

Participation des travailleurs et politiques ressources humaines

Jocelyne Robert
HEC-Ulg

Les entreprises connaissent, depuis une vingtaine d'années, des changements nombreux et rapides. Il s'agit pour elles d'obtenir des résultats compétitifs et d'adopter, pour ce faire, parmi d'autres mesures, la flexibilité de l'organisation du travail et l'implication du personnel. Les responsables mettent en place des formules de partage des risques, des modes d'organisation du travail associant le personnel aux prises de décision, à la gestion et aux résultats financiers de l'entreprise. Les ressources humaines sont directement impliquées dans la mise en œuvre et la réussite de ces changements. Les politiques de responsabilisation et de participation proposées se doivent d'être cohérentes entre elles, elles doivent également être en concordance avec le contexte dans lequel se situe l'entreprise. Cette adéquation est un facteur de réussite. Les politiques de participation et de responsabilisation n'ont de sens qu'à partir du moment où elles s'intègrent dans un climat global d'entreprise et qu'elles sont soutenues par l'ensemble des politiques ressources humaines.

Participation du personnel à la gestion des entreprises : facteurs d'explication

Depuis les années quatre-vingt, différentes études théoriques et empiriques ont souligné l'importance de l'implication du personnel dans la gestion des entreprises. La responsabilisation, l'implication, la participation aux décisions ou encore la participation aux résultats ne sont que quelques exemples de ces « nouvelles » pratiques. Ces pratiques connaissent cependant une histoire distincte selon les pays, une histoire parfois longue liée aux spécificités sociales, économiques et politiques de certains pays. Il est, dès lors, important de ne pas oublier de situer les pratiques managériales dans leur contexte socio-économique, politique, juridique et culturel. Ignorer cette relation conduit irrémédiablement à l'échec de la mise en œuvre de politiques et de pratiques et à l'incompréhension des difficultés rencontrées.

Les pratiques de participation des travailleurs au sens large (politiques d'implication, de responsabilisation, de participation aux décisions, de participation aux résultats pour n'en citer que quelques-unes) sont non seulement liées aux modalités de gestion déjà largement présentes dans certains pays mais également au souhait de performance des entreprises dans un contexte de plus en plus concurrentiel où les entreprises sont amenées à faire preuve de qualité maximale, de flexibilité et de résultats sans cesse améliorés. Les pratiques de participation sont également liées au souhait et aux attentes d'un certain nombre de travailleurs de proposer des améliorations dans l'organisation du travail; souhaits liés au niveau de compétence acquise, à l'expérience accumulée.

Cette évolution des pratiques de management est aussi le résultat d'échanges de pratiques managériales au niveau international et de l'adoption, par les entreprises souhaitant améliorer leurs résultats, des politiques mises en œuvre dans des entreprises devenues leaders mondiales.

Les modalités de participation aux prises de décision

La participation aux prises de décision quant à l'organisation du travail trouve dans les groupes « qualité » et dans les techniques de consultation du personnel une possibilité de se développer. Les procédures de représentation du personnel au sein des conseils d'entreprise ou des comités de prévention permettent également la participation aux prises de décision. Il est également envisageable d'associer à la gouvernance et aux décisions stratégiques l'avis du personnel. Ceci se révèle cependant peu appliqué, les responsables ressources humaines étant eux-mêmes trop souvent exclus des décisions stratégiques.

Certaines formes de participation ont cependant évolué, à la suite de changements associés aux acteurs en présence, au marché du travail ou aux structures de représentation : le pouvoir d'opposition des syndicats s'est progressivement réduit, les structures de représentation ont évolué, le marché du travail s'est transformé. Nous pouvons notamment citer, à ce propos, une mobilité accrue et une durée d'occupation moindre qu'auparavant au sein du même emploi ou dans la même industrie. Cette situation a provoqué une réflexion et une attention soutenue à la participation et à l'implication du personnel dans la mesure où cette participation favorise notamment :

- ✓ une plus grande adhésion aux décisions prises ;
- ✓ une mise en œuvre plus efficace des décisions prises ;
- ✓ une plus grande satisfaction du personnel.

