleurs issus par le passé d'entreprises à gestion directive mettent en évidence un esprit de collaboration plus poussé dans leur entreprise actuelle, les uns n'hésitant pas à aider ou faciliter le travail des autres. Les travailleurs ont ainsi conscience de former un tout et ressentent la nécessité de porter attention à leurs collègues. Les enquêtes de Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012) ont également permis de mettre en évidence de telles idées. Ils ont ainsi découvert que la gestion participative encourage des comportements de citoyenneté, d'aide et de soutien, qu'elle favorise des interactions positives entre collègues et qu'elle développe chez les travailleurs des principes de coopération. Les conclusions de Castel et al. (2011) suivent aussi cette voie : les travailleurs soumis à une gestion participative apprécient ce type de fonctionnement car il favorise la collaboration plutôt que la compétition, il encourage à donner une place importante à chacun et il facilite grandement l'intégration des nouveaux travailleurs.

Enfin, les témoignages de Thuderoz rendent compte de ces différents points positifs : "cela crée des liens entre ceux qui y participent" ; "cela nous permet de connaître différentes façons de travailler et différentes façons de régler les problèmes" ; "on se met nous-mêmes en relation avec d'autres gens. Tout le monde est dans le bain. Cela nous permet d'avoir des relations avec les gens (...)".

b) Points positifs entre les travailleurs et leur hiérarchie

Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait démontrent à travers leurs enquêtes qu'une gestion participative facilite et assainit la relation avec les dirigeants. Thuderoz a également remarqué que ce type de management permet aux membres de la hiérarchie d'avoir une meilleure relation avec leurs subordonnés, notamment du fait qu'ils semblent être plus à l'écoute et plus proche d'eux. Dans les questionnaires fournis aux travailleurs, le chef est alors plus vu comme un facilitateur de relation et de communication, comme quelqu'un qui aide et forme plutôt que comme quelqu'un qui contrôle.

Berthet et al., quant à eux, constatent qu'imposer des mesures engendre de nombreuses externalités négatives. Ils affirment alors que privilégier des décisions concertées plutôt qu'imposées permet de rendre le climat plus serein. Lhopital (2015) expose dans ce cas une illustration concrète à travers ses différentes études. Selon celles-ci, la gestion participative facilite l'acceptation des nouvelles mesures et des changements dans l'entreprise par les salariés.

Enfin, Stervinou relève que de nombreux travailleurs issus auparavant d'entreprises à gestion directive affirment que leur relation avec l'autorité est plus harmonieuse, moins autoritaire et surtout plus respectueuse dans les entreprises à gestion participative que dans celles d'avant.

c) Points négatifs

Comme le soulignent Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, « l'hypothèse de la solidarité entre membres d'un collectif n'est pas naturellement acquise » (p.71). Quelques exemples en témoignent :

Tout d'abord, Lhopital a mis en évidence dans ses deux études de cas que l'exercice démocratique se déroule quasi systématiquement selon différentes phases : le débat, le conflit et la remise en question. Il ajoute alors que ces deux premières phases font régulièrement l'objet de tensions et d'accrochages entre les différents membres. Ces externalités peuvent alors se répercuter longtemps après la prise de décision.

Les conclusions de Geuze (2017) vont dans la même voie : la gestion participative peut être source de problèmes entre les salariés. En effet, dans les entreprises qu'il a analysées, la prise en commun de décision a débouché dans certains cas aux départs de quelques salariés suite à des désaccords profonds. Ces éléments sont partagés par d'autres chercheurs qui ont également constaté que le processus décisionnel peut être source de tension (Borzeix et al., 2015 ; Fauvy, 2009).

Ensuite, Stervinou a découvert dans ses travaux que la différence de degré d'implication dans la participation, qu'elle soit réelle ou perçue, entre les différents travailleurs constitue une source supplémentaire de discorde. Des différends peuvent ainsi éclater entre ceux qui s'impliquent beaucoup et d'autres moins. En lien avec cet élément, l'auteur a remarqué que des tensions existent entre ceux qui ont un esprit collaboratif affirmé et ceux qui sont plus individualistes. Des différences significatives de visions tendent ainsi également à miner la sérénité des relations dans l'entreprise. Davister (2006) confirme ce dernier point, en ajoutant qu'outre les conceptions, les motivations des membres peuvent diverger et donc être également sources de conflit. Ferreras (2007) témoigne d'ailleurs de ces derniers éléments en exposant dans son étude sur les caissières des commentaires de celles-ci relatant un manque de fair-play et un certain degré d'égoïsme entre elles.

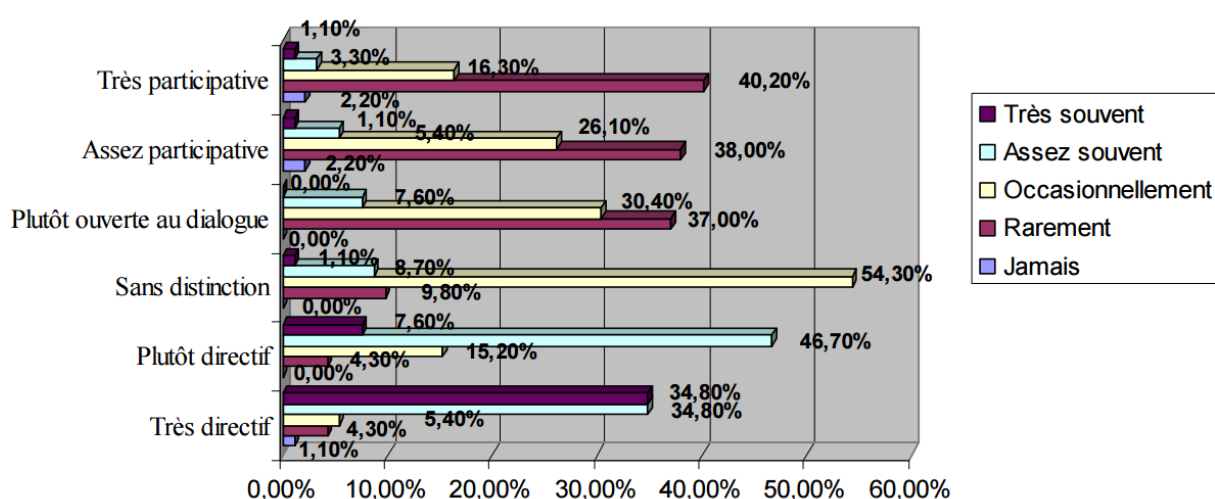
Enfin, il est également à noter que de nombreux auteurs affirment que, même lorsque le processus de prise de décision est démocratique, le pouvoir est inégalement réparti. Spear (2004), fin connaisseur des coopératives, a régulièrement assisté à des problèmes de concentration du pouvoir au sein de personnes ou de groupes minoritaires plus actifs. Cette concentration des pouvoirs peut provenir de différents éléments : le charisme (Bataille-Chedotel, 2004), l'expertise (Huens, 2008), l'ancienneté (Charles, 2012), le réseau de soutien (Davister, 2006) ou encore l'habileté à communiquer (Sainsaulieu et al., 1983). Des tensions peuvent alors émerger lorsque le pouvoir inégalement réparti n'est pas accepté par une partie des travailleurs. De plus, ces autorités informelles comportent certains risques du fait qu'elles sont nettement moins maîtrisables car elles ne relèvent d'aucun organigramme officiel et qu'elles sont susceptibles de mener à certaines dérives autoritaires, à de la manipulation et à des stratégies douteuses (Mousse, 1979).

4. Conditions de travail

À la question de savoir si le management participatif permet d'améliorer les conditions de travail, deux enquêtes empiriques vont tenter d'y répondre. Il faut noter que le champ d'application des conditions de travail est très vaste. Dans ce cas, l'étendue de cette notion est à interpréter au sens large car seuls quelques principaux aspects hétérogènes seront abordés.

Guiol et Munoz (2006) se sont intéressés à la fréquence des plaintes liées aux conditions de travail que recevaient les médecins selon le type de management. Il s'avère ainsi que les plaintes sont significativement plus nombreuses dans les entreprises à management directif que participatif, en témoigne le graphique suivant :

Graphique n°2 : Fréquence des plaintes liées aux conditions de travail selon le type de management³



Les auteurs tendent toutefois à nuancer quelque peu leur propos. En effet, selon eux, s'il y a moins de plaintes auprès des firmes participatives, cela ne se traduit pas obligatoirement par le fait que les travailleurs se portent mieux, mais par le fait que les mécontentements peuvent être gérés autrement, par le dialogue avec la hiérarchie par exemple. Inversement, ils envisagent qu'il est plus facile pour des travailleurs soumis à une gestion directive de s'adresser à un interlocuteur extérieur du fait qu'il n'y a pas ou peu de culture du dialogue au sein de ce type d'entreprise.

³ GUIOL Patrick, MUNOZ Jorge, *Rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies: management des entreprises et santé des salariés*, Rennes: Centre de Recherches sur l'action politique en Europe, 2006, p.193

L'étude sur plusieurs centaines de salariés de Thuderoz (1995) révèle quant à elle que 45% d'entre eux jugent que la participation a permis d'améliorer les conditions de travail.

Face à des résultats si partagés, il convient, pour y voir plus clair, de relever quelques points positifs et négatifs du management participatif sur la thématique abordée.

a) Points positifs

Premièrement, les études de Guiol et Munoz ont également permis d'établir un lien entre le type de prise de décision en matière de prévention des accidents de travail et le nombre effectif d'accidents. Les résultats révèlent ainsi que l'avènement d'un système de gestion participative a permis de diminuer la fréquence des accidents de 20 à 100% selon les entreprises (avec une moyenne de 46%) par rapport à une gestion directive (avec des entreprises de nature similaire). Une meilleure implication des salariés dans la prise de décision en matière de prévention des accidents permet ainsi d'en diminuer leur nombre de manière significative.

Ensuite, Lasserre (2002) met en évidence dans ses travaux le fait qu'au plus une personne organisant le travail est proche du processus de production, au plus celle-ci aura conscience des réalités du terrain, et au plus elle prendra en compte les conditions de travail dans l'organisation des tâches à exécuter. En ce sens, la gestion participative est un moyen efficace d'amélioration des conditions de travail.

Lasserre affirme également que laisser exclusivement la gestion de l'entreprise aux dirigeants et aux investisseurs favorise la logique financière « court-termiste » visant à obtenir une rentabilité maximum dans un laps de temps donné. Ce rendement maximum exigé se fait alors bien souvent au détriment des conditions de travail des salariés. De ce fait, laisser ces derniers décider amplement permet une meilleure articulation entre intérêts financiers et intérêts humains.

Castoriadis (1974) va dans le même sens. Selon lui, les décisions prises par les dirigeants ne sont pas profitables aux travailleurs du fait qu'elles sont principalement basées sur le principe de l'efficacité productive qui tend à subordonner les travailleurs au processus de fabrication. Laisser les salariés décider, selon l'auteur, c'est laisser déployer la logique de la libération des hommes et de leurs développements, avec des journées de travail moins pénibles, moins absurdes, plus libres et plus heureuses.

Enfin, Ferreras (2007) et Davister (2006) donnent un exemple concret de l'amélioration des conditions de travail par la participation des travailleurs. Elles ciblent alors l'organisation commune des horaires qui permet de répondre à certaines attentes des salariés. L'enquête reprise par Ferreras révèle ainsi quatre ans après la mise en place du dispositif que 78% des personnes interrogées s'estiment « énormément satisfaites » ou « beaucoup satisfaites » de l'instauration d'un tel système, et ce, notamment du fait que l'organisation commune des horaires permet une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

b) Points négatifs

Les enquêtes de Jeannerod-Dumouchel(2014) dans une entreprise ayant récemment opté pour la gestion participative révèlent que ce nouveau type de fonctionnement représente pour de nombreux travailleurs une surcharge de travail. Celle-ci se traduit alors pour certains d'entre eux par de la frustration, et ce, du fait qu'ils estiment devoir être récompensés pour l'implication qu'ils doivent apporter en plus de leur travail initial et pour le niveau de complexité, de responsabilité et de technicité qui leur sont demandés. En atteste ce témoignage de l'un d'entre eux : *« on s'investissait, on devait apprendre beaucoup de choses nouvelles, encore maintenant, qu'il faut assimiler, et assez rapidement. C'est une richesse à titre personnel, n'empêche que l'on fait quand même des efforts, et il est normal que ces efforts-là soient reconnus par la Direction.(...)»*(p.27)

Charles-Pauvers , Schieb-Bienfait (2012) et Charles (2012), quant à eux, affirment également à travers leurs différentes études de cas que la participation peut bien souvent être considérée comme un fardeau, en particulier lorsque celle-ci n'est pas désirée, du fait d'une certaine pression continue et de certains effets négatifs. Parmi ceux-ci, Charles cible les discussions portant sur l'organisation qui sont souvent très longues et informelles. De plus, celles-ci ont notamment lieu lors de moments extra-professionnels comme le moment du repas, des pauses et des jours de congé. Fauvy (2009) et Castel et al. (2011) ont obtenu le même constat et affirment en plus que les exigences supplémentaires que suppose la participation empiètent parfois largement sur la vie privée et familiale des travailleurs.

Les témoignages de Charles sur le poids de la participation sont sans équivoque, comme le démontre celui-ci: *« on me demandait plus que ce pourquoi j'étais payée (...) Que ce soit le temps, donc l'investissement en temps, l'investissement d'idées, l'investissement personnel, l'investissement intellectuel, vraiment, vraiment il y avait une très très grosse demande. Et très lourde aussi. C'était vraiment devenu insupportable (...). Vraiment, c'était des choses que je rapportais en moi, chez moi, qui étaient trop lourdes, trop difficiles à supporter »* (p.21). Au point qu'elle ira, avec d'autres collègues, jusqu'à qualifier cette situation de « harcèlement ».

En outre, Lhopital (2015) a également relevé certaines plaintes concernant l'implication supplémentaire que nécessite la gestion participative, notamment en matière de formation. En atteste le témoignage d'un dirigeant : *«certains ont fait l'effort d'apprendre sur la gestion, un effort qui demande de travailler les soirs et les week-ends (...) »* (p.8)

Ces auteurs ne sont pas les seuls à avoir perçu cette problématique dans leurs études. En effet, nombreux sont ceux qui ont décelé le fait que la participation en entreprises constitue une charge de travail supplémentaire et non souhaitée pour certains travailleurs (Schepens, 2015 ; Borzeix et al., 2015 ; Stervinou, 2014).

5. Epanouissement et sens au travail

L'épanouissement et la quête de sens au travail sont devenus un élément capital pour une grande partie des travailleurs. Ferreras (2012), à travers les travaux d'Inglehart (1990), rappelle que le rapport au travail a changé avec les spécificités du modèle productif. Ainsi, chaque grande période a connu sa signification : dans l'économie agraire, c'est une obligation marquée par la nécessité de vivre, dans l'économie industrielle, c'est un instrument marqué par le désir de prospérité matérielle et de consommation, tandis que pour notre société post-industrielle, ce sont les valeurs d'épanouissement et d'expression de soi qui caractérisent le rapport au travail. Certains auteurs démontrent d'ailleurs que l'absence de réalisation de ceux-ci peut avoir de nombreuses conséquences négatives chez le travailleur (Linhart, 2009).

Avant de relier la gestion participative à l'épanouissement et au sens au travail, il convient tout d'abord de se demander si la volonté de participer est partagée par tous les salariés. Les différentes études analysées permettent d'affirmer que tout le monde n'est pas intéressé par la participation. Certains n'en voient ainsi pas l'intérêt, d'autres n'y trouvent aucun plaisir, d'autres, encore, assurent que ne pas participer ne représente pas une souffrance et que peser dans les décisions est loin de constituer une priorité pour eux. À l'instar de la section précédente, certains perçoivent même cette fonction comme un poids et participent du coup à la gestion par pure obligation seulement du fait que celle-ci est inscrite dans le contrat de travail. D'autres, enfin, ne sont pas convaincus par le fait que la participation constitue une forme de justice au travail et la considèrent par conséquent plus comme une contrainte que comme un avantage (Geuze, 2017 ; Borzeix et al., 2015 ; Charles, 2012 ; Berthet et al., 2012). Collard (2013) et Huens (2008) affirment pour leur part qu'une grande partie des personnes viennent d'abord chercher une source de rémunération car elles se préoccupent principalement de leur situation financière. Lhopital (2015), Stervinou (2014) et Davister (2006) imputent, quant à eux, en partie ce désintérêt pour la participation aux difficultés éprouvées et par un manque de maîtrise en la matière. Il paraît dès lors compliqué de parler d'épanouissement lorsque l'on impose quelque chose qui n'est pas désiré, voire qui est rejeté par le travailleur.

Concernant les éléments en faveur de l'épanouissement et du sens au travail, différentes études empiriques sont ici présentées avant l'exposé de quelques arguments.

Tout d'abord, Castel et al. (2011) ont mené des entretiens dans des entreprises suivant les deux types de management. Ils ont alors demandé aux salariés d'évaluer leur satisfaction au travail sur une échelle de 0 à 100. L'entreprise de type participative a ainsi obtenu une moyenne plus élevée et ses scores allaient de 70 à 90, tandis que pour la firme de type directive, ceux-ci s'évaluaient de 45 à 90. Les auteurs ont ensuite confirmé au travers des différents témoignages que la gouvernance collégiale est une source majeure d'épanouissement au travail.

Stervinou a également mis en relation la gestion participative avec la satisfaction sur les lieux professionnels en se basant sur une étude de l'Union européenne (Krieger et al., 2010). Ainsi,

les travailleurs suisses sont « satisfaits » voire « très satisfaits » de leur profession à plus de 91% d'entre eux, ce qui constitue l'une des meilleures notes parmi tous les pays représentés. En parallèle, l'étude révèle que les Suisses bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre dans l'application de leur travail qu'une grande majorité des autres pays européens. De plus, les travailleurs suisses font face à une plus grande implication dans la prise de décision, notamment concernant les questions importantes, ainsi qu'une plus grande autonomie dans leur travail par rapport à la totalité des pays de l'Union européenne. Ceci dit, des nuances peuvent être apportées aux liens établis par l'auteur, notamment en matière de rémunérations.

