

Mise en œuvre de la participation des travailleur·euse·s aux décisions

GT3 | Fiche pratique 2 | Octobre 2021

La participation des travailleur·euse·s aux prises de décisions représente une modification de la distribution de l'autorité et du pouvoir dans l'entreprise en faveur des travailleur·euse·s. Mais au-delà des raisons qui sous-tendent à la mise en œuvre de la participation (voir la fiche pratique 1 « Favoriser la participation des travailleur·euse·s aux décisions : fondements et applications » sur escap.be), celle-ci se caractérise également par une série de dimensions pratiques, qui définissent la forme qu'elle prendra concrètement.

Quatre questions clés

Quatre questions permettent d'appréhender la participation : qui, quoi, pourquoi & où.

→ Qui ?

Dimension : degré d'implication du·de la travailleur·euse et forme de la participation

Description : la participation peut être :

- Directe : cela requiert la participation d'une majorité des travailleur·euse·s
- Indirecte : via un petit groupe de travailleur·euse·s représentant l'ensemble des travailleur·euse·s
 - Élu·e·s par leurs pairs (désignation par voie démocratique)
 - Tiré·e·s au sort
 - Désigné·e·s par le management (désignation par voie non démocratique)

→ Quoi ?

Dimension : éventail de sujets couverts

Description : les questions traitées en entreprise peuvent être relatives à la gestion quotidienne de l'entreprise, aux conditions de travail et de rémunération, à la gouvernance, etc. :

1. Conditions de travail physiques ;
2. Règles et pratiques de sécurité ;
3. Affectation des postes de travail, discipline et détermination des standards de travail ;
4. Engagement et formation ;
5. Promotions ;
6. Avantages toute nature et revenus de bien-être collectifs ;
7. Sécurité de l'emploi et licenciements ;

8. Barèmes salariaux, bonus, stock-options ;
9. Recherche et développement ;
10. Choix des produits, des marchés et fixation des prix ;
11. Promotion des cadres ;
12. Relations économiques avec les autres départements/unités de l'entreprise ;
13. Investissement en mobilier ;
14. Investissement en immobilier ;
15. Allocation des profits ;
16. Levée de capitaux et relations économiques avec d'autres entités (banques, entreprises, gouvernements, etc.).

Références :

Bernstein, Paul. "Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision-Making." *Journal of Economic Issues*, vol. 10, no. 2, 1976, pp. 490–522.

N.B. Les décisions prises au sein de l'entreprise par les travailleur·euse·s et leurs représentant·e·s sont supplétives aux accords collectifs de négociation conclus au niveau sectoriel et interprofessionnel via le dialogue social.

→ Pourquoi ?

Dimension : degré de contrôle des travailleur·euse·s (*pourquoi sont-il·elle·s impliqué·e·s ?*)

Description : l'implication des travailleur·euse·s peut être déclinée suivant plusieurs échelons, correspondant à des degrés d'influence croissants des travailleur·euse·s sur les décisions :

				Contrôle
			Codétermination	
		Consultation		
	Communication			
Information				

Ainsi, selon le degré de contrôle octroyé aux travailleur·euse·s, la forme de la participation varie. Allant du plus faible au plus fort contrôle, il peut par exemple s'agir : d'une boîte à suggestions, d'un canal d'information et d'expression des travailleur·euse·s, d'un espace de discussion incluant travailleur·euse·s et leurs managers, d'une délégation de certaines décisions avec droit de veto du manager, d'un droit de veto des travailleur·euse·s sur les décisions prises par l'équipe de gestion, de comités spécifiques où les décisions sont prises conjointement par les managers et les travailleur·euse·s, ou encore d'assemblées de travailleur·euse·s ayant un pouvoir de décision supérieur à celui des managers.

Références :

Bernstein, Paul. "Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision-Making." *Journal of Economic Issues*, vol. 10, no. 2, 1976, pp. 490–522.

