

# Favoriser la participation des travailleur·euse·s aux décisions

## Fondements et Applications

GT3 | Fiche pratique 1 | Octobre 2021

La participation des travailleur·euse·s aux prises de décision peut être mise en œuvre pour diverses raisons et de diverses manières, variant selon les objectifs recherchés et les bénéfices attendus. C'est à la lumière de ces deux considérations que nous retrouvons différents modèles de participation.

### Fondements de la participation des travailleur·euse·s

Différents arguments peuvent expliquer la mise en place d'un modèle de participation en entreprise, tels que :

#### → Le pluralisme démocratique

Cet argument souligne la ressemblance entre l'État et l'entreprise en tant qu'institutions politiques et, de ce fait, entre le·a· citoyen·ne et le·a· travailleur·euse. Ainsi, si la démocratie se justifie pour la société, elle se justifie également dans le cadre l'entreprise : celle-ci doit donc défendre et appliquer les principes de justice, d'État de droit et de séparation des pouvoirs. Les travailleur·euse·s doivent pouvoir exercer un contrôle sur la gouvernance de leur organisation, tout comme il·elle·s exercent un contrôle sur la gouvernance de l'État. En retour, cette participation sur le lieu de travail permet de renforcer les pratiques de participation citoyenne dans la sphère politique.

#### → L'inclusion des parties prenantes

Impliquer différentes parties prenantes – notamment les travailleur·euse·s – dans la gouvernance de l'entreprise permet, d'un côté, de légitimer et d'améliorer la prise de décision interne, puisque les travailleur·euse·s ont dès lors accès à des informations privilégiées et que leur participation aux décisions permet de contrebalancer un éventuel contrôle oligarchique de l'entreprise. D'un autre côté, elle permet de renforcer leur intérêt pour le bon développement de l'entreprise. Cet élément se voit renforcé du fait que leurs moyens de subsistance dépendent largement du succès de celle-ci (bien plus que toute autre partie prenante).

#### → Vers plus d'égalité

Si une société plus juste requiert l'égalité politique et économique entre ses membres, il importe dès lors de redresser les déséquilibres du monde du travail en la matière. Dans l'entreprise, il est possible de tendre vers plus d'égalité politique et économique entre les travailleur·euse·s en prévenant ou renversant un pouvoir managérial oligarchique et en promouvant des politiques et comportements égalitaires et de redistribution.



## → L'exercice des droits humains

Si les employeur·euse·s peuvent faire usage de main-d'œuvre, les travailleur·euse·s ne peuvent être considéré·e·s comme une simple ressource. Il·elle·s doivent pouvoir exercer, dans l'entreprise, leurs droits humains et libertés civiles tels que l'autonomie, l'absence de domination, la liberté d'expression, la dignité, l'égalité, etc.

Par ailleurs, d'autres raisons — se superposant parfois — justifient la mise en œuvre de la participation des travailleur·euse·s, celle-ci pouvant être considérée comme : une voie de transformation révolutionnaire de la société (perspective socialiste) ; une forme d'action collective radicale et spontanée, à travers laquelle les travailleur·euse·s demandent de nouveaux droits et défendent ceux existants ; un moyen de limiter le pouvoir des investisseurs dans les entreprises ; une conséquence naturelle de la propriété collective des coopératives par leurs travailleur·euse·s ; un moyen de développer la personnalité des travailleur·euse·s et de préserver leur santé mentale (perspective humaniste) ; ou encore un moyen d'exploiter au mieux les capacités humaines et d'atteindre le niveau maximum d'efficacité et de productivité économique.

Références :

Acuña, Eduardo, et al. "Un Marco Conceptual Para El Estudio de La Participación." UniRcoop, vol. 1, no. 1, 2003, pp. 70–84.

Atzeni, M. "An Introduction to Theoretical Issues." *Alternative Work Organizations*, edited by M. Atzeni, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 1–24.

De Spiegelaere, Stan, et al. "Democracy at Work." ETUI Annual Report, 2019.

Ferreras, Isabelle. *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge University Press, 2017.