Ensuite, Vanhée (2013), élue « Directrice des ressources humaines » de l'année 2012 en Belgique, s'est intéressée à la réorganisation et au changement de management du SPF sécurité sociale durant la fin des années 2000. Les initiateurs d'un tel bouleversement se sont alors inspirés de la gestion participative pour de nombreux domaines. Quelques années plus tard, une enquête a été menée afin d'évaluer les effets de la participation. Les résultats sont significatifs : 88% des salariés s'estiment « heureux » ou « très heureux » de travailler dans cette organisation ; le taux de départ naturel est de moitié inférieure à la moyenne fédérale, le taux d'absentéisme a diminué pour arriver à un chiffre 20% plus bas que celui des autres organisations de l'État et le taux de candidature spontanée est de 90% contre 17% avant le changement de management.

Différents éléments permettent de relier la participation des salariés à l'épanouissement et au sens au travail. Premièrement, Stervinou met en évidence le sentiment de reconnaissance des salariés vis-à-vis de leur expertise et de leur place au sein de l'entreprise. Deuxièmement, Castel et al. ont perçu dans leurs études la satisfaction et le sens que procuraient la cohésion du groupe, le sentiment d'égalité, le sentiment d'être considéré, la liberté de définir les projets, les modes opératoires et la maîtrise du temps. Ensuite, Croquet (2012) évoque le gain d'autonomie et la maîtrise d'un processus complet de production. Davister, quant à elle, cible l'amélioration de certaines conditions de travail et une ambiance de travail en général plus familiale. Par ailleurs, Soohee (2002) explique le fait que la participation apporte au salarié la sensation de responsabilisation et du juste traitement, qui à son tour, intensifie la relation affective avec la firme. En outre, Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012) affirment que la gestion participative « favorise une approche beaucoup plus riche et vivante du travail; elle invite, ainsi, à prendre des distances avec une lecture codifiée et routinisée du métier » (p.69). Enfin, Castoriadis (1974) apporte un autre élément à l'épanouissement et au sens au travail, celui de connaître concrètement le rôle et l'apport que le salarié procure à l'entreprise.

Pour terminer, il convient de citer un indice supplémentaire qui confirme que la participation peut procurer une certaine réalisation de soi-même. Il repose sur les nombreux témoignages attestant du fait que de nombreux travailleurs soumis à la gestion participative ne souhaitent pas ou ont du mal à imaginer retourner dans une entreprise à gestion directive (Stervinou, 2014 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2012). De plus, certains dirigeants affirment qu'un grand nombre de travailleurs sont très désireux de travailler dans ce type d'organisation au vu des sollicitations reçues (Geuze, 2017).

Chapitre IV : Recommandations

Les analyses des différents auteurs permettent de dresser quelques recommandations et facteurs clés du succès du management participatif qui favorisent également le bien-être des travailleurs.

Premièrement, un facteur revenant souvent dans la littérature consiste en la présence d'un leader qui soit capable de porter la gestion participative à l'ensemble des salariés en partageant et en stimulant la prise de décision. Le dirigeant doit alors tenir le rôle de « chef d'orchestre », il doit être fédérateur et se mettre au service du projet collectif (Borzeix et al., 2015 ; Stervinou, 2014).

Ensuite, un second élément majeur représente le partage d'un projet, de valeurs et d'une vision commune pour l'entreprise (Barras, 2005 ; Stervinou, 2014). Bisson (2013) accorde dans ce cas une grande importance lors de l'embauche de nouveaux salariés à leur inculquer une bonne compréhension du type de management en place dans la firme, en s'assurant de bien préciser les droits, les responsabilités et les obligations qui y incombent. Il s'agit ensuite de faire en sorte de les intégrer totalement au projet collectif de l'entreprise et de leur donner l'envie de s'y engager (Stervinou, 2014).

Il convient également de trouver des moyens pour instaurer une certaine égalité entre les travailleurs vis-à-vis de la prise de décision, et ce, notamment dans le but de ne pas créer de frustrations et de tensions entre les membres (Romero, Perez, 2003).

Par ailleurs, lorsque la taille de l'entreprise s'agrandit, il s'avère que la participation des travailleurs tend à diminuer. Dans ce cas, si les travailleurs ne veulent pas perdre leurs acquis, il s'agit de trouver des méthodes innovantes qui permettent de maintenir la participation en l'état, à l'aide de sous-groupes par exemple (Romero, Perez, 2003).

En outre, Bisson (2013) relève l'importance pour les travailleurs de pouvoir parler et décider librement, ainsi que d'assurer un certain niveau de communication entre les différents membres.

Enfin, il est indispensable d'avoir une certaine culture du compromis et une acceptation unanime des règles en place pour ne pas entraver les relations entre les salariés (Bisson, 2013).

Il est également nécessaire qu'il existe un minimum de cohésion entre les membres du groupe, une certaine homogénéité du collectif (Castel et al., 2011), l'accès et la compréhension aux informations relatives à la prise de décision, élément qui peut d'ailleurs être réglé à priori à l'aide d'une formation (Berthet, 2012) et pour terminer, l'engagement des salariés au projet de l'entreprise (Barras, 2005).

Conclusion

À la question de savoir dans quelle mesure le management participatif influe sur le bien-être du travailleur à travers les critères retenus, différents éléments de réponse ont été mis en évidence dans l'analyse. Les principaux seront énumérés ci-dessous.

Premièrement, en termes de santé, les résultats sont quasi-unanimes. En effet, hormis le stress que peut engendrer une responsabilisation excessive des salariés, différents points positifs ont été mentionnés. Parmi ceux-ci, il y a la baisse des pathologies psychiques comme l'anxiété et la dépression, des maladies professionnelles et de la consommation de tabac, d'alcool et de psychotropes. Les avantages ne touchent pas que les salariés, des études ont également démontré que les dirigeants étaient également concernés, comme en matière de stress par exemple. Différents éléments peuvent expliquer ces résultats, comme le fait de ne plus devoir ajuster les ordres à la réalité du processus de production, l'accomplissement de la justice démocratique ou encore la détection précoce de problèmes liés à la santé.

Ensuite, concernant la problématique de la reconnaissance, les études révèlent que la gestion participative favorise le sentiment de reconnaissance chez les salariés. En effet, ceux-ci se sentent valorisés et estimés parce que l'entreprise leur accorde un pouvoir d'influence sur les décisions, qu'elle se soucie de leurs opinions, qu'elle ne les considère pas simplement comme une force de travail et qu'ils participent à l'évolution de leur firme.

Troisièmement, la problématique du cadre relationnel au travail est plutôt à nuancer. En effet, d'une part, les salariés qui participent sont moins nombreux à se plaindre d'un climat délétère par rapport à ceux soumis à une gestion directive. De plus, de nombreux salariés affirment que le management participatif a permis aux travailleurs de régler les problèmes dans l'équipe, de forger la cohésion sociale, d'améliorer la collaboration et la coopération entre collègues ainsi que de faciliter l'intégration des nouveaux travailleurs et l'acceptation des nouvelles mesures. D'autre part, les auteurs remarquent également que la gestion participative est source de conflits et de tension qui peuvent alors déboucher sur le départ de salariés. De plus, des différends peuvent plus facilement surgir entre des personnes ayant un degré d'implication, des motivations et des visions différentes. Ensuite, certains chercheurs relèvent le manque de fair-play et des comportements égoïstes entre salariés, ainsi qu'un pouvoir souvent inégalement réparti et des sources de tensions lorsque le partage des responsabilités n'est pas accepté par la plupart des membres. Ainsi, dans cette problématique, certains résultats semblent contradictoires et dépendent parfois des particularités des uns et des autres.

En matière de condition de travail, les résultats semblent également contrastés. Concernant les aspects positifs, les études montrent que le management participatif permet notamment de diminuer le nombre d'accidents et d'améliorer les conditions de travail car les salariés décident en connaissance de cause, ce n'est plus la logique financière « court-termiste » qui est à la manœuvre et il y a une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Néanmoins, beaucoup d'auteurs ont mentionné conjointement que la participation engendre une charge supplémentaire de travail qui est souvent considérée par les

salariés comme une contrainte. Les différents reproches mis en évidence et cités fréquemment sont le niveau d'expertise exigé, les temps de participation empiétant largement sur les pauses et les heures de récupération ainsi que la surcharge de travail non- récompensée financièrement par la direction.

Enfin, vis-à-vis de l'épanouissement et du sens au travail, le bilan est plutôt positif si la participation est désirée, ou du moins non rejetée. En effet, il semble difficile de s'épanouir dans un projet qui n'est pas souhaité. Concernant les éléments bénéfiques au bien-être, des études empiriques attestent de l'épanouissement et du sens au travail que procure le management participatif aux travailleurs. Ceci peut s'expliquer par le sentiment de reconnaissance vis-à-vis de l'expertise et de la place au sein de l'entreprise, par la perception de la cohésion sociale, du sentiment d'égalité, de responsabilisation et de considération, par la liberté de définir son travail, par la connaissance de l'apport du salarié à sa firme, par la relation affective avec l'entreprise ou encore par l'ambiance de travail plus familiale.

Ces différents points témoignent du fait que le management participatif apporte tant des avantages que des inconvénients en matière de bien-être. Répondre avec précision à la question de recherche n'est pas chose aisée car quantifier les différents éléments entrant en ligne de compte reste très complexe voire impossible dans certains cas. Des différentes études de cas consultées, il se dégage alors qu'une gestion participative influe positivement et/ou négativement sur le bien-être du travailleur, et ce, selon les critères en jeu et selon les traits de caractère des uns et des autres. Néanmoins, une des solutions pour diminuer les effets négatifs réside dans la modification directe des variables qui jouent en leur faveur. Par exemple, diminuer les domaines concernés par la prise de décision collective nécessitant un niveau élevé de compétence permettrait de diminuer les exigences en matière d'expertise. Ces dernières sont génératrices de stress et entraînent une charge de travail supplémentaire pour les salariés qui évitent alors les formations requises pour ce type de domaine. Néanmoins, il s'agit dans ce type d'exercice de faire attention aux effets pervers. En effet, dans notre exemple, l'un d'eux pourrait se situer dans une baisse de l'épanouissement du salarié.

Par ailleurs, le présent travail aurait pu apporter des éclairages sur d'autres aspects ou selon certaines dispositions du management participatif. Ainsi, il aurait par exemple été intéressant de pouvoir comparer les résultats selon la taille de la firme, le secteur d'activité, les modalités de la prise de décision, le consentement ou l'obligation et le degré de participation. Une analyse prenant en compte ces différents éléments n'a pas été établie ici soit à cause de la taille limitée que doit prendre le travail, soit par manque d'information pertinente, soit par le fait qu'il n'y ait pas de différence majeure.

Il convient ensuite d'ajouter que même si le management participatif offre de belles opportunités pour les travailleurs et qu'il est possible de diminuer ses éléments préjudiciables, différentes questions se posent. En effet, quel rôle les syndicats auraient-ils dans une entreprise qui pratique des méthodes participatives, voire de démocratie directe ? Est-ce que les membres placés au sommet de la hiérarchie accepteraient de céder leur privilège à l'ensemble des salariés ? La participation devrait-elle reposer sur un choix ou sur une obligation comme le droit de vote en politique ? Ce type de management suscite-t-il la

confiance auprès des investisseurs ? Bref, de nombreuses questions méritent d'être soulevées. Quoi qu'il en soit, le management participatif suscite autant le débat qu'il apporte des alternatives concrètes à certains problèmes actuels. Le tout, comme chaque chose, c'est de pouvoir accorder le bon équilibre entre toutes les parties.

Bibliographie

Ouvrages

- ARVON Henri, *L'autogestion*, Paris: PUF, 1980, 127 p.
- BARRAS Béatrice, *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local*, Valence: Editions Repas, 2005, 171 p.
- BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*, Paris: Seuil, 2008, 112 p.
- CARTIER Jean-Baptiste, NASZALYI Philippe, PIGE Benoit, « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », in BAYLE Emmanuel, DUPUIS Jean-Claude (sous la direction de), *Le Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, Louvain-la-Neuve : Editions De Boeck, 2012, pp.47-69
- CLOKE Kenneth, GOLDSMITH, *The end of management and the rise of organizational democracy*, San-Francisco: Jossey-Bass, 2002, 336 p.
- CLOT Yves, LITIM Malika, «Sens du travail», in ALLOUCHE José (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2e éd, 2006, pp. 483-512
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Ehrard, *L'acteur et le système*, Paris: Seuil, 1977, 386 p.
- DEJOURS Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Paris: Institut national de la recherche agronomique, 2003, 84 p.
- DESMAREZ Pierre, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Paris: Edition Armand Colin, 1986, 198 p.
- FAUVY Stephane, « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP », dans LAVILLE Jean-Louis et GLEMAIN Pascal (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris: Desclée de Brouwer, 2009, pp. 139-164
- FEENBERG Andrew, *(Re) penser la technique, vers une technologie démocratique*, Paris: La découverte-Mauss, 2004, 236 p.
- FERRERAS Isabelle, « La société des services donne un sens politique au travail » in SAINSAULIEU Ivan, SURDEZ Muriel (sous la direction de), *Sens politiques du travail*, Paris: Armand Colin, 2012, pp.71-86
- FERRERAS Isabelle, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris: Presses de Sciences Po., 2007, 276 p.

- FERRERAS Isabelle, *Gouverner le capitalisme? : pour le bicamérisme économique*, Paris : PUF, 2012, 336 p.
- FLEURBAEY Marc, *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du 21e siècle*, Paris : Grasset, 2006, 214 p.
- HIRSCHMAN Albert, *Exit, voice and loyalty*, Cambridge: Harvard university press, 1970, 176 p.
- INGLEHART Ronald, *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton: Princeton U.P., 1990, 504 p.
- LE GALL Jean-Marc, *L'entreprise irréprochable: réciprocité, responsabilité, démocratie*, Paris: Desclée De Brouwer, 2011, 360 p.
- LEGERON Patrick, *Le stress au travail*, Paris : Odile Jacob, 2003, 263 p.
- LINHART Danièle, *Travailler sans les autres?*, Paris: Le Seuil, 2009, 212 p.
- LORENZ Edward, VALEYRE Antoine, « Modèles européens d'organisation du travail », in BUE Jennifer, COUTROT Thomas, PUECH Isabelle (sous la direction de), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse : Octares, 2005, pp. 125-137
- MOTHE Daniel, *L'autogestion goutte à goutte*, Paris : Éd. du Centurion, 1980, 190 p.
- SAINSAULIEU R. et alii, *La démocratie en organisation*, Paris: Librairie des méridiens, 1983, 228 p.
- VANHEE Laurence, *Happy RH: le bonheur au travail. Rentable et durable*, Bruxelles: La charte, 2013, 233 p.

Documents scientifiques

- BATAILLE-CHEDOTEL Frédérique, HUNTZINGER France, « Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives », *Annals of public and cooperative economics*, n°75, 2004, pp. 89-111
- BEROUD Sophie, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, n°5, 2013, pp. 5-32
- BESSIRE Dominique, MESURE Hervé, « Penser l'entreprise comme communauté: fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, n°30, 2009, pp. 30-50

- BORZEIX Anni, CHARLES Julien et ZIMMERMANN Bénédicte, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, n°57, 2015, pp. 1-19
- CASTEL Davy, LEMOINE Claude, DURAND-DELVIGNE Annick, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Pistes*, n°13, 2011, pp. 1- 15
- CASTORIADIS Cornelius, « Autogestion et hiérarchie », *CFDT Aujourd'hui*, n°8, 1974, pp. 64-80
- CAUDRON Fabrice, « La gouvernance démocratique en débat. Un cas de SCOP », *Entreprise Ethique*, n°22, 2005, pp. 57-67
- CHARLES-PAUVERS Brigitte, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle? Étude de cas dans une société coopérative et participative », *Travail et emploi*, n°130, 2012, pp. 57-75
- CHEDOTEL Frédérique, PUJOL Laurent, « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décision stratégique ? Résultats d'études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1-2, 2012, pp. 87-107
- CONINCK Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, 1992, pp. 162-168
- COURET Frédéric, « Principe démocratique et décision en coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°285, 2002, pp. 13-26
- CROQUET, Alice, « L'autogestion: une expérience qui n'a pas dit son dernier mot », *Barricade Culture d'alternatives*, 2012, pp. 1-12
- DACHEUX Eric, GOUJON Daniel, « Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS », *Management et avenir*, n°65, 2013, pp. 141-163
- DEJOURS CHRISTOPHE, « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx* Vol. 1, n° 39, 2006, pp. 123-144
- EBY Lilian, FREEMAN Deena, RUSH Michael and LANCE Charle, « Motivational Bases of Affective Organiza-tional Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoreti-cal Model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°72, 2009, pp. 463–483
- ENJOLRAS Bernard, « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°296, pp. 56-70
- FEENBERG Andrew, BAKARDJIEVA Maria, « Virtual community: no “killer implication” », *New Media and Society*, vol.6, n°1, 2004, pp. 37-43