Wilkinson, Adrian, et al. "Conceptualizing Employee Participation in Organizations." *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 3–25.



→ Où ?

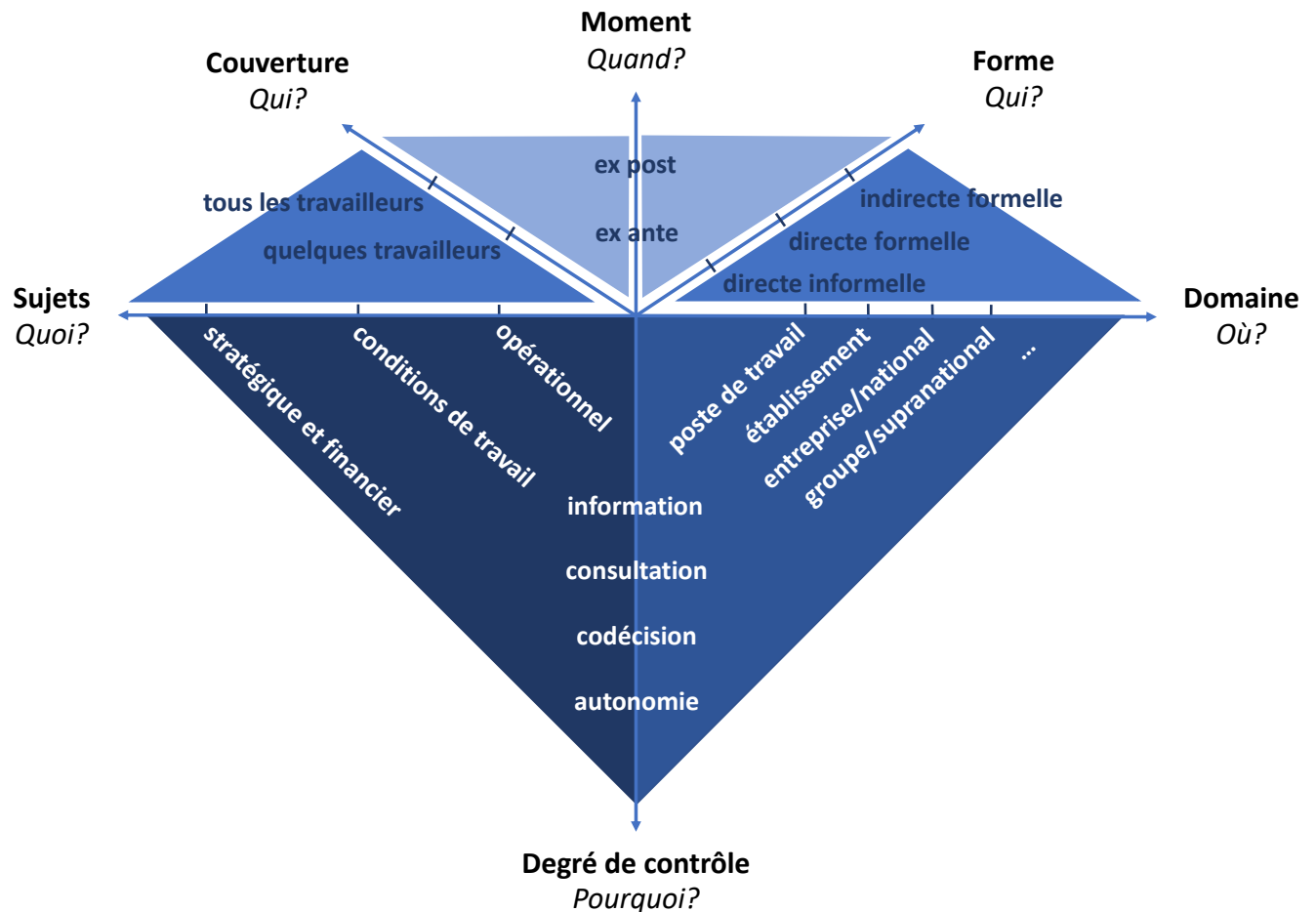
Dimension : niveau organisationnel auquel les travailleur-euse-s exercèrent leur participation

Description : la participation peut se faire...