Polanyi, K. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press, 2001.

Dahl, R. A. *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press, 1985.

## Cinq modèles de participation des travailleur·euse·s<sup>1</sup>

La participation des travailleur·euse·s aux prises de décision peut prendre des formes très diverses, en fonction de l'objectif recherché et des bénéfices attendus. Il peut s'agir de modèles d'*implication* des travailleur·euse·s (comme le management participatif, le lean et les méthodes de management néo-participatif) ou de modèles de *démocratie* en entreprises (comme la coopérative de travailleurs ou l'autogestion).

### → Le management participatif

**Quoi ?** Approche ayant pour but d'améliorer la productivité des travailleur·euse·s en favorisant leur engagement dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Plus d'informations sur l'historique et le fonctionnement des différents modèles de participation peuvent être trouvées sur le site français de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), en suivant le lien : <https://www.anact.fr/8-grands-modeles-participatifs-la-loupe>



**Comment ?** La participation a lieu dans des « espaces de participation » ouverts et encadrés par le management, permettant aux salarié-e-s de s'exprimer sur leur travail et leur environnement.

**Bénéfices (+)** Amélioration de la qualité de vie au travail ; alignement opérationnel et politique ; renforcement de l'engagement des travailleur-euse-s ; amélioration de la productivité et de l'efficacité des travailleur-euse-s ; amélioration de la qualité et de la fiabilité des processus.

#### **Le saviez-vous ?**

Ce modèle apparaît dans les années 1930 à la suite des travaux d'Elton Mayo mettant en lumière l'importance des relations informelles et du vécu des travailleur-euse-s sur leur productivité. Dans les années 1950, les chercheur-euse-s du Tavistock Institute développent une méthode qui vise à accroître la productivité et à humaniser le travail, notamment via l'enrichissement des tâches et l'organisation d'équipes semi-autonomes. En France, au début des années 1970, certaines innovations sont testées, principalement concernant la restructuration des tâches.

**Pour aller plus loin :** <https://www.dicopart.fr/fr/dico/management-participatif>

→ **Le Lean**

**Quoi ?** Méthode d'origine japonaise qui consiste à développer la production au plus juste en économisant les facteurs de production, les matières, les espaces, les temps d'attente, les stocks, etc., afin de produire « juste à temps » les produits voulus par les consommateur-riche-s. Les travailleur-euse-s doivent trouver eux-elles-mêmes des solutions aux problèmes de production.

**Comment ?** Les travailleur-euse-s sont mobilisé-e-s pour améliorer la qualité et la fiabilité des processus, en cherchant à identifier et à supprimer tout gaspillage.

**Bénéfices (+)** Favorisation de l'innovation grâce à l'engagement des salarié-e-s ; amélioration de la productivité et de l'efficacité ; amélioration de la qualité et fiabilité des processus.

#### **Le saviez-vous ?**

Issu de l'industrie automobile, ce mode d'organisation s'est diffusé aux États-Unis dans les années 1980 puis en Europe dans les années 1990. Aujourd'hui, on le retrouve dans l'ensemble des secteurs économiques et au sein de certains plusieurs publics. Il est cependant l'objet de controverses puisque certains lui reprochent de participer à la dégradation des conditions de travail.

**Pour aller plus loin :** <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-99.htm>

→ **Les méthodes de management néo-participatif, ou la post-organisation**

**Quoi ?** Méthodes de management qui cherchent à lutter contre toute forme de bureaucratie, à « libérer » les individus et à rendre les entreprises plus « agiles ». Il s'agit davantage d'une philosophie organisationnelle (ensemble de principes et valeurs) que d'un modèle d'organisation précis.



**Comment ?** Les tâches d'organisation du travail sont confiées aux travailleur·euse·s eux·elles-mêmes, avec pour seule consigne d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Il·elle·s ont donc une autonomie importante pour réaliser leur travail.

**Bénéfices (+)** Meilleure qualité de vie au travail ; renforcement de l'implication des salarié·e·s, des dynamiques collectives, de l'agilité et de la flexibilité de l'entreprise ; capacité d'innovation accrue.