- GROUX Guy, LEVY Catherine, « Mobilisation collective et productivité économique: le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie », *Revue française de sociologie*, n°26, 1985, pp. 70-95
- GUIOL Patrick, MUNOZ Jorge,, « Management, participation et santé des salariés : des médecins et des salariés parlent », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 304, 2007, pp. 76-97
- JEANNEROD-DUMOUCHEL Nathalie, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, n°11, 2014, pp. 7-29
- KERR Jaffrey, « The limits of organizational democracy », *Academy of management executive*, vol. 18, n°3, 2004, pp. 81-95
- LAVILLE Jean-Louis, « L'évaluation économique du management participatif », *Revue française de gestion*, 1992, pp. 72-80
- MANTERE Saku, VAARA Eero, « On the Problem of Participation in Strategy – A Critical Discursive Perspective », *Organization Science*, vol.19, n°2, 2008, pp. 341-358
- MOUSSE Jean, « Enjeux de l'autogestion », *Etudes*, vol. 350, 1979, pp. 203-249
- PASQUET Philippe, LIARTE Sébastien, « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°3, 2012, pp. 3-16
- POISAT Jacques, GOUJON Daniel, MIESZCZAK Jean-Luc, « SCOP côté nature bio : un exemple coopératif confronté aux réalités du marché dans une économie plurielle en devenir », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, n°361, 2010, pp. 50-62
- ROMERO Antonio, PEREZ Miguel, « Organizational culture, individual differences and the participation system in cooperativism of associated workers in Andalusia », *Annals of public and cooperative economics*, n°74, 2003, pp. 283-320
- SIMARD Marcel Simard, MARCHAND Alain, « L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents », *Relations industrielles*, vol.50, n°3, 1995, pp. 567-587
- SCHEPENS Florent, « Participer pour rendre le travail possible. Les « staffs » en unités de soins palliatifs », *Sociologie du travail*, n°57, 2015, pp. 39-60
- SOONHEE Kim, « Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership », *Public administration review*, vol.62, 2002, pp. 231-241
- SPEAR Roger, « Governance in democratic member-based organisations », *Annals of public and cooperative economics*, n°75, 2004, pp. 33-59

- SPIRE Alexis, « Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012) », *Sociologie du travail*, n°57, 2015, pp. 20-38
- STERVINO Sandrine, « Les Scop : des entreprises au management participatif ? », *Ergologia, Société internationale d'ergologie*, 2014, pp. 95-130
- THUDEROZ Christian, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol.36, n°2, 1995, pp. 325-354

Documents de travail

- ARRIGO Gianni, CASALE Giuseppe, *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*, Genève: Organisation internationale du travail, Document de travail n°8, 2010, 52 p.
- BENHAMOU Salima, DIAYE Marc-Arthur, *Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise*, Paris: Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique, n°210, 2011, 12 p.
- BERTHET Grégory, BOSSCHAERT Béatrice, MARECHAL Paul, *Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises*, Lille: l'observatoire transfrontalier de l'ESS, Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, n°4, 2012, 20 p.
- BISSON Luc, *Démocratie participative et rentabilité: les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail*, Rimouski: Alliance de recherche université-communautés - Développement territorial et coopération, Recherches, n°14, 2013, 49 p.
- COLLARD Marie-Caroline, *Démocratisons l'économie! Pratiques et utopies*, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, Les dossiers de l'économie sociale, 2013, 156 p.
- COX Tom, GRIFFITHS Amanda, RIAL-GONZALEZ Eusebio, *Research on work-related stress*, Bilbao: European, Research, 2000, 169 p.
- DAVISTER Catherine, *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Liège : Chaire Cera, Les cahiers vol. 1, 2006, 89 p.
- DEWANDRE Ariane, *La participation des travailleurs à la gestion, prolonger la réflexion*, Monceau-Sur-Sambre: SAW-B, Analyse, 2009, 9 p.

- GARCIA-PENALOSA Cecilia, WASMER Etienne, *Préparer la France à la mobilité internationale croissante des talents*, Paris : Conseil d'analyse économique, Notes n°31, 2016, 16 p.
- GROUPE TERRE, *Re: DialoguES- Pour un dialogue social adapté aux entreprises d'économie sociale visant la participation*, Notes techniques, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, 2011, 22 p.
- HUENS Véronique, *Participation et insertion, incompatibles? La participation des travailleurs au sein de l'économie sociale d'insertion*, Monceau-Sur-Sambre: SAW-B, Analyse, 2008, 7p.
- MERTENS Sybille, DAVISTER Catherine, *Démocratie et économie sociale*, Liège: Chaire CERA Entrepreneuriat et management en économie sociale, E-Note, n°2, 2006, 6 p.
- SYNECO ASBL, ACFI-FIAS ASBL, *Réalité de la participation des travailleurs dans les circuits décisionnels et informationnels au sein des entreprises d'économie sociale belges francophones*, Louvain-la-Neuve: ConcertES, 2012, 59 p.

Documents officiels

- COMMISSION EUROPEENNE, *Rapport de synthèse: Manuel d'orientation sur le stress lié au travail — «Piment de la vie... ou coup fatal?»*, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002, 14 p.
- GUIOL Patrick, MUNOZ Jorge, *Rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies: management des entreprises et santé des salariés*, Rennes: Centre de Recherches sur l'action politique en Europe, 2006, 323 p.
- KRIEGER Ralph, PEKRUHL Ulrich, LEHMANN Mara, GRAF Maggie, *5ème enquête européenne sur les conditions de travail 2010 - Résultats choisis selon la perspective suisse*, Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie, 2010, 172 p.
- LERUSE Laurence, DI MARTINO Isabelle, MALAISE Nicole, FIRKET pierre, *Le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention*, Bruxelles: Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006, 88 p.

Colloques

- BOISSIN Olivier, CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, *Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements*, Québec: Colloque international «Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi ? », 2015, 17 p.
- LHOPITAL Fabien, « La coopération entre associés dans les SCOP. Étude de cas dans deux coopératives de production de la région Rhône-Alpes », Lille : *GIS Démocratie et Participation*, Actes des 4^{èmes} journées doctorales sur la participation et la démocratie participative, 13 et 14 novembre 2015, 16 p.

Sources internet

- CHARLES Julien, *Les charges de la participation*, Toulouse: SociologieS, 2012, <http://sociologies.revues.org/4151>, consulté le 28/02/2017
- LASSERRE Michelle, *L'entreprise autogérée*, Québec: Les classiques des sciences sociales, 2002, <http://www.m-lasserre.com/textes/entrepriseautogeree.htm>, consulté le 16/02/2017

Presse

- GEUZE François, "Entreprises libérées: « C'est la rigueur qui permet l'autonomie », *Le monde*, 06/03/2017

Annexe

Auteurs & années	Objectifs	Types, tailles et nombres d'entreprise	Méthodes utilisées	Degrés de participation ⁴
BATAILLE-CHEDOTEL F., HUNTZINGER F., 2004	Analyser les différentes formes de prise de décision collective	10 coopératives françaises de taille variable	Ils mènent des entretiens avec chaque dirigeant	Elevé
BENHAMOU S., DIAYE M-A, 2011	Analyser les effets de la participation des salariés sur la performance sociale	2930 entreprises françaises de plus de 20 salariés	Ils prennent des informations issues des bases de données de DARES	Variable
BERTHET G., BOSSCHAERT B., MARECHAL P., 2012	Analyser le processus de participation des travailleurs dans les firmes d'économie sociale	46 entreprises d'économie sociale belge où 22 d'entre elles ont moins de 25 salariés	Ils se basent sur des questionnaires soumis à des dirigeants, d'un relevé de pratiques organisationnelles et d'observations sur le terrain	De moyen à élevé
BISSON L., 2013	Analyser la façon d'obtenir une gouvernance optimale d'une coopérative	1 coopérative canadienne de 27 salariés	Il mène des entretiens avec 11 salariés	Elevé
BOISSIN O., CHARMETTANT H., JUBAN J-Y, MAGNE N., RENOU Y., 2015	Analyser la diversité organisationnelle des scops	40 scops françaises de taille variable	Ils mènent des entretiens avec 40 dirigeants	Elevé
CASTEL D., LEMOINE C., DURAND-DELVIGNE A., 2011	Comparer deux modèles de gestion différents sous l'angle de la satisfaction au travail	2 entreprises : une scop et une entreprise française de 7 et 6 salariés	Ils mènent des entretiens avec les dirigeants et les salariés	Elevé concernant la scop, faible dans l'autre
CHARLES J., 2010	Analyser les effets de la participation d'un point de vue organisationnel	2 firmes, l'une de moins de 20 salariés, l'autre de plus d'un	Il mène des observations de terrain	Elevé et moyen

⁴ Nul : le travailleur est soumis à une gestion directive ; faible : le travailleur a une influence sur l'organisation de son propre travail ; moyen : le travailleur a une influence sur l'organisation de son travail et sur celui de son équipe ; élevé : le travailleur a une influence sur l'organisation de son travail et sur celui de son équipe, ainsi que sur la gestion de l'entreprise

		millier		
CHARLES J., 2012	Analyser les contraintes liées à la gestion participative	1 entreprise autogérée belge de plus de 20 salariés	Il mène des entretiens avec plus de 15 salariés et mène des observations de terrain	Elevé
CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., 2012	Analyser la gouvernance collective	1 scop française (en bâtiment) de 125 salariés	Ils mènent des entretiens avec les dirigeants et une partie des salariés	Elevé
CHEDOTEL F., 2003	Analyser les impacts de la gestion participative sur les relations humaines	10 scops françaises de moins de 30 salariés	Il mène des entretiens avec 40 salariés	Elevé
CHEDOTEL F., PUJOL L., 2012	Analyser les effets d'une prise de décision collective	25 scops françaises de taille variée	Ils mènent des entretiens avec 25 dirigeants et 30 salariés	Elevé
COLLARD M-A, 2013	Analyser les tenants théoriques de la démocratie économique et les confronter avec la pratique	9 entreprises sociales belges de taille variable	Il mène 3 entretiens collectifs avec les 9 dirigeants	Moyen à élevé selon les entreprises
CONINCK F., 1992	Analyser la résistance des salariés au changement organisationnel	1 entreprise française de plus de 50 salariés	Il se base sur des questionnaires et mène des observations de terrain	Moyen
COURET Frédéric, 2002	Décrire les processus de décision en vigueur dans les entreprises suivant le management participatif	18 coopératives françaises de taille variable	Il mène des entretiens avec les dirigeants	Elevé
COURET Frédéric, 2006	Analyser le lien entre le processus démocratique de prise de décision et l'efficacité économique	17 coopératives françaises avec en moyenne 132 adhérents par coopérative	Il analyse les données internes des coopératives et mène des entretiens auprès de chaque dirigeant	Faible à moyen pour 10 d'entre elles et élevé pour les 7 autres
DACHEUX E., GOUJON D., 2013	Analyser les liens entre la cohésion sociale et la performance économique	Entreprises issues de l'économie sociale et solidaire européenne de taille variée	Ils reprennent les études empiriques d'autres auteurs	Variable
DEFOURNY J., 1987	Comparer la performance des scops avec des	Plus de 500 scops et plus d'un millier de	Il analyse des indicateurs de productivité avec des indicateurs de gestion	Elevé concernant les scops, nul

	entreprises « classiques »	firmes françaises de taille variable	participative	concernant les firmes « classiques »
DUBOIS M., RETOUR D., 1999	Analyser le contexte d'émergence d'une compétence collective dans un groupe décisionnel	25 coopératives françaises de taille variée	Ils mènent des entretiens avec 57 travailleurs, dont des PDG, administrateurs, ouvriers et employés	Elevé
EBY L., FREEMAN D., RUSH M., LANCE C., 2009	Analyser le degré de motivation des salariés selon différents modes organisationnels	Plus de 50 entreprises américaines de taille variable	Ils reprennent des données internes des entreprises et mènent plus de 100 entretiens de salariés	De faible à moyen
FAUVY S., 2009	Analyser la mobilisation des travailleurs aux seins de structures participatives	2 scops françaises de moins de 20 salariés	Elle mène des entretiens avec une vingtaine de salariés	Elevé
FERRERAS I., 2007	Analyser ce que représente aujourd'hui le travail selon différentes variables pour ceux qui l'exercent	3 entreprises belges de tailles variables	Elle mène plus de 60 entretiens avec des salariés, des dirigeants, des managers, des responsables syndicaux, des négociateurs dans les commissions paritaires nationales, utilise des données internes aux entreprises, effectue des observations sur le terrain et expérimente le travail de caissière	Nul et Faible selon les entreprises
GEUZE F., 2017	Analyser l'impact et les modes d'organisation des entreprises libérées	1 coopérative française de 200 salariés	Il mène un entretien avec la dirigeante	Elevé
GUIOL P., MUNOZ J., 2006 et 2007	Analyser les effets des différents degrés de participation des salariés sur leurs santé mentales	120 entreprises françaises de 300 salariés en moyenne	Ils interrogent 234 médecins généralistes et 74 médecins du travail, comparent deux échantillons d'entreprises sur base du type de management à travers leurs données internes	Moyen pour une partie, nul pour l'autre
JEANNEROD-DUMOUCHEL N., 2014	Analyser les effets du management participatif en terme de reconnaissance	1 entreprise française de taille non précisée	Il mène des entretiens avec 42 salariés et mène des observations de terrain	Moyen
KNIGHT D., PEARCE C.,	Analyser le processus	76 entreprises américaines et	Ils mènent des entretiens avec plus de 100 salariés	Variable

SMITH K., OLIAN J., 1999	décisionnel collectif selon la composition du groupe	irlandaises de taille variable		
Le Groupe Terre, 2011	Adresser des recommandations à la Commission européenne en matière de management participatif	34 entreprises issues de l'économie sociale de 7 pays européens ⁵ de taille variable	Ils se basent sur des questionnaires remplis par chaque dirigeant des 34 entreprises	Elevé
L'HOPITAL F., 2015	Analyser l'impact sur les salariés et l'organisation d'une gestion participative	2 scops françaises, l'une de 15 et l'autre de 21 salariés	Il mène des entretiens avec 14 salariés et 1 dirigeant, mène des observations sur le terrain	Elevé
PASQUET P., LIARTE S., 2012	Analyser les bienfaits et méfaits de la gestion collective	Des scops françaises de 10 à 200 salariés	Ils mènent 18 entretiens dont des dirigeants, utilisent des données internes aux entreprises et se basent sur d'autres études sur le sujet	Elevé
ROMERO A., PEREZ M., 2003	Analyser différents aspects (comme l'organisation) liés à la gestion participative	36 coopératives espagnoles de taille variable	Ils reprennent des données internes aux coopératives et mènent des observations sur le terrain	Elevé
ROUSSEAU V., AUBÉ C., 2013	Analyser l'autonomie collective au regard de facteurs motivationnels	1 entreprise publique britannique (lié à la santé) de plus d'un millier de salariés	Ils analysent des indicateurs de la firme liés à la motivation sur 327 salariés	Moyen
SIMARD M., MARCHAND A., 1995	Analyser le rapport entre le degré de participation à la gestion de prévention des accidents et la fréquence des accidents	5 entreprises canadiennes regroupant petites, moyennes et grandes entreprises	Ils mènent 55 entretiens avec des cadres supérieurs, cadres intermédiaires, médecins du travail et des syndicalistes, se basent sur des données internes aux entreprises	Variable
SOONHEE K., 2002	Analyser les effets du management participatif sur la satisfaction au travail	Plus de 20 agences gouvernementales américaines de taille variable	Il reprend des données issues des entreprises et mènent plus de 50 entretiens de salariés	Variable
Spire, A., 2015	Analyser l'ambivalence du management participatif	2 entreprises publiques françaises de plus de 1000	Il mène des entretiens avec des dirigeants et des salariés et mène des observations de terrain	Faible à moyen

⁵ Belgique, France, Roumanie, Grande-Bretagne, Autriche, Espagne, Italie

		salariés qui fusionnent		
STASHEVSKY S., ELIZUR D., 2000	Analyser les effets du management participatif sur la performance de l'entreprise	3 entreprises israéliennes de plus de 70 salariés	Ils calculent le rendement de 208 employés selon la mise en place de la participation ou non	Moyenne
STERVINO S., 2014	Analyser en quoi les Scops françaises peuvent se prévaloir d'être des modèles de management participatif	3 Scops françaises de moins de 20 salariés	Elle mène des entretiens avec 20 salariés et 15 dirigeants	Elevé
Syneco ASBL, ACFI-FIAS ASBL, 2012	S'intéresser au fonctionnement de la prise de décision collective	27 ASBL et 19 entreprises belges de taille variable	Ils se basent sur des questionnaires envoyés aux dirigeants et mène des observations sur le terrain	Moyen à élevé
THUDEROZ C., 1995	Analyser les effets, notamment en termes de liens sociaux, des entreprises optant pour un mode de gestion plus participatif	4 entreprises françaises de 300 à 12 000 salariés	Il a fourni un questionnaire de plus de 50 questions à plus de 80 salariés pour chacune des 4 entreprises et a mené des discussions avec des groupes de salariés sur le terrain suite à des moments d'observation	Faible à moyen
VANHEE L., 2013	Analyser différentes méthodes de management et ses effets sur le bien-être des salariés et la performance de la firme	1 SPF belge de plus d'un millier de salariés	Elle se base sur un questionnaire envoyé à 187 salariés et sur des données internes au SPF	Moyen

**Partie II : Les effets du
management participatif sur la
productivité du travailleur et
l'efficacité économique de
l'entreprise**

Introduction

Les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence sur le plan économique et sur le mode de vie des citoyens durant tout le 20^{ème} siècle. Néanmoins, ces dernières décennies, de nombreuses personnes considèrent l'entreprise comme étant de plus en plus génératrice d'externalités négatives, tant d'un point de vue social qu'économique, perdant alors son image positive de moteur à la création de valeurs collectives, d'épanouissement, de développement et d'insertion sociale, et ce, au profit d'une image moins flatteuse, par la prise de décisions irresponsables, inéquitable, et donc peu légitimes pour certains. La crise de 2007 a accentué cette tendance en augmentant la visibilité de certaines dérives comme les scandales sur les grandes rémunérations, les délocalisations injustifiées d'un point de vue économique ou encore les dégradations de certaines conditions de travail, menant parfois même à des suicides. La gouvernance en entreprise est ainsi véritablement entrée en crise et nécessite un changement de fonctionnement qui prendrait plus en considération le travailleur (Le Gall, 2011).