Des études ont cependant montré (ARTHUR, KIM, 2005) que la participation aux résultats ou l'existence d'un système permettant au personnel de suggérer des améliorations ne suffit pas afin d'assurer un réel partage des connaissances et l'assurance d'une organisation plus apprenante. Pour ce faire, il est indispensable d'être attentif à la manière dont ces mesures sont mises en œuvre et au climat général dans l'entreprise en matière de ressources humaines.

Il a également été démontré (CHENEVERT, TREMBLAY, 2003) toute l'importance d'une synergie entre le système de compensation et celui de responsabilisation. Une étude réalisée auprès de 128 entreprises au Québec a souligné combien les « entreprises qui utilisent des systèmes de compensation orientés vers les performances individuelles ou collectives associés à des bonus, des salaires de base élevés obtiennent une plus grande mobilisation du personnel » (nous traduisons). De même, l'adoption de pratiques de management participatif, d'équipes de travail autonomes, de politiques de qualité totale accroît la mobilisation du personnel. Ces politiques ne permettraient cependant pas de réduire le taux de rotation volontaire du personnel. « Afin de réduire ce dernier, les organisations ne doivent pas seulement mettre en place des politiques de responsabilisation du personnel mais aussi des politiques de compensation orientées vers la performance, la loyauté et la sécurité sociale » (nous traduisons). Les variables à prendre en compte sont nombreuses. Les points de vue des différents acteurs (employeurs, employés, collègues, hiérarchie) doivent être envisagés ainsi que les aspects comportementaux faisant appel à la loyauté, la coopération, etc. Le système de compensation doit être cohérent. Chenevert et Tremblay citent en exemple le fait que les plans de compensation basés sur le mérite peuvent être incompatibles avec des plans de compensation collectifs et avec des formes d'organisation du travail comme le travail en équipe. Cette dernière forme d'organisation du travail pourrait ainsi être découragée si l'on adopte un système de rémunération au mérite.

La participation aux résultats

La participation des salariés au capital de l'entreprise (loi 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, M.B., 9 juin 2001) à travers des plans d'actionnariat, l'acquisition de stocks option, la reprise d'entreprise, répond elle aussi au souci d'« efficience économique » des sociétés. Il s'agit moins de répondre à un souci de justice sociale qu'à :

- une volonté de réduction des coûts;
- la nécessité de fidéliser une main-d'œuvre davantage qualifiée;
- la volonté d'accroître la motivation du personnel.

Le remplacement d'une partie de la rémunération par une partie variable liée aux résultats financiers de l'entreprise doit permettre un engagement plus grand du personnel, une responsabilisation dans la réussite ou la perte de l'entreprise, un partage des risques dans un environnement incertain. La mise en œuvre d'une telle politique est cependant liée aux caractéristiques culturelles de l'entreprise, à sa politique globale de ressources humaines, au modèle de gouvernance qu'elle adopte. Il s'agit ici aussi d'assurer la cohérence de l'ensemble sous peine de rencontrer des désillusions et des effets pervers.

La participation directe à la prévention des accidents de travail et à la sécurité

Nous avons souhaité retenir un domaine particulier où la participation directe des travailleurs est susceptible de jouer un rôle de premier plan : celui de la prévention des accidents de travail. Une étude réalisée au Québec (SIMARD et MARCHAND, 1997) met en évidence trois formes de participation :

- l'application des mesures de protection existantes et l'adoption de comportement de « prudence » ;
- les initiatives individuelles ou venant de différents collègues suggérant différentes mesures de prévention ou mettant eux-mêmes en œuvre des actions afin d'éviter des accidents ;
- l'appui du personnel aux démarches des comités officiels de représentation du personnel.