**Le saviez-vous ?** Ces méthodes apparaissent dans les années 2000, et n'impliquent aucune transformation des modes de gouvernance de l'entreprise.

**Pour aller plus loin :** voir les nouvelles formes d'organisation telles que les entreprises libérées ; les organisations responsabilisantes, opales ou liquides ; les méthodes agiles ; etc. Par exemple : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56.htm>

#### → La coopérative de travailleur·euse·s

**Quoi ?** Modèle d'entreprise qui prévoit l'implication des travailleur·euse·s dans la prise de décision stratégique. En cela, ce modèle diffère radicalement de l'entreprise privée traditionnelle (capitaliste).

**Comment ?** Les salarié·e·s sont coopérateur·rice·s — donc propriétaires et actionnaires — de l'entreprise. Il·elle·s sont présent·e·s dans les organes officiels de prises de décision (assemblée générale et éventuellement conseil d'administration). Tou·te·s les membres coopérateur·rice·s disposent à l'assemblée générale d'un pouvoir de vote égal (ou tout le moins limité), indépendamment du montant du capital détenu.

**Le saviez-vous ?** Ce modèle d'entreprise se développe depuis les années 1800 en France et au Royaume-Uni, avant d'être reconnu de façon formelle depuis la création de la coopérative de filature de coton *Rochdale Co-operative Manufacturing Society* en 1844 en Angleterre. Une première vague de création de coopératives de travailleurs a eu lieu en Europe occidentale et en Amérique du Nord dans la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle, puis en Russie. De nombreux pays voient apparaître ce modèle dans les années 1970. En Belgique, si le statut de « coopérative » existe bien, il n'existe pas de statut spécifique de « coopératives de travailleurs », a contrario de la France (statut SCOP).

**Pour aller plus loin :** en pratique, il existe différents types de coopératives de travailleurs, qui se distinguent selon l'importance plus ou moins grande apportée aux différentes valeurs coopératives (l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité) : depuis les « coopératives de capital social », qui mettent essentiellement l'accent sur la participation au capital de l'entreprise, aux « coopératives collectivistes », qui favorisent la démocratie, l'engagement communautaire et les idéaux coopératifs, en passant par diverses formes hybrides.

Référence : Vieta, Marcelo, et al. "Participation in Worker Cooperatives." *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, edited by David Horton Smith et al., Palgrave Macmillan, 2016, pp. 436–53.

#### → L'autogestion

**Quoi ?** Philosophie d'organisation selon laquelle ceux·elles qui produisent devraient contrôler leur lieu de travail.



**Comment ?** Les formes hiérarchiques de gestion sont rejetées car perçues comme inutiles, indésirables et remplaçables par des formes démocratiques de gestion.

**Le saviez-vous ?** Ce mouvement est ancré dans la pensée politique socialiste ou anarchique. Il est à l'état d'embryon durant les Trente Glorieuses et devient, au lendemain de Mai 68, un objet et un enjeu politique majeur. En effet, l'autogestion cristallise les oppositions à gauche, en pleine guerre froide, entre les partisans communistes et ceux qui rejettent les pratiques bureaucratiques et stalinienne de Moscou. Quasiment disparue dans les années 1980 suite à l'augmentation du chômage et de la précarisation, l'idée d'autogestion revient sur le devant de la scène dans les années 2000 comme corollaire de l'émergence de l'altermondialisme et des mouvements anti/post-capitalistes défendant le droit des travailleur·euse·s et des sociétés à l'autodétermination et la fin des oppressions, notamment dans le milieu du travail.

**Pour aller plus loin :** voir des expériences d'autogestion telles que la commune de Paris (1978), les collectifs de travailleur·euse·s durant la guerre civile espagnole (années 1930) ou les entreprises récupérées en Argentine (années 2000).

Référence : Parker, Martin, et al. The Dictionary of Alternatives. Zed Books, 2007.

Cette fiche pratique a été réalisée dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT3) sur le thème : « Participation et concertation sociale : principales tensions et pistes de conciliation » entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → [escap.be](https://www.escap.be)