Par ailleurs, les économies développées sont de plus en plus orientées vers les services et vers l'innovation. Le capital humain occupe dans ce cadre une place primordiale et les dirigeants d'entreprises peuvent de moins en moins se permettre de le négliger (Ferrera, 2012), d'autant que l'économie est aujourd'hui mondialisée et que les travailleurs peuvent facilement intégrer une firme étrangère qui répondra mieux à leurs attentes. Les entreprises doivent donc se montrer attractives aux yeux des nouveaux talents. Il s'agit notamment d'élaborer des techniques de management soucieuses du bien-être afin de pouvoir recruter et garder les travailleurs qui constituent une réelle valeur ajoutée (Garcia-Penalosa, Wasmer, 2016).

De plus, d'un point de vue politique, certains auteurs défendent l'idée que nos sociétés occidentales assistent à une crise de la démocratie représentative. Les citoyens ressentent le besoin de s'exprimer, d'être entendus et de pouvoir influencer directement les domaines qui les concernent. Leurs attentes se voient d'ailleurs confortées par la mise en place de nouveaux dispositifs de participation permis par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que par l'émergence de nouvelles initiatives citoyennes (Blondiaux, 2008 ; Fleurbaey, 2006).

C'est dans ce cadre que la présente analyse tend à s'inscrire. Face à un tel constat et face au besoin des individus de peser sur les décisions qui les concernent, il s'agit de se questionner sur la viabilité économique d'une participation plus poussée des travailleurs dans la vie de l'entreprise. La question de recherche est la suivante : dans quelle mesure le management participatif influe-t-il sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise ? Afin d'y répondre de la manière la plus complète possible, de nombreuses études de cas issues de divers documents seront utilisées et les éléments rapportés seront répartis en différentes catégories dans le but d'assurer une certaine cohérence.

Le travail sera composé de différentes parties. La première consiste à exposer les grands traits du management participatif d'un point de vue historique. La seconde s'attèlera à décrire la

méthodologie utilisée permettant de répondre à la problématique. Ensuite, l'analyse en tant que telle sera détaillée selon les différents critères retenus avant de mentionner quelques recommandations et facteurs clés de la réussite du management participatif sous l'angle économique.

Chapitre I : Le management participatif

L'idée visant à réorganiser le travail dans le sens d'une plus grande implication du travailleur à la prise de décision n'est pas nouvelle. Elle émerge au 19^{ème} siècle dans le milieu ouvrier en réaction aux conditions causées par la révolution industrielle et le capitalisme. Ses défenseurs partagent alors la volonté d'insuffler de meilleures conditions de travail, d'assurer une meilleure protection, de briser le modèle hiérarchique en place, d'instaurer des droits démocratiques au sein de l'entreprise ainsi que d'assurer la gestion de celle-ci (Croquet, 2012).

Les revendications ouvrières seront également portées par certains intellectuels issus pour une grande partie d'entre eux du courant anarchiste et marxiste. En témoigne Proudhon qui affichait sa volonté de renverser l'ordre établi par "la volonté des ouvriers de s'organiser par leurs propres moyens, (...) indépendamment de l'État" (Arvon, 1980, p.18). Il défendait alors l'idée d'accorder aux travailleurs un plus grand pouvoir dans la gestion de l'entreprise. Certains auteurs le considèrent d'ailleurs même comme l'un des pères de l'autogestion (Arvon, 1980).

Par ailleurs, Arrigo et Casale (2010) affirment que l'argumentaire participatif a déjà été utilisé par le passé sous différents vocables comme le contrôle ouvrier, l'exploitation par association, la gestion autonome, les équipes solidaires,... Toutes ces notions témoignent d'une pratique déjà partiellement ancrée dans certains milieux ouvriers.

Les premiers cas concrets en Europe datent du 19^{ème} siècle et se sont déployés sous différentes formes juridiques et organisationnelles. Plus tard, le management participatif sera porté à des niveaux nationaux, en témoigne la Constitution de Weimar par exemple, qui préconisait une gestion démocratique de l'économie grâce à la participation des travailleurs dans les entreprises. Les revendications participatives étaient alors particulièrement défendues par les partis de gauche et les syndicats ouvriers. Néanmoins, la fin de l'entre-deux-guerres verra les différents projets participatifs s'essouffler pour se redéployer mondialement dans les années 50 et redevenir un thème de discussion majeur dans les années 60 en Europe. Le projet participatif aura alors d'importantes concrétisations dans des pays communistes comme la Yougoslavie avec son système autogestionnaire. De nombreux cas de participation d'entreprise émergeront également dans les années 70 en Europe occidentale (Arrigo, Casale, 2010).

Les recherches sur le management participatif sous l'angle économique sont anciennes et nombreuses. Elles datent principalement du début du XX^{ème} siècle et fondent leur origine sur la remise en question de l'organisation scientifique du travail développée lors de la révolution industrielle et formalisée par des auteurs comme Taylor ou Fayol. Une nouvelle école de pensée va alors apparaître sous l'appellation de « l'école des relations humaines » (Stervinou, 2014).

Les premiers travaux qui l'illustrent sont ceux de Mayo. Il avait alors démontré dans une usine de Chicago que la prise en compte de l'avis des travailleurs par leurs supérieurs avait un impact positif sur leur productivité. Il affirmait alors qu'une bonne communication entre les différents niveaux hiérarchiques, qu'une implication plus poussée des managers vis-à-vis de leurs subalternes et que le travail en groupe permettaient de favoriser la motivation des travailleurs. Ses travaux constituaient un bouleversement dans le sens où les facteurs motivationnels ne se limitaient plus aux seuls besoins matériels (Stervinou, 2014).

Par la suite, d'autres auteurs établiront des recherches en la matière, comme Lewin et son analyse sur les différents modes de prise de décision des dirigeants, Maslow et sa pyramide des besoins, Mc Gregor et ses deux types de managements selon les théories X et Y, Likert et ses quatre styles de managements ou encore Blake et Mouton et leurs cinq genres de leaderships selon l'importance accordée aux relations humaines et aux résultats. Jeannerod-Dumouchel (2014) met alors en évidence le fait que ces études vont de paire avec le développement démocratique, que ce soit au niveau national avec les États, supranational avec la Communauté européenne ou internationale avec l'Organisation internationale du Travail par exemple. Preston et Post (1984), quant à eux, relient la participation en entreprises avec l'avènement d'une troisième révolution managériale qui mettrait à terme fin au système hiérarchique dominant. Enfin, Groux et Levy (1985) considèrent le management participatif comme un atout car il remet au centre des préoccupations le travailleur qui constitue de plus en plus le moteur de la création de valeurs dans des économies de plus en plus marquées par l'innovation et les services.

Cette remise en cause du taylorisme s'est ainsi accompagnée du mouvement des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. De nouveaux dispositifs participatifs ont alors émergé en entreprises. Mais pour certains auteurs, comme Linhart (2004), le modèle taylorien-fordien n'a pas disparu, il a simplement évolué en optant pour un visage plus humaniste (Stervinou, 2014).

Néanmoins, certains auteurs ne souhaitent pas instaurer la démocratie en entreprise ou proclament qu'il n'est pas raisonnable d'envisager cela. Kerr (2004) affirme ainsi que le système démocratique n'est pas adapté aux organisations dans le sens où les problématiques, les enjeux et les contextes ne sont pas les mêmes que ceux liés à la politique. De plus, Caudron (2008) avance le fait qu'il n'est pas rationnel pour une entreprise de laisser prendre des décisions importantes par des non-experts. Selon lui, l'organisation scientifique du travail est préférable car chacun est spécialiste de sa tâche. Par ailleurs, la pression de l'environnement requière une prise de décision rapide qui ne peut se faire qu'au sein d'un système hiérarchique formel.

Chapitre II : Méthodologie

Le présent travail vise à analyser *dans quelle mesure le management participatif influe sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise.*

Le Groupe Terre (2011) définit le management participatif comme étant « l'organisation des prises de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles en impliquant directement les travailleurs dans le débat et la décision dans une optique d'intérêt général » (p.6).

Étant donné la multitude de facteurs pouvant interférer dans la productivité du travailleur et l'efficacité économique de la firme, la présente analyse va se limiter à quelques thématiques perçues comme les plus pertinentes au vu des caractéristiques du management participatif. Seront ainsi prises en compte les problématiques de la valorisation des compétences, de la motivation et de l'implication au travail, du fonctionnement de l'entreprise, et, à une moindre mesure, de la contrepartie souhaitée par le travailleur, de la formation comme prérequis, de la participation comme valeur ajoutée, de la cohésion sociale, du stress professionnel, de la reconnaissance et des conditions de travail.

Il s'agira alors d'analyser les avantages et inconvénients que procure le management participatif avec comme point de comparaison le management directif. Ce dernier peut se définir comme le fait que le salarié n'influe nullement sur les décisions prises en matière d'organisation et de gestion de l'entreprise, il se contente juste d'exécuter les tâches demandées. Concernant la notion de management participatif, celle-ci n'est pas à appréhender d'un point de vue restrictif, il s'agit plutôt « d'associer les salariés à la vie de l'entreprise au sens large » (Benhamou, Diaye, p.7). «La participation comprend donc, à la fois, l'implication des salariés dans les décisions concernant leur travail en propre mais, également, au-delà, celles concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique,... » (Stervinou, 2014, p.107). La prise de décision peut ainsi affecter différents niveaux de l'entreprise: celui du salarié, du groupe ou de l'équipe et celui de l'entreprise (Stervinou, 2014). Les trois niveaux seront ainsi pris en compte dans la présente analyse, mais il convient de préciser que seule la participation à la prise de décision en matière d'organisation et de gestion sera appréhendée, et non la participation au profit ou à toutes autres formes de rémunérations liées au capital de l'entreprise.

Par ailleurs, le type de dispositifs permettant la participation est également à interpréter au sens large : il peut être formel ou informel, résultant d'un mécanisme procédural (unanimité, règle majoritaire,...) ou délibératif (consensus,...), à l'origine de modalités différentes (consultation, concertation, codécision) et procurant des droits différents (droit d'information, droit d'émettre des avis, pouvoir de décision et pouvoir de surveillance) (Collard, 2013 ; Ferreras, 2007).

Les effets du management participatif seront analysés dans des entreprises et organisations aux profils variés (firmes « classiques », libérées, autogérées, à finalités sociales, coopératives, ASBL,...), mais les effets constatés se rapporteront toujours à la gestion

participative sans que les caractéristiques propres aux unes et aux autres n'impactent le résultat.

Afin de répondre à la question de recherche, différentes sources seront utilisées : des articles scientifiques, des rapports officiels, des témoignages, des colloques et des documents de travail issus de différents organismes. Les arguments déployés se baseront alors pour la grande majorité d'entre eux sur des études de cas belges et françaises, mais certaines seront également issues de pays européens, des États-Unis, du Canada et d'Israël. Un tableau descriptif reprenant l'ensemble des études analysées est exposé en annexe. Celui-ci reprend pour chacune d'elles l'auteur, l'année de publication, l'objectif de la recherche, la taille, le nombre, le type et la nationalité des entreprises utilisées dans l'étude, la méthodologie de celle-ci et le degré de participation en vigueur dans la firme. L'analyse veillera à éviter le parti pris et à accorder une place importante à la nuance, car comme le stipule Laville (1992) : « Les résultats de la participation directe des salariés sont souvent appréhendés à l'aune des conceptions idéologiques de chacun » (p.72).

À la fin de l'analyse, quelques recommandations et facteurs clés du succès du management participatif à la lumière de la productivité et de l'efficacité économique seront exposés.

Chapitre III : Analyse

1. La valorisation des compétences

Différentes études de cas traitant de la gestion participative à la lumière de la valorisation des compétences ont été entreprises. Les principaux résultats sont ici mis en lumière.

Premièrement, Thuderoz (1995) a mené une étude sur plus de 400 salariés de différentes entreprises. Les résultats de celle-ci révèlent qu'ils sont plus de 92% à juger que la participation a permis de mettre en commun leurs expertises et leurs savoirs. L'auteur a également repris quelques témoignages issus de ses observations sur le terrain. L'un d'eux atteste de la valorisation des compétences : « il y a plus de concertation qu'avant. Avant, c'était le plus fort qui avait toujours raison. Maintenant, de nos problèmes, on en discute. On parle de la fabrication en général, des accidents techniques, de la manière d'accroître la qualité » (p.337).

Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012), quant à eux, ont interrogé le dirigeant d'une firme ayant opté pour la gestion participative. Les auteurs concluent, suite à leurs entretiens, que la participation des travailleurs à la gestion permet de valoriser les ressources humaines, au point de constituer un véritable avantage concurrentiel par une exploitation efficiente des compétences de chacun.

Ensuite, Chedotel et Pujol (2012), à travers leurs différents entretiens de salariés et de dirigeants, affirment que la confrontation des points de vue et des connaissances dans le cadre des prises de décisions collectives est source de créativité. De plus, cette confrontation facilite selon eux l'appréhension de la complexité des décisions. Les auteurs relèvent alors que de tels dispositifs favorisent la compétence collective du groupe et apporte, comme énoncé par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, un avantage concurrentiel non négligeable.

Ces deux mêmes chercheurs affirment également que la gestion participative permet aux salariés l'acquisition de nouvelles compétences qui s'avèrent être utiles sur leurs postes de travail. Selon eux, au plus la participation est encouragée, au plus l'habileté du travailleur dans sa fonction s'y voit améliorée, et ce, grâce au partage de connaissances qu'engendre ce type de management.

Par ailleurs, Boisson et al. (2015) affirment, suite à leurs études, que laisser la possibilité aux salariés de s'impliquer dans la prise de décision permet d'accroître la marge de manœuvre des entreprises en matière d'innovation, tant en ce qui concerne l'organisation que les choix à adopter. Hildwein (2012) avance le même type de constat en stipulant que les travailleurs apportent aux dirigeants des idées nouvelles provenant de leurs propres compétences et favorisent ainsi la création de solutions innovantes.

De plus, permettre aux salariés de s'impliquer peut avoir des répercussions très concrètes en matière de valorisation des connaissances. Par exemple, Guiol et Munoz (2006), qui basent

leurs études sur deux groupes d'entreprises selon qu'elles suivent une gestion directive ou participative et sur une enquête réalisée auprès de médecins du travail, se sont intéressés au type de prise de décision en matière de prévention des accidents de travail. Les résultats montrent ainsi que l'instauration d'un système de gestion participative a permis de diminuer la fréquence des accidents de travail de 20 à 100% avec une moyenne de 46%, et ce, pour des entreprises de nature sectorielle similaire. Dans ce cas, la gestion participative des questions relevant de la prévention des accidents a permis de diminuer ceux-ci de manière significative, engendrant dès lors une diminution des coûts pour l'entreprise.

Enfin, Ferreras (2007) a mené différentes enquêtes et observations sur le terrain auprès de caissières de supermarchés. L'auteure remarque qu'un manque de considération vis-à-vis de l'avis du personnel engendre une attitude désabusée qui amène chez les caissières à ne plus s'adresser à la direction lorsqu'elles repèrent des problèmes qui, s'ils étaient réglés, permettraient à la firme d'être plus efficiente. Ferreras stipule alors qu'il n'est pas raisonnable pour les dirigeants d'entreprises de se passer de la masse d'informations que détiennent les salariés à travers leurs expériences de travail. Elle affirme même que prendre en compte leurs points de vue permettrait d'améliorer la performance des firmes.

Néanmoins, les études de cas ont également permis de révéler quelques points négatifs de la participation. En effet, Stervinou (2014) met en évidence, à travers ses différents entretiens de salariés et de dirigeants, qu'accorder un degré trop élevé d'autonomie décisionnelle aux salariés peut mener à des comportements individualistes de leur part, et ce, au détriment du collectif et du transfert de compétences entre les travailleurs.

En outre, Couret (2002) a mené des entretiens avec des dirigeants et repris les données internes aux coopératives vinicoles qu'il a analysées. L'auteur relate alors que le facteur principal d'efficacité économique de ces firmes était l'innovation commerciale (démarche marketing, nouveaux marchés conquis, développement de nouveaux produits,...). Néanmoins, les résultats révèlent que plus la coopérative est démocratique, moins elle innove et moins elle est rentable sur le plan économique. Couret tend pourtant à nuancer quelque peu l'impact de la gestion participative en justifiant ses résultats de différentes manières. Premièrement, Selon Saporta (1986), le marketing est moins à même de pénétrer les PME car le lien au produit et la fierté de la qualité de celui-ci amènent leurs dirigeants à négliger considérablement les attentes du client. En effet, les vins concernés possèdent une appellation protégée témoignant de leurs terroirs et de leurs savoir-faire. Ensuite, selon l'auteur, les coopératives en question sont de petite taille et leurs membres sont presque exclusivement composés de viticulteurs, et non d'experts commerciaux. Enfin, selon Champagne (1998), les décisions commerciales sont peu adaptées à la collégialité du fait qu'elles nécessitent de la rapidité, de la confidentialité et de la personification.

Enfin, Berthet (2012) met en lumière dans ses travaux les risques que comporte l'implication des travailleurs dans la prise de décision. Ceux-ci sont, selon lui, liés au manque d'expertise des salariés et se basent sur les témoignages de différents dirigeants, comme en attestent ces deux ci : « on s'expose au risque de spéculations ou de mauvaises interprétations autour de

questions stratégiques qui seraient débattues », « le risque d'erreur est jugé plus élevé [par le CA] dans une entreprise impliquant le personnel » (p.10).

2. La motivation et l'implication

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la motivation et à l'implication que pouvait susciter la gestion participative. Les résultats de quelques études de cas sont ici exposés.

Rousseau et Abé (2013) se sont intéressés aux facteurs motivationnels au travail dans le cadre d'une étude rassemblant plus de 320 travailleurs. Ils ont ainsi découvert un lien entre d'une part, le degré d'autonomie décisionnelle et la responsabilisation des équipes de travail, et, d'autre part, l'absentéisme qui représente selon eux un indice majeur de la motivation. Ils concluent alors que plus l'équipe est autonome d'un point de vue décisionnel, moins il y a d'absentéisme au sein des membres de cette même équipe et plus leur motivation est grande.