- Au niveau d'un groupe de travail, d'un département, d'un établissement, du quartier général, etc.
- Au niveau de la base (atelier, usine, étage, etc.), du conseil d'administration ou de l'assemblée générale.

Diamant de la démocratie au travail

Ces différentes dimensions sont synthétisées graphiquement au sein du « diamant de la démocratie au travail », développé en 2019 par l'Institut syndical européen (ETUI).



Diamant de la participation (adapté de De Spiegelaere et al., 2019)



Degré de contrôle : À quel point la participation démocratique est-elle implémentée au sein de l'entreprise ? Les employé·e·s peuvent être concerté·e·s, ou tout simplement informé·e·s. Si les travailleur·euse·s participent à la prise de décision, cela peut se faire de différentes manières : en groupe, de façon autonome, suite à une négociation, etc.

Domaine : Jusqu'où s'étend le mécanisme de décision ? Il peut prendre place au niveau de l'équipe de travail, de l'établissement, de l'entreprise nationale ou internationale.

Sujet : Quel est l'objet du processus de décision ? Il peut couvrir des questions opérationnelles ou relatives à une tâche précise, des questions liées aux conditions de travail ou encore des choix davantage stratégiques.

Forme : Quelle forme prend l'implication des travailleur·euse·s ? Elle peut être directe, et impliquer l'ensemble des travailleur·euse·s, ou être indirecte, et se faire par le biais de représentant·e·s. La forme concerne également le degré de formalisation du processus de participation.

Couverture : Quel public est concerné par les mécanismes de prise de décision ? Il peut s'agir d'un groupe de travailleur·euse·s ou de l'ensemble des travailleur·euse·s.

Moment : Quand les travailleur·euse·s sont-ils·elles impliqués·es ? Ils·elles peuvent l'être avant que les décisions soient prises, durant leur implémentation ou encore durant l'évaluation des décisions prises.

C'est l'interaction entre ces différentes dimensions qui définira la forme précise de la participation. Ainsi, ce « diamant de la démocratie au travail » peut être utilisé pour faciliter la réflexion sur les modes de prise de décision dans l'entreprise et pour identifier des pistes d'amélioration pour accroître le pouvoir des travailleur·euse·s.

Enfin, il est important de mentionner que la participation ne devrait pas être appréhendée sans tenir compte de son contexte institutionnel, politique et économique puisque celui-ci affecte le potentiel de développement des mécanismes de participation et la possibilité effective d'accroître le pouvoir des travailleur·euse·s sur leur lieu de travail.

Référence : De Spiegelaere, Stan, et al. "Democracy at Work." ETUI Annual Report, 2019, doi:10.4324/9781351169967-6.



Guide du gouvernement participatif

Le groupe de travail belge sur la participation en entreprise¹ a élaboré, selon un processus participatif (2013-2016) ancré dans leurs expériences respectives de la participation, un « guide du gouvernement participatif ». Ce guide est un outil d'aide à la réflexion qui permet :

- 1) De comprendre la logique de la participation en entreprise ;
- 2) De faire un état des lieux du niveau de cohérence de l'entreprise avec les grands piliers de la participation (intelligence collective, démocratie et responsabilité sociétale) ;
- 3) D'identifier les priorités dans l'amélioration de la participation en entreprise.

La grille et le vade-mecum sont disponibles en suivant ce lien : <http://www.les-scop.be/spip.php?article32>

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

¹ Ce groupe de travail est né dans la continuité du projet européen « RE:D.i.a.l.o.g.u.e.s » (2013), qui avait pour objectif de trouver des réponses aux relations industrielles (dialogue social) adaptées aux entreprises sociales afin de leur permettre une croissance harmonieuse en faveur de l'emploi de qualité