Cette étude, menée auprès d'une centaine d'entreprises, a permis de montrer l'importance :

- ✓ du climat social ;
- ✓ de la qualité des relations entre le superviseur et les salariés ;
- ✓ de la qualité des relations entre les salariés ;
- ✓ de la décentralisation de la gestion de la sécurité aux ateliers ;
- ✓ du degré de participation des travailleurs à la définition des mesures de prévention et à leur mise en œuvre. Plus le degré de participation est important, plus l'intérêt des travailleurs en matière de sécurité est élevé ;
- ✓ du soutien par les cadres des démarches du comité de prévention et de sécurité ;
- ✓ de l'information du personnel quant aux démarches entreprises par le comité de prévention et de sécurité. « Les travailleurs participent effectivement aux activités du programme de prévention, sont régulièrement informés des démarches et réalisations de leur

Dossier - Extrait de *Personnel & gestion*, Kluwer

- comité et peuvent voir que ce dernier est fortement appuyé par les cadres hiérarchiques et la direction du syndicat » ;
- ✓ de l'équilibre entre centralisation et décentralisation. Les travailleurs qui voient une grande centralisation des démarches ont le sentiment que l'entreprise accorde une grande importance à leur sécurité et en éprouvent de la satisfaction. A l'inverse, si l'entreprise laisse au personnel une grande autonomie dans la définition des mesures de prévention, ceux-ci se sentent responsabilisés et motivés. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre centralisation et délégation.

Cet exemple de l'importance de la participation dans les politiques de prévention montre bien la nécessité de prendre en compte, au-delà des techniques de gestion du personnel et du fonctionnement des instances officielles, l'ensemble des différents niveaux de responsabilité de l'entreprise, la qualité des relations entre les membres du personnel, la communication et la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques, la qualité du climat social, la qualité de l'information.

Ressources humaines et participation

Ce rapide parcours permet de mettre en évidence différentes caractéristiques quant au rôle joué par les ressources humaines dans la mise en œuvre d'une démarche participative. Les différentes politiques de ressources humaines sont amenées à jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre des démarches participatives :

- ❑ au niveau du recrutement et de la sélection, en associant les collègues à la démarche de sélection ou encore en tenant compte du souhait de participation et d'implication de la personne recrutée ;
- ❑ en favorisant, au sein de l'entreprise, l'esprit d'initiative, la prise de responsabilité, la recherche de solutions et la volonté de collaboration et ce, par la communication, l'information et la formation ;
- ❑ en adoptant des modes d'évaluation cohérents avec les objectifs de responsabilisation et de participation avancés ;
- ❑ en définissant des formes de rémunération en accord avec les modalités d'organisation du travail adoptées ;
- ❑ en assurant une meilleure communication quant au rôle assumé par chaque membre du personnel et chaque instance de décision ;
- ❑ en favorisant une relation positive entre participation et partage des connaissances ;
- ❑ en veillant à assurer l'autonomie de chacun dans la prise de décision et en donnant les

- moyens nécessaires pour une véritable responsabilisation ;
- ❑ en adoptant des modes de négociation en accord avec les objectifs de collaboration et de participation ;
- ❑ en assurant l'existence de lieux et de temps formels et informels d'échanges d'informations et de création de collaborations

Une démarche globale...

Afin d'assurer les avantages d'une politique de participation susceptible d'améliorer la satisfaction du personnel, la fidélisation des plus qualifiés, la qualité du travail et les résultats financiers, nous pouvons mettre en évidence la nécessité de tenir compte des points suivants :

- ✓ l'importance du contexte global au niveau socio-économique : la participation des membres du personnel à la gestion de l'organisation du travail, aux prises de décisions et aux résultats de l'entreprise, est liée à un contexte global de changement de l'économie marqué par la concurrence et la recherche d'une meilleure productivité ;
- ✓ la prise en compte du contexte de l'entreprise : secteur d'activité, situation de concurrence internationale, qualification du personnel ;
- ✓ l'importance d'une démarche globale au sein de l'entreprise : une politique de participation réussie implique la mise en œuvre d'une démarche plus globale au sein de l'entreprise, la mise en place d'une réelle culture de la participation ;
- ✓ la prise en compte du fonctionnement des structures de représentation du personnel et son mode de fonctionnement;
- ✓ l'adoption de politiques cohérentes adoptant des modes de compensation en accord avec les formes d'organisation du travail privilégiant la responsabilisation et ce afin, notamment, de fidéliser le personnel.
- ✓ La mise en œuvre d'une réelle démarche de participation implique les différents niveaux de l'entreprise et se doit d'être transversale horizontalement et verticalement ; elle associe organisation, ressources humaines, culture et stratégie. Elle pose également la question du politique et de la démocratie au sein de nos entreprises. ❖