Stashevsky et Elizur (2000) ont, quant à eux, établi des travaux sur 208 salariés dans le but de mesurer l'impact de la participation à la prise de décision sur la productivité. Leurs résultats sont significatifs et dévoilent le fait que les travailleurs ont accru leurs efforts et augmenté leurs rendements individuels suite à leurs contributions décisionnelles.

Face à ces deux constats, il convient de s'interroger sur les facteurs qui permettent d'accroître la motivation et l'implication dans le cadre d'une gestion participative. Les études qui suivent donnent quelques éléments de réponse.

Premièrement, une étude du Centre d'analyse stratégique français révèle qu'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur le lieu de travail permet d'augmenter l'implication du travailleur et ce, en partie parce que celui-ci éprouve un sentiment d'équité. Ce regain d'implication se traduit alors notamment par la diminution de l'absentéisme de 51% en moyenne. Ce dernier point est capital pour les entreprises car « l'absentéisme influe aussi sur la performance économique, car il engendre des coûts directs (remplacement des absents, paiement du délai de carence, etc.), des coûts indirects (désorganisation interne, baisse de la production ou de la qualité, retards de livraison, dégradation du climat social, atteinte à l'image de l'entreprise) et des coûts humains (sentiment d'iniquité chez les non-absents mais aussi stress accru par la surcharge de travail) » (Benhamou, Diaye, 2011, p.3).

Ensuite, Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012) relèvent à travers leurs travaux que certains salariés s'impliquent plus et mènent plus facilement des actions au profit de leurs entreprises du fait du partage de valeurs démocratiques véhiculées par la participation et du fait des interactions positives entre collègues que ces actions suscitent.

Troisièmement, Stervinou (2014) et Davister (2006) ont découvert à travers leurs différents entretiens que le management participatif accroît la motivation des salariés du fait de l'ajout

de sens à leur travail et du sentiment de reconnaissance vis-à-vis de leurs expertises et de leurs places au sein de l'entreprise. Stervinou met également en évidence que la transparence de l'information exigée par la gestion participative rend chaque salarié plus concerné par la situation économique de sa firme. Ce qui a pour conséquence, selon elle, d'assister à une implication accrue des travailleurs car ils sont amplement conscients de leur impact en tant que création de valeurs aux seins leur société. Sur ce point, trois autres auteurs vont dans le même sens que la chercheuse. En effet, selon Clot et Litim (2006) la participation augmente la motivation des salariés car elle accentue leur sentiment d'être liés au destin de l'entreprise, tandis que pour Hildwein (2012), la hausse de la motivation est due au fait que les travailleurs "se sentent appartenir à l'entreprise en pouvant y participer" (p.32).

Par ailleurs, les études d'Eby et al. (2009) révèlent qu'une meilleure inclusion des salariés à la gestion de l'entreprise permet d'augmenter la motivation des travailleurs du fait de la satisfaction, du sentiment de responsabilisation et du juste traitement que cela leur procure. Les auteurs se sont ensuite en partie basés sur les enquêtes de Soonhee (2002) pour affirmer que cette forme de gestion engendre la réduction des taux de turnover dans les entreprises. D'autres chercheurs ont également constaté ce dernier point. En effet, selon Chedotel et Pujol (2012), plus le niveau de participation est élevé, plus le travailleur est fidélisé à son entreprise, et moins il y a de turnover.

En outre, Berthet (2012) a mené différents entretiens avec des dirigeants d'entreprise ayant opté pour une gestion participative. Selon son enquête, ils sont unanimes à considérer que ce type de gestion est source de motivation. En effet, la participation permet au salarié d'appréhender sa relation avec l'entreprise sous un œil plus positif. Celui-ci ne se sent pas considéré exclusivement comme une force de travail et apprécie que la hiérarchie se soucie de son opinion. Le témoignage suivant illustre cette relation entre le salarié et l'entreprise et les avantages que cela peut procurer : *« (...) le processus d'appartenance à l'entreprise consolidé par ces réunions a comme résultat une diminution du taux d'absentéisme. Le taux moyen du secteur tourne autour de 40% et chez nous, il est de 20% à 25%. Les travailleurs se sentent, grâce à ces moments, considérés, reconnus comme des personnes indispensables et responsables pour l'entreprise ce qui augmente leur motivation. »* (p.16). Ainsi, selon l'auteur, *« la participation est dès lors à considérer davantage comme un outil de cohésion et d'efficacité (dans le sens d'une meilleure implication, productivité et qualité du travail), plus que comme un outil de codécision »* (p.16)

Le Groupe Terre (2011), quant à lui, cible comme facteur motivationnel de la gestion participative l'exercice de la citoyenneté à travers la prise de responsabilité et de décision qui confère un pouvoir sur l'emploi.

D'autre part, Castel et al. (2011) stipulent à travers leurs études de cas que la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise procure chez ceux-ci le sentiment d'être considéré dans leur travail, d'être égaux entre eux et d'être utiles socialement. Selon les chercheurs, ces sentiments sont alors sans conteste sources de motivation chez les travailleurs.

Enfin, Ferreras (2007) a analysé les effets de l'instauration d'une gestion participative concernant les horaires des caissières de supermarché. Ses résultats en matière de motivation

sont sans appel et se traduisent par la baisse de plus de moitié de l'absentéisme (résultant notamment du fait qu'elles puissent mieux organiser leur vie familiale), par un meilleur accueil avec les clients, par un climat social amélioré et par des clients plus satisfaits des services reçus. Bref, tant d'éléments qui se répercutent positivement sur l'efficacité de la firme rappellent l'auteur.

Néanmoins, il convient de se demander si la volonté de participer est partagée par tous les salariés. Les différentes études analysées permettent d'affirmer que tout le monde n'est pas intéressé par la participation. Certains n'en voient ainsi pas l'intérêt, d'autres n'y trouvent aucun plaisir, d'autres, encore, assurent que ne pas participer ne représente pas une souffrance et que peser dans les décisions est loin de constituer une priorité pour eux. Certains perçoivent même cette fonction comme un poids et participent du coup à la gestion par pure obligation seulement du fait que celle-ci est inscrite dans le contrat de travail. D'autres, enfin, ne sont pas convaincus par le fait que la participation constitue une forme de justice au travail et la considère par conséquent plus comme une contrainte que comme un avantage (Geuze, 2017 ; Borzeix et al., 2015 ; Charles, 2012 ; Berthet et al., 2012). Collard (2013) et Huens (2008) affirment pour leur part qu'une grande partie des personnes viennent d'abord chercher une source de rémunération car elles se préoccupent principalement de leur situation financière. Lhopital (2015), Stervinou (2014) et Davister (2006) imputent, en partie, quant à eux, ce désintérêt pour la participation aux difficultés éprouvées et par un manque de maîtrise en la matière. Par conséquent, il paraît dès lors compliqué de considérer la gestion participative comme un facteur motivationnel pour tous les salariés lorsqu'une partie de ceux-ci ne la désire pas, voire la rejette.

3. Le fonctionnement

Le fonctionnement d'une prise de décision collective en entreprise soulève en général certaines difficultés dans la pratique. Différentes études permettent de mettre en lumière celles-ci.

Avant d'évoquer les problèmes que suscite la gestion participative au quotidien, il convient de préciser que ce type de gestion ne se crée pas en un jour. En effet, selon Geuze (2017), la mise en place de telles procédures prend du temps à s'instaurer. Il précise alors que certaines entreprises, pour aboutir au plus vite à la mise en place fonctionnelle de dispositifs collectifs, ont décidé d'être assistées par une entreprise spécialisée en la matière, au point de faire appel à ses services pendant plus d'un an avant d'être totalement autonomes. Mais comme le souligne l'auteur, ce type d'accompagnement a un coût pour la firme malgré les avantages qui peuvent en ressortir par la suite.

Concernant la gestion quotidienne, Couret (2002) affirme, suite à ses nombreux entretiens, que le principal défaut du management participatif est le manque de réactivité qu'engendre le

processus collectif de prise de décision au point de provoquer une certaine inertie dans de nombreuses situations. Ce dernier élément constitue d'ailleurs selon lui un facteur incompatible avec les exigences actuelles du marché. Couret a également comparé l'efficacité de la prise de décision avec le degré de participation des travailleurs. Il conclut alors que plus les salariés ont le droit de participer, plus ils peuvent refuser les solutions proposées et plus la prise de décision est lente. Ainsi, selon lui, un haut degré de participation développe chez les salariés au mieux un esprit critique, au pire une culture contestataire.

Ensuite, Stervinou (2014) relève également qu'une gestion participative peut vite s'avérer chronophage du fait du nombre élevé de réunions mises en place et du temps que nécessite leur déroulement. Fauvy (2009) a mené différents entretiens et la critique qui revient la plus souvent est la même que Stervinou : le temps consacré au fonctionnement d'une gestion participative, notamment en ce qui concerne la durée nécessaire à ce que chacun donne son avis et à ce que le groupe débatte.

Stervinou met également en évidence qu'en cas de désaccords profonds entre les membres du groupe, il est impératif de trouver des dispositifs qui permettent de trancher entre les différents avis, car si aucune décision n'est prise, la firme risque d'être gravement préjudiciée par le blocage.

Par ailleurs, Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012), Charles (2012) et Castel et al. (2011) constatent que les discussions portant sur l'organisation et la gestion de l'entreprise sont souvent très longues et ont de ce fait notamment lieu durant des moments extra-professionnels comme lors des repas, des pauses et après les heures de travail. Fauvy (2009) témoigne de faits similaires que les auteurs précédents en attestant du fait que les exigences supplémentaires que suppose la participation impactent leur sphère privée en empiétant parfois sur les jours de récupération. Dans ce cadre, il convient d'être très prudent dans la disposition du temps de travail car, comme le soulignent Rossi et Lippincott (1992), les pauses et les moments de récupération sont des déterminants essentiels de la productivité des salariés.

De plus, Charles (2010) décrit également la charge que suppose la participation avant même d'avoir pris une décision : des longs temps de préparation précédant les réunions, de longues explications aux salariés sur le sujet de la prise de décision et des dispositifs décisionnels engendrant de lourdes procédures. Geuze (2017) confirme ces derniers éléments et les qualifie comme étant une véritable source d'inefficacité organisationnelle pour l'entreprise.

Davister (2006) expose le même type d'inconvénient que Charles. En effet, selon ce premier, l'instauration de principes décisionnels démocratiques peut alourdir, complexifier voire paralyser le fonctionnement quotidien d'une entreprise. De plus, ce type de dispositif est coûteux, tant en temps qu'en personne, et donc en moyens financiers pour la firme. Il s'agit de mobiliser du personnel afin de planifier et de structurer les réunions, ainsi que de les animer, d'en assurer le suivi et de contrôler la réalisation des décisions adoptées. Comme le souligne l'auteur, il y a alors un réel risque, si des précautions en la matière ne sont pas prises, d'assister à l'autoréalisation de l'adage « trop de démocratie tue la démocratie ».

Enfin, Ferreras (2007) a constaté des effets similaires. Parmi les coûts mentionnés par la firme et relevés par l'auteure, le plus important d'entre eux reste le temps consacré par une « caissière animatrice » à s'assurer que les plages horaires soient bien comblées. La chef d'exploitation affirme alors que ce système de participation est plus coûteux en comparaison « au système traditionnel où le bureau décide des horaires en suivant les propositions émises par un logiciel informatique » (p.156).

Il convient également d'exposer différents freins à la rapidité de la prise de décision. Premièrement, Davister (2006) met en évidence qu'un faible niveau de qualification des travailleurs tend à rendre inefficace la prise de décision collective. En effet, un niveau de qualification trop bas peut engendrer d'une part, de mauvaises décisions qui seraient préjudiciables pour la performance de l'entreprise et d'autre part, un processus décisionnel coûteux en temps du fait de la nécessité pour les salariés concernés d'appréhender correctement les enjeux qui se posent à eux.

Ensuite, Stervinou énonce également certains freins à l'instauration d'une bonne communication lors de prises de décisions communes. Parmi ceux-ci, l'auteur cible la présence de collectifs hétérogènes, où les métiers et les fonctions seraient trop différents. Ainsi, selon la chercheuse, plus le groupe décisionnel est hétérogène, plus les membres de celui-ci auront du mal à communiquer. Un temps important doit alors être consacré à l'explication, à l'ensemble des salariés, des métiers et des fonctions de chacun, avec les difficultés, les contraintes et les enjeux que ceux-ci supposent.

Par ailleurs, Knight et al. (1999) ont avancé, suite à leurs enquêtes regroupant plus de 70 entreprises, que la diversité d'un collectif décisionnel est source de conflit et qu'elle entrave largement la recherche d'un consensus entre ses membres. En effet, chaque individu a ses propres référents et sera influencé par des éléments bien précis en lien avec leurs propres spécificités. Une variété de personnes dans un collectif est ainsi composée d'une variété de points de vue, ce qui engendre une difficulté majeure à l'atteinte d'une décision commune. Les auteurs affirment alors que plus le groupe est hétérogène, plus le processus décisionnel est compliqué et lent.

Enfin, Stervinou relève qu'une prise de décision commune dépend pour une grande partie de l'entente entre les salariés. En effet, une telle gestion peut facilement devenir la source de graves tensions entre différents membres marqués par un désaccord, tout comme des mécontentements et des conflits personnels peuvent aisément lourdement impacter le processus de prise de décision. Il y a alors dans ce cas un réel risque d'assister à une escalade du conflit au point d'arriver à une paralysie du dispositif décisionnel. Une autre conséquence négative d'un tel conflit réside également dans la phase qui suit la prise de décision. Celle-ci peut alors être marquée par une moindre coopération entre les travailleurs, ce qui impacte alors directement le partage de l'information et des connaissances.

Néanmoins, tout n'est pas si négatif. En effet, Couret a relevé dans une petite partie des entreprises qu'il a analysée « qu'un exercice accru de la démocratie ne rend pas les décisions plus difficiles à prendre, l'écueil constitué par le nombre de participants aux débats étant

compensé par la facilité à faire voter des décisions par ceux qui les ont préparées puis débattues » (p.23).

4. La contrepartie

Les enquêtes de Jeannerod-Dumouchel(2014) dans une entreprise ayant récemment opté pour la gestion participative révèlent que ce nouveau type de fonctionnement représente pour de nombreux travailleurs une surcharge de travail. Celle-ci se traduit alors pour certains d'entre eux par de la frustration, et ce, du fait qu'ils estiment devoir être récompensés pour l'implication qu'ils doivent apporter en plus de leur travail initial et pour le niveau de complexité, de responsabilité et de technicité qui leur sont demandés. En atteste ce témoignage de l'un d'entre eux : *« on s'investissait, on devait apprendre beaucoup de choses nouvelles, encore maintenant, qu'il faut assimiler, et assez rapidement. C'est une richesse à titre personnel, n'empêche que l'on fait quand même des efforts, et il est normal que ces efforts-là soient reconnus par la Direction (...)»* (p.27).

Les salariés de cette firme ont d'ailleurs réussi à percevoir une prime suite à leurs menaces d'arrêter le projet en cours. Il convient alors d'ajouter que si les dirigeants ont préféré accorder un peu plus d'argent à leurs salariés au lieu d'arrêter le projet de participation, c'est que les dirigeants estimaient bénéficier de ce nouveau mode de gestion.

5. La formation comme prérequis

Charles (2012) et Davister (2006), soulignent le fait que la participation nécessite certaines capacités, tant intellectuelles que sociales (prise de parole en public, expression de ses arguments, gestion des conflits lors des réunions, etc.).

Le Groupe Terre (2011) explique également que la participation décisionnelle « implique des capacités de compréhension, de recul critique, d'avis, de débat et de positionnement qui, faute de culture propice à la participation aux décisions entrepreneuriales, doivent s'acquérir par la formation » (p.6)

Geuze (2017) et Lhopital (2015) arrivent au même constat suite aux témoignages de dirigeants qui stipulent qu'en réunion de nombreux salariés éprouvent des difficultés à comprendre les documents qui circulent et ont ainsi du mal à prendre des décisions adéquates.

La formation devient dès lors indispensable pour palier ce manque de compétence, malgré le coût qu'elle peut constituer pour l'entreprise.

Chedotel et Pujol (2012) révèlent également à travers leurs entretiens que le problème d'apprentissage touche aussi les cadres, en atteste ce témoignage : « il est difficile d'argumenter dans les réunions importantes, ce n'est pas facile de faire sa place (...). J'ai besoin d'une formation pour animer des réunions » (p.93). Les deux chercheurs relatent également que certaines firmes ont mis en place des dispositifs de formation interne car selon certains dirigeants, « la dynamique collective ne va pas de soi ; notamment, la confrontation d'idées et la participation ne sont pas acquises » (p.98).

6. La participation comme valeur ajoutée

Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2012) expliquent dans leurs travaux que mettre en avant la gestion participative pour une firme permet de constituer une réelle valeur ajoutée auprès de leurs clients. En effet, de plus en plus de personnes accordent un intérêt à la provenance de leurs produits et aux conditions de travail dans lesquelles ils ont été fabriqués. Des dirigeants d'entreprises affirment alors que mettre en avant le bien-être des travailleurs à travers leur mode de gestion constitue un avantage concurrentiel non-négligeable car c'est un facteur de confiance.

7. La cohésion sociale

Berthet et al. (2012) ont interrogé différents dirigeants et salariés d'entreprises à gestion participative qui affirment alors majoritairement que ce type de management est un facteur de cohésion des travailleurs. Selon eux, une phrase revenait souvent : « on sent qu'on fait partie du même groupe ». Les travaux de Dacheux et Goujon (2013) arrivent à la même conclusion : la gestion démocratique dans les entreprises favorise la cohésion sociale car elle est directement liée à la conscience des salariés de participer à un destin commun et à la vie collective de leur firme. Selon eux, cette cohésion sociale produit un cercle vertueux pour la firme en constituant une source considérable de création de richesses permise par la meilleure entente entre salariés.

8. Le stress au travail

Guiol et Munoz (2006), qui ont comparé deux groupes d'entreprises selon qu'elles suivent une gestion directive ou participative, ont remarqué que la participation permet de diminuer le risque de pathologies psychiques en particulier en matière de stress et à hauteur de 20% en comparaison à la gestion directive. Une étude réalisée par une agence de l'Union européenne va dans le même sens en affirmant qu'une participation insuffisante à la prise de décision et qu'un trop faible contrôle sur l'organisation du travail sont des facteurs de stress professionnel (Cox et al., 2000).

Une gestion participative permettrait ainsi de diminuer le stress et les coûts qui y sont liés. En effet, au début des années 2000, les frais étaient estimés pour l'ensemble des firmes de l'Union européenne à plus de 20 milliards d'euros chaque année. Ce montant provient du coût lié à l'absentéisme, aux assurances, aux turnovers, aux maladies et troubles de la santé, à la baisse de la productivité liée à la démotivation, aux grèves ou encore aux accidents de travail (Berthet et al., 2012 ; Leruse et al, 2006 ; Legeron, 2003 ; Commission européenne, 2002, 1999).

9. La reconnaissance au travail

Guiol et Munoz (2006) ainsi que la fédération de Belgique francophone de l'économie sociale à travers les enquêtes de Dewandre (2009) ont traité de la thématique de la reconnaissance au travail selon le type de management. Leurs résultats sont significatifs. En effet, les entretiens de médecin du travail de Guiol et Munoz révèlent par exemple que les travailleurs sont prêts de 38% à avoir mis « le manque de reconnaissance » au premier rang des différentes souffrances exposées par les auteurs. Parmi ces 38%, ils sont 59% à émaner d'entreprises directives. En ventilant les résultats au sein des deux catégories de firmes, ils sont 26% à travailler dans une entreprise à gestion participative contre 48% pour les entreprises directives. Les auteurs concluent alors que la gestion participative est plus à même de répondre aux enjeux de la reconnaissance, tandis que l'autre type de management mène plus facilement à la perte d'estime de soi et à une certaine dépréciation de sa propre personne.

Il est ensuite possible de compléter ce bilan sous l'angle économique. En effet, Desmarez (1986), dans son ouvrage sur la sociologie industrielle, cite des études relatives à la reconnaissance au travail. Parmi les différents résultats de celles-ci, l'auteur mentionne « l'effet Hawthorne », « à savoir l'intérêt que porte une direction au travail d'un subalterne peut se traduire par une augmentation de rendement » (p.118).

10. Organisation du travail

Différents auteurs relèvent les avantages que procure la gestion participative d'un point de vue organisationnel. Arrigo et Casale (2010) affirment que la participation des travailleurs permet d'améliorer le fonctionnement de l'organisation du travail grâce à la coopération des salariés. Cette dernière est selon eux essentielle pour obtenir la flexibilité nécessaire à la compétitivité de l'entreprise. Defourny (1988) pose le même constat et parle de marge de manœuvre appréciable qu'apporte la grande souplesse engendrée par la participation.

Lhopital (2015) et Coninck (1992), quant à eux, mettent en évidence, suite à leurs entretiens et à leurs observations sur le terrain, que dans le cadre de nouvelles mesures ou de changements organisationnels touchant les salariés, ceux-ci sont plus impliqués et opposent moins de résistance dans l'exécution des directives lorsque leurs avis sont pris en compte que lorsqu'ils ne le sont pas.

Enfin, Defourny (1988) et Levin (1982) déclarent sur base de leurs travaux qu'une gestion participative favorise une meilleure circulation de l'information, ce qui permet alors d'accroître le rendement des travailleurs car ceux-ci ont plus l'occasion de relever les problèmes et les facteurs d'inefficience. De plus, ce type d'organisation permet également d'accentuer l'envie des salariés à rechercher et à émettre des propositions novatrices afin d'améliorer l'organisation de leur travail.

Chapitre IV : Recommandations

Les analyses des différents auteurs permettent de dresser quelques recommandations et facteurs clés du succès du management participatif qui favoriseraient également la productivité des travailleurs et l'efficacité de l'entreprise.

Premièrement, un facteur revenant souvent dans la littérature consiste en la présence d'un leader qui soit capable de porter la gestion participative à l'ensemble des salariés en partageant et en stimulant la prise de décision. Le dirigeant doit alors tenir le rôle de « chef d'orchestre », il doit être fédérateur et se mettre au service du projet collectif (Borzeix et al., 2015 ; Stervinou, 2014).

Ensuite, un second élément majeur représente le partage d'un projet, de valeurs et d'une vision commune pour l'entreprise (Barras, 2005 ; Stervinou, 2014). Bisson (2013) accorde dans cette optique une grande importance lors de l'embauche de nouveaux salariés à inculquer une bonne compréhension du type de management en place dans la firme, en s'assurant de bien préciser les droits, les responsabilités et les obligations qui y incombent. Il s'agit ensuite de faire en sorte de les intégrer totalement au projet collectif de l'entreprise et de leur donner l'envie de s'y engager (Stervinou, 2014).

Il convient également de trouver des moyens pour instaurer une certaine égalité entre les travailleurs vis-à-vis de la prise de décision, et ce, notamment dans le but de ne pas créer des frustrations et des tensions entre les membres qui se répercuteraient alors négativement sur le fonctionnement de l'entreprise (Romero, Perez, 2003).

Par ailleurs, lorsque la taille de l'entreprise s'agrandit, il s'avère que la participation des travailleurs tend à se complexifier et à alourdir les procédures en place. Dans ce cas, il convient de trouver des méthodes innovantes qui permettent de maintenir la participation en l'état sans entraver l'efficacité de la firme, à l'aide de sous-groupes par exemple. (Romero, Perez, 2003)

En outre, Bisson (2013) relève l'importance pour les travailleurs de pouvoir parler et décider librement ainsi que d'assurer un certain niveau de communication entre les différents membres afin de ne pas entraver le partage de l'information et des connaissances.

Enfin, il est indispensable d'avoir une certaine culture du compromis et une acceptation unanime des règles en place pour ne pas assister aux blocages du processus décisionnel (Bisson, 2013).

Il est également nécessaire qu'existe un minimum de cohésion entre les membres du groupe, une certaine homogénéité du collectif (Castel et al., 2011), l'accès et la compréhension aux informations relatives à la prise de décision, élément qui peut d'ailleurs être réglé à priori à l'aide d'une formation (Berthet, 2012) et pour terminer, il faut que l'engagement des salariés au projet de l'entreprise soit réel (Barras, 2005).

Conclusion

À la question de savoir dans quelle mesure le management participatif influe sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise, différents éléments de réponse ont été mis en évidence dans l'analyse. Les principaux seront présentés ci-dessous.

Premièrement, la plupart des résultats en matière de valorisation des compétences suggère que la participation des travailleurs est bénéfique car elle est notamment source de créativité, d'innovation et de partage des connaissances entre collègues. De plus, elle permet de faire remonter à la hiérarchie une quantité précieuse d'informations, tant en ce qui concerne la réalité du processus de production, les attentes du client que les aspirations des travailleurs. Néanmoins, certaines études relatent le fait qu'une trop grande liberté décisionnelle peut également mener à des comportements individualistes. Par ailleurs, accorder aux travailleurs un poids dans la prise de décision peut porter préjudice à l'efficacité de l'entreprise si ceux-ci ne sont pas assez formés ou s'ils sont incompetents dans les dossiers traités.

Ensuite, concernant la problématique de la motivation et de l'implication, la participation semble bénéfique à l'entreprise à condition qu'elle soit désirée par les travailleurs. En effet, plusieurs chercheurs ont décelé des liens entre la prise de décision collective et la baisse considérable du taux de turnover et d'absentéisme. En outre, la participation augmente la motivation et l'implication des salariés parce qu'elle leur apporte du sens au travail, de la satisfaction, de l'emprise sur leur profession, un sentiment de reconnaissance, d'utilité, d'équité et de responsabilisation, de la cohésion ainsi qu'une meilleure ambiance de travail entre collègues. De plus, certains travailleurs apprécient les valeurs démocratiques véhiculées par les dispositifs participatifs et appréhendent mieux leur impact et la relation qu'ils ont avec leur l'entreprise.

En outre, comme le management participatif nécessite des procédures qui sont souvent longues et coûteuses pour les entreprises, tant au niveau du temps de préparation et du débat que de la prise de décision elle-même, certaines d'entre elles font parfois appel à des organismes tiers afin d'être aidées dans la mise en place des dispositifs de participation. De plus, la complexité et la lenteur qu'engendre ce type de gestion se répercutent négativement sur la réactivité de la firme qui est un élément crucial en situation de concurrence. Par ailleurs, il y a également le risque de blocage et de paralysie du processus décisionnel en cas de désaccords profonds entre les membres. En outre, il arrive parfois que les décisions se prennent hors du temps de travail, ce qui entrave alors les pauses et les heures de récupération.

Enfin, d'autres éléments ont également été pris en compte en matière de productivité et d'efficacité économique. Ainsi, il peut arriver que les salariés exigent une contrepartie financière en cas de charge supplémentaire de travail. De plus, prendre des décisions sur la gestion et l'organisation de l'entreprise nécessite d'avoir un certain niveau de compétence, ce qui peut alors se traduire par des formations à charge de la firme. Enfin, différents facteurs liés au management participatif profitent aux entreprises comme la cohésion sociale, le

sentiment de reconnaissance, la circulation de l'information et l'image envoyée aux clients tandis que d'autres sont plus néfastes comme le stress.

Ces différents points témoignent du fait que le management participatif apporte tant des avantages que des inconvénients en matière de performance économique. Répondre avec précision à la question de recherche n'est pas chose aisée car quantifier les différents éléments entrant en ligne de compte reste très complexe voire impossible dans certains cas. Des différentes études de cas consultées, il se dégage qu'une gestion participative influe positivement et/ou négativement sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise, mais qu'une des solutions pour diminuer les effets négatifs réside dans la modification directe des variables qui jouent en leur faveur. Par exemple, diminuer les domaines concernés par la prise de décision collective nécessitant un niveau élevé de compétence permettrait de diminuer le coût de la formation et le risque de prise de décision inappropriée. Néanmoins, il s'agit dans ce type d'exercice de faire attention aux effets pervers. En effet, dans notre exemple, l'effet pervers pourrait engendrer une moindre motivation et implication du salarié.

Par ailleurs, le présent travail aurait également pu apporter des éclairages sur d'autres aspects ou selon certaines dispositions du management participatif. Ainsi, il aurait par exemple été intéressant de pouvoir comparer les résultats selon la taille de la firme, le secteur d'activité, les modalités de la prise de décision, le consentement ou l'obligation et le degré de participation. Une analyse prenant en compte ces différents éléments n'a pas été établie ici soit à cause de la taille limitée que doit prendre le travail, soit par manque d'informations pertinentes, soit par le fait qu'il n'y ait pas de différence majeure dans les résultats.

Il convient ensuite d'ajouter que même si le management participatif offre de belles opportunités pour l'entreprise et qu'il est possible de diminuer ses éléments préjudiciables, différentes questions se posent à nous. En effet, quel rôle les syndicats auraient dans une entreprise qui pratique des méthodes participatives, voir de démocratie directe ? Est-ce que les membres placés au sommet de la hiérarchie accepteraient de céder leur privilège à l'ensemble des salariés ? La participation devrait elle est reposer sur un choix ou sur une obligation comme le droit de vote en politique ? Ce type de management suscite-t-il la confiance auprès des investisseurs ? Bref, de nombreuses questions méritent d'être soulevées. Mais quoi qu'il en soit, le management participatif suscite autant débat qu'il apporte des alternatives concrètes à certains problèmes actuels. Le tout, comme chaque chose, c'est de pouvoir accorder le bon équilibre entre toutes les parties.

Bibliographie

Ouvrages

- BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*, Paris : Seuil, 2008, 112 p.
- CARTIER Jean-Baptiste, NASZALYI Philippe, PIGE Benoit, « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », in BAYLE Emmanuel, DUPUIS Jean-Claude (sous la direction de), *Le Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, Louvain-la-Neuve : Editions De Boeck, 2012, pp. 47-69
- CLOT Yves, LITIM Malika, «Sens du travail», in ALLOUCHE José (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2e éd, 2006, pp. 483-512
- DEJOURS Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Paris: Institut national de la recherche agronomique, 2003, 84 p.
- DESMAREZ Pierre, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Paris: Edition Armand Colin, 1986, 198 p.
- FAUVY Stephane, « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP », dans LAVILLE Jean-Louis et GLEMAIN Pascal (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris: Desclée de Brouwer, 2009, pp. 139-164
- FEENBERG Andrew, *(Re) penser la technique, vers une technologie démocratique*, Paris : La découverte-Mauss, 2004, 236 p.
- FERRERAS Isabelle, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Presses de Sciences Po., 2007, 276 p.
- FERRERAS Isabelle, *Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicamérisme économique*, Paris : PUF, 2012, 336 p.
- FLEURBAEY Marc, *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du 21e siècle*, Paris : Grasset, 2006, 214 p.
- HIRSCHMAN Albert, *Exit, voice and loyalty*, Cambridge: Harvard university press, 1970, 176 p.
- LE GALL Jean-Marc, *L'entreprise irréprochable: réciprocité, responsabilité, démocratie*, Paris: Desclée De Brouwer, 2011, 360 p.

- LEGERON Patrick, *Le stress au travail*, Paris : Odile Jacob, 2003, 263 p.
- LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris : La découverte, 2004, 128 p.
- SAPORTA Bertrand, *Stratégies pour la PME*, Paris : Montchrestien, 1986, 447 p.
- VANHEE Laurence, *Happy RH: le bonheur au travail. Rentable et durable*, Bruxelles: La charte, 2013, 233 p.

Documents scientifiques

- BATAILLE-CHEDOTEL Frédérique, « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 402001, pp. 66-81
- BESSIRE Dominique, MESURE Hervé, « Penser l'entreprise comme communauté: fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, n° 30, 2009, pp. 30-50
- CASTEL Davy, LEMOINE Claude, DURAND-DELVIGNE Annick, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Pistes*, n°13, 2011, pp. 1- 15
- CAUDRON Fabrice, « La gouvernance démocratique en débat. Un cas de SCOP », *Entreprise Ethique*, n°22, 2005, pp. 57-67
- CAUDRON Fabrice, « Lier pratique démocratiques et efficacité économique : La rationalisation démocratique », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°308, 2008, pp. 56-70
- CHAMPAGNE Patrick, « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? » *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 269, 1998, pp. 32-45
- CHARLES-PAUVERS Brigitte, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle? Étude de cas dans une société coopérative et participative », *Travail et emploi*, n°130, 2012, pp. 57-75
- CHEDOTEL Frédérique, « Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives de production de taille moyenne », *Economies et Sociétés*, vol. 13, n° 5, 2003, pp. 805-844
- CHEDOTEL Frédérique, PUJOL Laurent, « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décision stratégique ? Résultats d'études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1-2, 2012, pp. 87-107

- CHEVALLIER Marius, « Les atouts des coopératives : stabilité et expérience », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°327, 2013, pp. 63-74
- CONINCK Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, 1992, pp. 162-168
- COURET Frédéric, «La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives? Le cas des coopératives vinicoles bordelaises », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°302, 2006, pp. 54-66
- COURET Frédéric, « Principe démocratique et décision en coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°285, 2002, pp. 13-26
- DEFOURNY Jacques, « Coopératives de production et entreprises autogérées : une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation », *Mondes en Développement*, 1988, pp. 139-153
- DUBOIS Marc, RETOUR Didier, « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.5, n°2-1, 1999, pp. 225-243
- EBY Lilian, FREEMAN Deena, RUSH Michael and LANCE Charle, « Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°72, 2009, pp. 463-483
- ENJOLRAS Bernard, « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°296, pp. 56-70
- FEENBERG Andrew, BAKARDJIEVA Maria, « Virtual community: no “killer implication” », *New Media and Society*, vol. 6, n° 1, 2004, pp. 37-43
- GROUX Guy, LEVY Catherine, « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie », *Revue française de sociologie*, n°26, 1985, pp. 70-95
- HILDWEIN Fabien, « La cogestion allemande. Un révélateur des structures du capitalisme allemand », *Cadres*, n°450-451, 2012, pp. 27-34
- KERR Jaffrey, « The limits of organizational democracy », *Academy of management executive*, vol. 18, n° 3, 2004, pp. 81-95
- KNIGHT Don, PEARCE Craig, SMITH Ken, OLIAN Judy, « Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus », *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 445-465
- LAVILLE Jean-Louis, « L'évaluation économique du management participatif », *Revue française de gestion*, 1992, pp. 72-80

- LEVIN Henry, « Issues in assessing the comparative productivity of worker-managed and participatory firms in capitalist societies », in JONES, Derek and SVEJNAR Jan, *Participatory and self-managed firms*, Lanham: Lexington Books, 1982, pp. 45-64
- NKOMO Stella, COX Taylor, « Diverse Identities in Organizations », in CLEGG Stewart , HARDY Cynthia, NORD Walter (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996, pp. 338-356
- PASQUET Philippe, LIARTE Sébastien, « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°3, 2012, pp. 3-16
- POISAT Jacques, GOUJON Daniel, MIESZCZAK Jean-Luc, « SCOP côté nature bio : un exemple coopératif confronté aux réalités du marché dans une économie plurielle en devenir », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, n°361, 2010, pp. 50-62
- PRESTON Lee, POST James, «The Third Managerial Revolution », *Academy of Management Journal*, vol.17, n°3, 1974, pp. 476-486
- ROMERO Antonio, PEREZ Miguel, « Organizational culture, individual differences and the participation system in cooperativism of associated workers in Andalusia », *Annals of public and cooperative economics*, n°74, 2003, pp. 283-320
- ROSSI Ernest, LIPPINCOTT Brian, « The Wave Nature of Being: Ultradian Rhythms and Mind-Body Communication », in Lloyd David, ROSSI Ernest (Eds.), *Ultradian Rhythms in Life Processes: An Inquiry into Fundamental Principles of Chronobiology and Psychobiology*, New York: Springer-Verlag, 1992, pp. 371-402
- ROUSSEAU Vincent, AUBÉ Caroline, « Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach », *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, n°137, 2013, pp. 153-175
- SIMARD Marcel Simard, MARCHAND Alain, « L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents », *Relations industrielles*, vol. 50, n° 3, 1995, pp. 567-587
- SOONHEE Kim, « Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership », *Public administration review*, vol.62, 2002, pp. 231-241
- STASHEVSKY Shmuel, ELIZUR Dov, « The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance », *Journal of quality management*, vol. 5, 2000, pp. 53-65
- STERVINO Sandrine, « Les Scop : des entreprises au management participatif ? », *Ergologia, Société internationale d'ergologie*, 2014, pp. 95-130
- THUDEROZ Christian, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol.36, n°2, 1995, pp. 325-354

Documents de travail

- ARRIGO Gianni, CASALE Giuseppe, *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*, Genève : Organisation internationale du travail, Document de travail n°8, 2010, 52 p.
- BENHAMOU Salima, DIAYE Marc-Arthur, *Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise*, Paris : Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique, n°210, 2011, 12 p.
- BERTHET Grégory, BOSSCHAERT Béatrice, MARECHAL Paul, *Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises*, Lille : l'observatoire transfrontalier de l'ESS, Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, n°4, 2012, 20 p.
- BISSON Luc, *Démocratie participative et rentabilité : les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail*, Rimouski: Alliance de recherche université-communautés - Développement territorial et coopération, Recherches, n°14, 2013, 49 p.
- COLLARD Marie-Caroline, *Démocratisons l'économie ! Pratiques et utopies*, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, Les dossiers de l'économie sociale, 2013, 156 p.
- DAVISTER Catherine, *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Liège : Chaire CERA Entrepreneuriat et management en économie sociale, Les Cahiers de la Chaire Cera vol. 1, 2006, 89 p.
- DEWANDRE Ariane, *La participation des travailleurs à la gestion, prolonger la réflexion*, Monceau-Sur-Sambre : SAW-B, Analyse, 2009, 9 p.
- GARCIA-PENALOSA Cecilia, WASMER Etienne, *Préparer la France à la mobilité internationale croissante des talents*, Paris : Conseil d'analyse économique, Notes n°31, 2016, 16 p.
- GROUPE TERRE, *Re: DialoguES- Pour un dialogue social adapté aux entreprises d'économie sociale visant la participation*, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, Notes techniques, 2011, 22 p.
- HUENS Véronique, *Participation et insertion, incompatibles ? La participation des travailleurs au sein de l'économie sociale d'insertion*, Monceau-Sur-Sambre : SAW-B, Analyse, 2008, 7p.
- MERTENS Sybille, DAVISTER Catherine, *Démocratie et économie sociale*, Liège : Chaire CERA Entrepreneuriat et management en économie sociale, E-Note, n°2, 2006, 6 p.
- SYNECO ASBL, ACFI-FIAS ASBL, *Réalité de la participation des travailleurs dans les circuits décisionnels et informationnels au sein des entreprises d'économie sociale belges francophones*, Louvain-la-Neuve: ConcertES, 2012, 59 p.

Documents officiels

- COMMISSION EUROPEENNE, *Rapport de synthèse : Manuel d'orientation sur le stress lié au travail — «Piment de la vie... ou coup fatal?»*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002, 14 p.
- GUIOL Patrick, MUNOZ Jorge, *Rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies : management des entreprises et santé des salariés*, Rennes : Centre de Recherches sur l'action politique en Europe, 2006, 323 p.
- LERUSE Laurence, DI MARTINO Isabelle, MALAISE Nicole, FIRKET pierre, *Le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention*, Bruxelles : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006, 88 p.

Colloques

- CHARLES Julien, *Observer la participation au travail pour la comprendre et la critiquer*, Bruxelles : intervention au colloque Démocratisons l'économie , 2010
- BOISSIN Olivier, CHARMETTANT Hervè, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, *Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements*, Québec : Colloque international « Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi ? », 2015, 17 p.
- LHOPITAL Fabien, « La coopération entre associés dans les SCOP. Étude de cas dans deux coopératives de production de la région Rhône-Alpes », Lille : *GIS Démocratie et Participation, Actes des 4^{èmes} journées doctorales sur la participation et la démocratie participative*, 2015, 16 p.

Thèse de doctorat

- DEFOURNY Jacques, *La performance économique comparée des coopératives de travailleurs. Le cas des Scop française*, Thèse de doctorat, vol. II, Université de Liège, 1987, 441 p.

Presse

- GEUZE François, « Entreprises libérées : "C'est la rigueur qui permet l'autonomie" », Le monde, 06/03/2017

Sources internet

- CHARLES Julien, *Les charges de la participation*, Toulouse : SociologieS, 2012, <http://sociologies.revues.org/4151>, consulté le 28/02/2017

- LASSERRE Michelle, *L'entreprise autogérée*, Québec : Les classiques des sciences sociales, 2002, <http://www.m-lasserre.com/textes/entrepriseautogeree.htm>, consulté le 16/02/2017

Annexe

Auteurs & années	Objectifs	Types, tailles et nombres d'entreprise	Méthodes utilisées	Degrés de participation ⁶
BATAILLE-CHEDOTEL F., HUNTZINGER F., 2004	Analyser les différentes formes de prise de décision collective	10 coopératives françaises de taille variable	Ils mènent des entretiens avec chaque dirigeant	Elevé
BENHAMOU S., DIAYE M-A, 2011	Analyser les effets de la participation des salariés sur la performance sociale	2930 entreprises françaises de plus de 20 salariés	Ils prennent des informations issues des bases de données de DARES	Variable
BERTHET G., BOSSCHAERT B., MARECHAL P., 2012	Analyser le processus de participation des travailleurs dans les firmes d'économie sociale	46 entreprises d'économie sociale belge où 22 d'entre elles ont moins de 25 salariés	Ils se basent sur des questionnaires soumis à des dirigeants, d'un relevé de pratiques organisationnelles et d'observations sur le terrain	De moyen à élevé
BISSON L., 2013	Analyser la façon d'obtenir une gouvernance optimale d'une coopérative	1 coopérative canadienne de 27 salariés	Il mène des entretiens avec 11 salariés	Elevé
BOISSIN O., CHARMETTA NT H., JUBAN J-Y, MAGNE N., RENOU Y., 2015	Analyser la diversité organisationnelle des scops	40 scops françaises de taille variable	Ils mènent des entretiens avec 40 dirigeants	Elevé
CASTEL D., LEMOINE C., DURAND-DELVIGNE A., 2011	Comparer deux modèles de gestion différents sous l'angle de la satisfaction au travail	2 entreprises : une scop et une entreprise française de 7 et 6 salariés	Ils mènent des entretiens avec les dirigeants et les salariés	Elevé concernant la scop, faible dans l'autre
CHARLES J., 2010	Analyser les effets de la participation d'un point de vue organisationnel	2 firmes, l'une de moins de 20 salariés, l'autre de plus d'un millier	Il mène des observations de terrain	Elevé et moyen
CHARLES J.,	Analyser les	1 entreprise	Il mène des entretiens	Elevé

⁶ Nul : le travailleur est soumis à une gestion directive ; faible : le travailleur a une influence sur l'organisation de son propre travail ; moyen : le travailleur a une influence sur l'organisation de son travail et sur celui de son équipe ; élevé : le travailleur a une influence sur l'organisation de son travail et sur celui de son équipe, ainsi que sur la gestion de l'entreprise

2012	contraintes liées à la gestion participative	autogérée belge de plus de 20 salariés	avec plus de 15 salariés et mène des observations de terrain	
CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., 2012	Analyser la gouvernance collective	1 scop française (en bâtiment) de 125 salariés	Ils mènent des entretiens avec les dirigeants et une partie des salariés	Elevé
CHEDOTEL F., 2003	Analyser les impacts de la gestion participative sur les relations humaines	10 scops françaises de moins de 30 salariés	Il mène des entretiens avec 40 salariés	Elevé
CHEDOTEL F., PUJOL L., 2012	Analyser les effets d'une prise de décision collective	25 scops françaises de taille variée	Ils mènent des entretiens avec 25 dirigeants et 30 salariés	Elevé
COLLARD M-A, 2013	Analyser les tenants théoriques de la démocratie économique et les confronter avec la pratique	9 entreprises sociales belges de taille variable	Il mène 3 entretiens collectifs avec les 9 dirigeants	Moyen à élevé selon les entreprises
CONINCK F., 1992	Analyser la résistance des salariés au changement organisationnel	1 entreprise française de plus de 50 salariés	Il se base sur des questionnaires et mène des observations de terrain	Moyen
COURET Frédéric, 2002	Décrire les processus de décision en vigueur dans les entreprises suivant le management participatif	18 coopératives françaises de taille variable	Il mène des entretiens avec les dirigeants	Elevé
COURET Frédéric, 2006	Analyser le lien entre le processus démocratique de prise de décision et l'efficacité économique	17 coopératives françaises avec en moyenne 132 adhérents par coopérative	Il analyse les données internes des coopératives et mène des entretiens auprès de chaque dirigeant	Faible à moyen pour 10 d'entre elles et élevé pour les 7 autres
DACHEUX E., GOUJON D., 2013	Analyser les liens entre la cohésion sociale et la performance économique	Entreprises issues de l'économie sociale et solidaire européenne de taille variée	Ils reprennent les études empiriques d'autres auteurs	Variable
DEFOURNY J., 1987	Comparer la performance des scops avec des entreprises « classiques »	Plus de 500 scops et plus d'un millier de firmes françaises de	Il analyse des indicateurs de productivité avec des indicateurs de gestion participative	Elevé concernant les scops, nul concernant les firmes

		taille variable		« classiques »
DUBOIS M., RETOUR D., 1999	Analyser le contexte d'émergence d'une compétence collective dans un groupe décisionnel	25 coopératives françaises de taille variée	Ils mènent des entretiens avec 57 travailleurs, dont des PDG, administrateurs, ouvriers et employés	Elevé
EBY L., FREEMAN D., RUSH M., LANCE C., 2009	Analyser le degré de motivation des salariés selon différents modes organisationnels	Plus de 50 entreprises américaines de taille variable	Ils reprennent des données internes des entreprises et mènent plus de 100 entretiens de salariés	De faible à moyen
FAUVY S., 2009	Analyser la mobilisation des travailleurs aux seins de structures participatives	2 scops françaises de moins de 20 salariés	Elle mène des entretiens avec une vingtaine de salariés	Elevé
FERRERAS I., 2007	Analyser ce que représente aujourd'hui le travail selon différentes variables pour ceux qui l'exercent	3 entreprises belges de tailles variables	Elle mène plus de 60 entretiens avec des salariés, des dirigeants, des managers, des responsables syndicaux, des négociateurs dans les commissions paritaires nationales, utilise des données internes aux entreprises, effectue des observations sur le terrain et expérimente le travail de caissière	Nul et Faible selon les entreprises
GEUZE F., 2017	Analyser l'impact et les modes d'organisation des entreprises libérées	1 coopérative française de 200 salariés	Il mène un entretien avec la dirigeante	Elevé
GUIOL P., MUNOZ J., 2006 et 2007	Analyser les effets des différents degrés de participation des salariés sur leurs santé mentales	120 entreprises françaises de 300 salariés en moyenne	Ils interrogent 234 médecins généralistes et 74 médecins du travail, comparent deux échantillons d'entreprises sur base du type de management à travers leurs données internes	Moyen pour une partie, nul pour l'autre
JEANNEROD-DUMOUCHEL N., 2014	Analyser les effets du management participatif en terme de reconnaissance	1 entreprise française de taille non précisée	Il mène des entretiens avec 42 salariés et mène des observations de terrain	Moyen
KNIGHT D., PEARCE C., SMITH K., OLIAN J.,	Analyser le processus décisionnel collectif selon la composition	76 entreprises américaines et irlandaises de taille variable	Ils mènent des entretiens avec plus de 100 salariés	Variable

1999	du groupe			
Le Groupe Terre, 2011	Adresser des recommandations à la Commission européenne en matière de management participatif	34 entreprises issues de l'économie sociale de 7 pays européens ⁷ de taille variable	Ils se basent sur des questionnaires remplis par chaque dirigeant des 34 entreprises	Elevé
L'HOPITAL F., 2015	Analyser l'impact sur les salariés et l'organisation d'une gestion participative	2 scops françaises, l'une de 15 et l'autre de 21 salariés	Il mène des entretiens avec 14 salariés et 1 dirigeant, mène des observations sur le terrain	Elevé
PASQUET P., LIARTE S., 2012	Analyser les bienfaits et méfaits de la gestion collective	Des scops françaises de 10 à 200 salariés	Ils mènent 18 entretiens dont des dirigeants, utilisent des données internes aux entreprises et se basent sur d'autres études sur le sujet	Elevé
ROMERO A., PEREZ M., 2003	Analyser différents aspects (comme l'organisation) liés à la gestion participative	36 coopératives espagnoles de taille variable	Ils reprennent des données internes aux coopératives et mènent des observations sur le terrain	Elevé
ROUSSEAU V., AUBÉ C., 2013	Analyser l'autonomie collective au regard de facteurs motivationnels	1 entreprise publique britannique (lié à la santé) de plus d'un millier de salariés	Ils analysent des indicateurs de la firme liés à la motivation sur 327 salariés	Moyen
SIMARD M., MARCHAND A., 1995	Analyser le rapport entre le degré de participation à la gestion de prévention des accidents et la fréquence des accidents	5 entreprises canadiennes regroupant petites, moyennes et grandes entreprises	Ils mènent 55 entretiens avec des cadres supérieurs, cadres intermédiaires, médecins du travail et des syndicalistes, se basent sur des données internes aux entreprises	Variable
SOONHEE K., 2002	Analyser les effets du management participatif sur la satisfaction au travail	Plus de 20 agences gouvernementales américaines de taille variable	Il reprend des données issues des entreprises et mènent plus de 50 entretiens de salariés	Variable
Spire, A., 2015	Analyser l'ambivalence du management participatif	2 entreprises publiques françaises de plus de 1000 salariés qui fusionnent	Il mène des entretiens avec des dirigeants et des salariés et mène des observations de terrain	Faible à moyen

⁷ Belgique, France, Roumanie, Grande-Bretagne, Autriche, Espagne, Italie

STASHEVSKY S., ELIZUR D., 2000	Analyser les effets du management participatif sur la performance de l'entreprise	3 entreprises israéliennes de plus de 70 salariés	Ils calculent le rendement de 208 employés selon la mise en place de la participation ou non	Moyenne
STERVINO S., 2014	Analyser en quoi les Scops françaises peuvent se prévaloir d'être des modèles de management participatif	3 Scops françaises de moins de 20 salariés	Elle mène des entretiens avec 20 salariés et 15 dirigeants	Elevé
Syneco ASBL, ACFI-FIAS ASBL, 2012	S'intéresser au fonctionnement de la prise de décision collective	27 ASBL et 19 entreprises belges de taille variable	Ils se basent sur des questionnaires envoyés aux dirigeants et mène des observations sur le terrain	Moyen à élevé
THUDEROZ C., 1995	Analyser les effets, notamment en termes de liens sociaux, des entreprises optant pour un mode de gestion plus participatif	4 entreprises françaises de 300 à 12 000 salariés	Il a fourni un questionnaire de plus de 50 questions à plus de 80 salariés pour chacune des 4 entreprises et a mené des discussions avec des groupes de salariés sur le terrain suite à des moments d'observation	Faible à moyen
VANHEE L., 2013	Analyser différentes méthodes de management et ses effets sur le bien-être des salariés et la performance de la firme	1 SPF belge de plus d'un millier de salariés	Elle se base sur un questionnaire envoyé à 187 salariés et sur des données internes au SPF	Moyen

Partie III : Note d'articulation

Chapitre I. Intérêt du travail

Le présent travail tente de s'inscrire dans une approche cohérente en posant un double regard sur une même problématique. En effet, en étudiant l'impact du management participatif en termes de bien-être et de productivité, l'analyse répond aux besoins et aux attentes des deux principaux acteurs du monde de l'entreprise, c'est-à-dire en se mettant à la place du travailleur qui est soucieux de son bien-être et du dirigeant qui est responsable de la performance économique de sa firme.

Un des intérêts de cette approche est de pouvoir attester de la pertinence de la gestion participative pour chacune des parties concernées et selon leurs propres préoccupations. Ainsi, même si tous les résultats ne vont pas nécessairement dans le même sens, les études des différents auteurs utilisés dans le travail mettent en évidence un certain nombre de pistes intéressantes qui pousse à la réflexion.

En effet, leurs recherches témoignent du fait que le management participatif est un projet réaliste et qu'il comporte de nombreuses facettes qui sont tant bénéfiques pour le dirigeant que pour le travailleur. Leurs travaux ont également permis de soulever certains aspects qui sont nettement moins avantageux pour les deux parties concernées. Néanmoins, il a été mentionné qu'il était possible de diminuer l'intensité de ces inconvénients en modifiant les variables qui jouaient en leur faveur. De plus, une série de recommandations et de facteurs clés ont permis d'apporter quelques solutions qui permettent de supprimer certains effets indésirables de la participation, tant d'un point de vue social qu'économique.

Ainsi, par exemple, deux des principaux freins à l'instauration d'une prise de décision collective résident dans le manque d'expertise des salariés et dans le manque d'intérêt que la prise de décision peut susciter chez eux. En effet, le manque de connaissances peut se traduire par du stress chez les travailleurs et par des formations qui seraient coûteuses pour l'entreprise et pesantes pour les salariés qui ne les souhaitent pas. Le désintérêt peut provoquer l'impression de contrainte chez les salariés, et donc une baisse d'épanouissement et une dégradation des conditions de travail, comme il peut provoquer une diminution de la motivation et de l'implication des travailleurs qui se répercute alors sur leur productivité. Néanmoins, des solutions communes existent et la plus pertinente d'entre elles serait de ne pas contraindre les salariés à participer à la prise de décision. En effet, si la participation est basée sur le consentement, les travailleurs prendraient part aux décisions lorsqu'ils se sentiraient à l'aise avec celles-ci et lorsqu'ils en témoigneraient l'intérêt ou le désir, tandis que l'entreprise ne serait pas obligée de financer des formations à ceux qui ne le souhaitent pas et de forcer des salariés à participer avec le risque d'affecter leur motivation.

Comme on le voit dans cette illustration, il est possible de régler les problèmes liés à la participation de manière globale, c'est-à-dire en se préoccupant tant du point de vue social qu'économique. Cet exemple atteste ainsi du fait que les deux visions (travailleurs / dirigeants) ne sont pas nécessairement antagonistes et qu'il est possible de les faire coïncider dans une optique d'intérêt général.

Chapitre II. Les origines de la volonté de participer

La volonté de prendre part aux décisions qui nous concernent et qui est mis en évidence par certains auteurs comme Ferreras (2007) est lié pour bon nombre de chercheurs à la crise démocratique de notre modèle économique (Arrigo, 2010). En effet, Blondiaux (2008) parle d' « impératif participatif » et constate une attente de plus en plus grande des individus en termes d'expression et d'autoréalisation tandis que Fleurbaey (2006) évoque une « pulsion démocratique ». Il convient alors de s'interroger sur les origines de cette crise du modèle économique.

Pour Arrigo, c'est dû à « une plus grande prise de conscience du caractère international des stratégies d'entreprise (...) [et à] une croissante information au sujet des relations de travail et des conditions de travail, tout comme de nouveaux accords entre les pays » (p.17).

Pour Bessire et Mesure (2009), la crise démocratique de notre modèle économique provient d'une gouvernance d'entreprise fondée sur l'utilitarisme et l'opportunisme, ce qui se traduit par des faillites frauduleuses, des manipulations comptables, des rémunérations exorbitantes des grands dirigeants et des délits d'initiés.

Boissin et al. (2015) quant à eux, justifient cette crise par des décisions qui ne prennent pas en compte les conséquences humaines, sociales et environnementales, par des stratégies de court-terme qui se basent sur le seul profit financier ainsi que par la recherche de nouveaux emplacements de production selon le critère de l'optimisation fiscale et du salaire le plus bas.

Selon Ferreras (2012), l'origine est notamment à chercher dans un changement considérable de mentalité. En effet, après plus de 150 ans de capitalisme, notre système politique marqué par la culture libérale démocratique a imprégné les esprits des gens. Les salariés, même les plus ignorants, ont maintenant plus d'attentes en matière de reconnaissance de dignité et de liberté décisionnelle. De plus, l'économie des services et l'irruption du client sur le lieu du travail signent l'émancipation du travail de la sphère privée pour aboutir dans la sphère publique. Or, cette dernière est directement caractérisée par un régime d'interaction civique, attestant dès lors des aspirations des travailleurs de pouvoir décider des mesures qui les concernent directement. Une source de tension s'est alors créée entre d'une part, l'entreprise représentée par les dirigeants qui imposent un régime d'interaction domestique⁸ à leurs subordonnés, c'est-à-dire les travailleurs, et d'autre part, les attentes des salariés en matière de liberté décisionnelle du fait de leur culture libérale démocratique. Les salariés trouvent ainsi injuste de subir l'élaboration unilatérale des règles par la hiérarchie. Par conséquent, « en l'absence de cette reconnaissance de l'aspiration des employés à être pleinement considérés comme citoyens au travail, un conflit fondamental s'est progressivement dessiné, transversal à toutes les situations qu'implique le travail » (Ferreras, 2007, p.243). Pour l'auteure, ces tensions témoignent de la différence entre la vie de citoyen, soumis à un régime démocratique, et la vie de salarié, soumis à un régime domestique, tel est ainsi selon elle la

⁸ Le régime d'interaction domestique est une notion utilisée par Isabelle Ferreras qu'elle caractérise comme l'arbitraire patronal et se réfère dans le présent travail au mode de gestion directif.

contradiction fondamentale du capitalisme et de la démocratie.

Chapitre III. Comment généraliser ce mode de gestion ?

Il convient maintenant de se demander par quel moyen les partisans de la gestion participative arriveraient à instaurer ce type de modèle à une échelle plus grande, car, jusqu'ici, comme le soulignent Berthet et al. (2012), l'application de la gestion participative est surtout le fruit du système de valeurs du dirigeant et de son adhésion à ce type de gestion.

Si, comme de nombreux auteurs le soulignent, la participation est une préoccupation majeure des travailleurs, alors il est légitime de questionner le rôle que pourraient avoir les syndicats dans ce genre de démarche. Néanmoins, comme nous allons le voir, les analyses de certains chercheurs à ce sujet ne sont pas très concluantes.

En effet, Ferreras (2007) évoque l'incapacité des syndicats à se battre pour arriver à un modèle de gestion démocratique. Selon elle, le combat syndical se concentre principalement sur des aspects plus quantifiables comme le salaire, sur le respect des conventions existantes et sur les nouvelles exigences des firmes, en matière de flexibilité notamment. De plus, le type de gestion peut difficilement être abordé car les compétences des instances de la concertation sociale sont strictement définies par la loi. Par ailleurs, Ferreras souligne le fait que les syndicalistes sont noyés dans l'urgence et font face à beaucoup de demandes individuelles et de réunions de travail. Ensuite, d'un point de vue historique, l'organisation du travail et de la production a plutôt été abandonnée au management pour que les syndicats puissent en contrepartie obtenir des avancées sur les gains de productivité et de croissance. En outre, même si les syndicats sont combatifs, les travailleurs soutiennent parfois les nouvelles mesures prises en matière de management. Enfin, l'auteure se demande si les syndicats sont à même de cerner la problématique du régime domestique car ils reproduisent en leur sein le même type de structure hiérarchique.

De plus, les syndicats basent leurs logiques sur la dichotomie dirigeants/travailleurs alors que la gestion participative tend à l'escompter du fait que ceux-ci prennent ensemble les décisions (Groupe Terre, 2011).

Enfin, selon Collard (2013), il y a une différence fondamentale de vision entre les syndicats et les partisans du management participatif. En effet, tandis que les organisations syndicales oeuvrent à une démocratie représentative à travers leurs représentations, l'implication des salariés est directe dans le cadre de la gestion participative.

De fait, si les syndicats ne sont pas à même de répondre aux attentes démocratiques des salariés, c'est peut-être à ces derniers de faire entendre leur voix. Ferreras affirme alors dans cette optique que deux fronts doivent être poursuivis : « l'identification d'un interlocuteur et l'acquisition de capacités collectives » (p.119). Il convient donc d'une part d'identifier les sources du pouvoir qui exerce cette domination, et d'autre part de pouvoir mobiliser des capacités-ressources qui représentent les ressources pratiques nécessaires à l'action et des capacités cognitives qui ont trait à la compréhension des enjeux.

Chapitre IV. Prise de hauteur

Il est nécessaire de se demander sur quelle base repose un système hiérarchique. Tandis que certains auteurs justifient l'existence d'une hiérarchie par son efficacité, par l'expertise et les compétences des membres qui la composent ainsi que par sa fonction de direction, d'autres la remettent complètement en question (Castoriadis, 1974).

Par exemple, pour Castoriadis, le système hiérarchique est le symbole de la division de la société entre "une couche qui dispose du pouvoir et des privilèges, et le reste, qui en est dépossédé" (p.71). La hiérarchie est alors perçue comme servant à organiser la contrainte à travers la surveillance, le contrôle, la sanction, la récompense ou encore la détermination des cadences. Castoriadis stipule que les dirigeants sont en quelque sorte obligés d'organiser la contrainte car les travailleurs ne sont pas spontanément enthousiastes à faire ce que leurs supérieurs hiérarchiques leur demandent. L'auteur justifie cela par le fait que ni leur travail, ni le produit de celui-ci ne leur appartiennent et parce qu'ils n'ont pas eux-mêmes décidé de la manière dont ils allaient le faire, ni de ce qu'il adviendra de ce qu'ils ont produit.

Ferreras (2007), quant à elle, questionne la légitimité du système hiérarchique. En effet, selon elle, l'entreprise n'est pas la seule chose des apporteurs en capital car elle est au moins tout autant le lieu des investisseurs en travail. Il convient dès lors que ces deux ensembles d'acteurs aient leur mot à dire sur la gestion de l'entreprise, ce qui n'est pour le moment pas le cas de la plupart des entreprises traditionnelles. Cela signifie alors, selon l'auteure, que la gouvernance actuelle de ce type de firme est illégitime car elle ne reflète pas la réalité en ne représentant qu'un seul de ses deux corps constituants.

Ensuite, dans un autre registre et d'un point de vue peut être plus philosophique, il serait intéressant de s'interroger sur le mode de vie que les individus veulent mener et sur le choix de société qu'ils veulent adopter.

En effet, comment voulons-nous vivre, travailler et nous épanouir ? Quels modèles souhaitons-nous laisser aux générations futures ? S'agit-il de se laisser dicter par des règles extérieures qui n'ont pas fait l'objet d'un choix démocratique et qui, dans certains cas, agissent contre l'intérêt de la majorité des personnes et de l'environnement dans lequel elles vivent ? S'agit-il de privilégier la performance économique au détriment du bien-être social ? Ou s'agit-il plutôt de se prendre en charge, d'avoir une pleine maîtrise du milieu dans lequel nous vivons et de nous soumettre à des règles que nous avons nous-mêmes édictées ?

Il est, dans ce cadre, primordial d'avoir une vue plus large, de prendre de la hauteur et de ne pas considérer le management participatif comme un simple mode de gestion mais plutôt comme un réel choix de société.

Chapitre V. Pistes de réflexion

Dans quel but un tel mode de gestion est-il adopté ? Selon certains auteurs, il existe deux écoles de pensées dichotomiques à ce sujet. Il y aurait ainsi une première vision qui peut être qualifiée de "managériale", dans le sens où le dirigeant s'intéresse en priorité au bon fonctionnement et à la performance de l'entreprise, et une seconde vision qui serait "politique" et qui vise à l'émancipation des travailleurs et à l'instauration de valeurs humanistes (Syneco ASBL, ACFI-FIAS ASBL, 2012).

Dans le cadre de cette vision « managériale », Arrigo et al. (2010) mettent en évidence qu'il peut être dangereux de consulter directement les salariés tout en contournant les syndicats car le rapport de forces entre le travailleur et le dirigeant est différent qu'avec les organisations syndicales qui bénéficient d'une certaine protection. Borzeix et al. (2015) mettent ainsi en garde contre le fait que la participation ne constituerait au final qu'une domination consentie. Spire (2015) a la même idée et a déjà remarqué dans des entreprises que des dispositifs participatifs ont été mis en place dans le seul but de limiter la résistance des salariés à certains changements. En effet, il a pu démontrer que la participation était dans certains cas illusoire car l'objectif de la hiérarchie était de mieux faire accepter les décisions qu'elle avait elle-même insufflées.

Face à de tels constats, il semble préférable d'instaurer un management participatif sur des bases saines. Il est alors capital de pouvoir trouver un modèle qui puisse conjuguer les intérêts économiques et les intérêts humains. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre pour ne pas tomber dans l'un des extrêmes, comme se préoccuper principalement de la croissance et du maintien sur le marché, ce qui constituerait une dérive économiciste, tout comme il ne faut pas s'orienter vers des objectifs purement idéologiques, ce qui constituerait une dérive militante. En effet, l'entreprise court le risque dans le premier cas de figure de faire face à la colère de ses salariés, et dans le second cas de disparaître purement et simplement faute d'efficacité et de réactivité. Trouver le bon équilibre entre la plus-value économique et la plus-value sociale représenterait alors une des meilleures options pour chacune des parties composant l'entreprise (Poisat et al., 2010).

Caudron (2008) affirme alors qu'il serait judicieux d'instaurer des méthodes de gestion démocratique limitée. En effet, une implication modérée des salariés à la prise de décision permettrait de réaliser un équilibre entre l'efficacité économique et le bien-être des travailleurs car elle diminue certains éléments entravant la performance tout en s'assurant de répondre aux préoccupations des salariés.

Ferreras (2012) s'accorde également sur le fait qu'il faudrait trouver un compromis possible entre l'impératif d'efficacité qui est une des clés de la vie économique et le projet d'émancipation collective qui émane de l'idéal démocratique. Il s'agit ainsi de réconcilier l'efficacité et la justice, le capitalisme et la démocratie. Une telle évolution s'est bien déroulée au niveau politique, où nous sommes passés de l'absolutisme à la démocratie. Pourquoi ne serait-ce pas possible pour la gouvernance d'entreprise ? Ferreras a alors proposé l'instauration d'un bicamérisme économique qui consiste en la création d'une chambre composée des représentants des investisseurs en travail et d'une autre composée des représentants des apporteurs en capital. Ces deux chambres désigneraient alors à part égale les

membres d'un gouvernement commun qui dirigerait l'entreprise selon la règle de la majorité. Réunir toutes les composantes de l'entreprise, toujours selon l'auteure, permettrait de toucher au moteur de la croissance économique occidentale, c'est-à-dire l'économie des services fondées sur l'innovation, de réaliser les attentes de justice démocratique des salariés et d'exposer une image externe qui serait responsable socialement, ce qui constitue une marque de confiance aux yeux de la clientèle et des investisseurs. Un autre avantage de la réalisation de telles initiatives réside dans le fait qu'elles peuvent coexister dans une économie libérale et qu'elles ne doivent pas émaner de la volonté des législateurs. De plus, Arrigo et al. (2010) mettent en évidence l'avantage de la participation des travailleurs en termes de légitimité sociale car en temps de crise, les entreprises sont particulièrement vulnérables et recherchent l'acceptation des mesures prises vis-à-vis de leurs salariés.

En outre, d'un point de vue idéologique, quelles seraient les reproches qui pourraient être adressés à un tel modèle ? Qui aurait un argumentaire assez solide que pour combattre un mode de gestion qui base ses principes sur la démocratie et l'égalité ? (Lasserre, 2002)

Nous citons, en guise de conclusion, Ferreras (2007) qui évoque un des grands enjeux de la période contemporaine. Voici ses propos, confiés à la réflexion du lecteur : « d'un point de vue historique, le XX^{ème} siècle a établi, dans la lutte et le drame, la légitimité de la norme démocratique dans le champ politique, (...) l'un des défis majeurs du XXI siècle [est] de traiter de la légitimité de la norme démocratique dans le champ économique » (p.251-252).

Bibliographie

Ouvrages

- BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*, Paris: Seuil, 2008, 112 p.
- FERRERAS Isabelle, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris: Presses de Sciences Po., 2007, 276 p.
- FERRERAS Isabelle, *Gouverner le capitalisme? : pour le bicamérisme économique*, Paris : PUF, 2012, 336 p.
- FLEURBAEY Marc, *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du 21e siècle*, Paris : Grasset, 2006, 214 p.

Documents scientifiques

- BESSIRE Dominique, MESURE Hervé, « Penser l'entreprise comme communauté: fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, n° 30, 2009, pp. 30-50
- BORZEIX Anni, CHARLES Julien et ZIMMERMANN Bénédicte, "Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat", *Sociologie du travail*, n°57, 2015, pp.1-19
- CASTORIADIS Cornelius, « Autogestion et hiérarchie », *CFDT Aujourd'hui*, n°8, 1974, pp. 64-80
- CAUDRON Fabrice, « Lier pratique démocratiques et efficacité économique : La rationalisation démocratique », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°308, 2008, pp. 56-70
- FERRERAS Isabelle, "La société des services donne un sens politique au travail" in SAINSAULIEU Ivan, SURDEZ Muriel (sous la direction de), *Sens politiques du travail*, Paris: Armand Colin, 2012, pp. 71-86
- POISAT Jacques, GOUJON Daniel, MIESZCZAK Jean-Luc, « SCOP côté nature bio : un exemple coopératif confronté aux réalités du marché dans une économie plurielle en devenir », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, n°361, 2010, pp. 50-62
- SPIRE Alexis, « Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012) », *Sociologie du travail*, n°57, 2015, pp. 20-38

Documents de travail

- ARRIGO Gianni, CASALE Giuseppe, *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*, Genève: Organisation internationale du travail, Document de travail n°8, 2010, 52 p.
- BERTHET Grégory, BOSSCHAERT Béatrice, MARECHAL Paul, *Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises*, Lille: l'observatoire transfrontalier de l'ESS, Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, n°4, 2012, 20 p.

- COLLARD Marie-Caroline, *Démocratisons l'économie! Pratiques et utopies*, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, Les dossiers de l'économie sociale, 2013, 156 p.
- GROUPE TERRE, *Re: DialoguES- Pour un dialogue social adapté aux entreprises d'économie sociale visant la participation*, Notes techniques, Monceau-sur-Sambre: SAW-B, 2011, 22 p.
- SYNECO ASBL, ACFI-FIAS ASBL, *Réalité de la participation des travailleurs dans les circuits décisionnels et informationnels au sein des entreprises d'économie sociale belges francophones*, Louvain-la-Neuve: ConcertES, 2012, 59 p.

Colloque

- BOISSIN Olivier, CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, *Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements*, Québec: Colloque international "Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi ?", 2015, 17 p.

Source internet

- LASSERRE, Michelle, *L'entreprise autogérée*, Québec: Les classiques des sciences sociales, 2002, www.m-lasserre.com/textes/entrepriseautogeree.htm, consulté le 16/02/2017

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

