

CAHIER DU LAMSADE

Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision

(Université de Paris-Dauphine)

Unité Associée au C.N.R.S. n° 825

LA PARTICIPATION AUX DECISIONS
DANS UNE PME
ETUDE DE CAS

CAHIER N° 78
mai 1987

D. NEBENHAUS

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
<u>ABSTRACT</u>	I
<u>RESUME</u>	I
<u>INTRODUCTION</u>	1
A. La participation aux décisions et la recherche en gestion	2
B. La conduite de l'analyse	5
C. Présentation du cas	8
<u>CHAPITRE I : LA PARTICIPATION, OUTIL DE LA POLITIQUE SOCIALE</u>	11
A. La participation, outil de la politique sociale	12
1. Un discours construit	12
2. Les structures ouvertes à la participation	17
<u>CHAPITRE II : LA CRISE DANS L'ORGANISATION ET LE PARTICIPATIF</u>	28
1. Des oppositions au conflit latent	29
2. Des mutations aux tensions dans l'organisation	34
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	38

PARTICIPATION TO DECISION PROCESS IN SMB
A CASE STUDY

ABSTRACT

A participative decision process in a SMBO has been observed and analyzed on a specific and interesting case . This short monography shows that in spite of a successful development of this participative project, all the actors do not feel equally implicated . A lot of organizational and communicative problems are not already solved with factory employees ; this explains the situation .

LA PARTICIPATION AUX DECISIONS DANS UNE PME
ETUDE DE CAS

RESUME

La participation des acteurs aux processus de décision dans une PME a pu être observée et analysée sur un cas original et intéressant . Cette courte monographie montre que, malgré l'état de développement de ce projet participatif, tous les acteurs ne se sentent pas également impliqués . De nombreux problèmes organisationnels et de communication avec le personnel de production expliquent cet état de fait .

INTRODUCTION

A : LA PARTICIPATION AUX DECISIONS ET LA RECHERCHE EN GESTION

Le regain de faveur dont bénéficie actuellement l'entreprise et les nombreuses initiatives sur le terrain du droit à la parole et de la participation aux processus de décision ne sont pas étrangers l'un à l'autre . Ils concernent l'introduction d'innovations en matière de gestion, vers un accroissement des responsabilités et du souci de bien faire. En ce sens, les débats autour de la motivation et de la productivité pour certains, de la modernisation pour d'autres, s'accompagnent d'un refus des méthodes tayloriennes de décision en matière d'organisation du travail. Associer les personnels aux processus décisionnels est une démarche qui connaît de plus en plus d'échos favorables (1): l'heure est aujourd'hui à l'initiative individuelle, pour le bienfait de tous et de l'entreprise en général.

Mais ces questions ne sont pas nouvelles comme l'illustrent les nombreuses recherches consacrées à la motivation et aux attentes du personnel . Depuis les travaux de E.Mayo, inspirateur de l'école des relations humaines, jusqu'aux toutes récentes expériences concernant l'organisation du travail (des groupes autonomes aux cercles de qualité), toutes les recherches en gestion des organisations convergent vers un but à l'ambition prométhéenne : leur donner les moyens (les recettes ?) pour accroître leur efficacité, l'efficience et l'implication de leur personnel.

(1) Voir les récentes déclarations de Mr Y. Gattaz au parc de la Villette, le 30/09/1986 .

La sociologie du travail et des organisations, comme la gestion, se penchent donc ensemble sur cette question et explorent souvent des terrains de même nature que sont les entreprises présentant des caractéristiques proches que l'on pourrait résumer ainsi : la grande administration publique ou privée, le groupe industriel d'envergure nationale, voire internationale de préférence, les industries traditionnelles comme l'automobile, la métallurgie, la sidérurgie ou l'électronique . En un mot, ce qui est grand ou important en termes de chiffre d'affaires, d'investissements ou d'effectifs et présente par conséquent certaines caractéristiques favorables à l'investigation scientifique . Plus rares sont les travaux de gestion qui ont comme objet les PME.

Les méthodes de gestion innovatrices, défendues tant par des consultants que les directions du personnel ou de l'organisation, affectent en premier lieu les organisations qui viennent d'être évoquées . Le personnel affecté par les changements est généralement réduit à une chaîne, un atelier pilote, un service ou un secteur de l'entreprise . Il est rare que la diffusion et la généralisation de l'opération soient l'objet de bilans circonstanciés.

Le domaine traité ici, sous la forme d'une monographie clinique d'une PME, est celui de la participation des acteurs dans les processus de décision des organisations . On peut distinguer deux grandes catégories d'auteurs français ayant récemment abordé le sujet : ceux dont les travaux relèvent typiquement de la gestion (GELINIER, PHILIPPE, RAJAUD, WISSLER, INSTITUT DE L'ENTREPRISE) ou de la sociologie (GAUTRAT, MARTIN, PRINET, RETOUR).

Pour les premiers, les comptes-rendus qu'ils en donnent sont le plus souvent apologétiques . Il y est avancé que la

participation améliore les performances de l'entreprise, en l'absence de démonstrations convaincantes . Dans l'autre cas, la question des effets produits sur les attitudes, les comportements et le pouvoir des acteurs est omniprésente au détriment de l'impact sur l'économie générale et la bonne marche de l'organisation . Pour intéressants qu'ils soient, ces travaux permettent au mieux, soit de définir une "philosophie de gestion", soit de souligner les lacunes et le degré d'achèvement d'un système de participation .

Quelle est donc la place d'une recherche en gestion dans ces débats ?

Ce cahier ne saurait être une réponse à cette question théorique . Mais, la description d'une observation approfondie d'une PME déclarant mettre en oeuvre une politique sociale participative, a comme but d'illustrer une approche particulière . Les conceptions classiques de l'organisation excluent l'influence directe des acteurs sur les processus de décision au sein de structures de gestion créées à cet effet . Lorsque ce cas de figure apparaît, il devient important de savoir si cette méthode, qui implique une forte dose de négociation permanente et de concertation, permet effectivement d'améliorer simultanément les processus de décision et le fonctionnement de l'entreprise .

Dans une première étape retracée ici, la méthode adoptée a consisté à proposer un diagnostic et une description clinique de l'organisation ayant servi de terrain.

B : LA CONDUITE DE L'ANALYSE

L'entreprise servant de support est une PME et la démarche de l'intervention fut, par nécessité, étrangère au schéma habituel (2) : la présence du chercheur n'a pas été sollicitée au départ ou même encore fortement soutenue . Celui-ci ne s'est pas trouvé en situation de pouvoir poser des conditions propres à son éthique professionnelle . Néanmoins, l'équipe dirigeante a accepté sans difficulté d'être distinguée parmi plusieurs centaines d'entreprises pour servir de terrain et a perçu comme allant de soi que la première prise de contact avec le personnel ait lieu devant le comité d'entreprise . Cela implique deux certitudes non explicitement formulées :

- le sujet, la participation aux processus de décision, est perçu positivement, de la part des dirigeants et du comité d'entreprise qui ont donné leur aval à l'expérience,

- chacune de ces deux parties semble attendre une aide pour résoudre des problèmes qui ne seront par la suite jamais formulés directement . Si la raison première de la présence dans l'entreprise n'avait pas été l'observation des modes de gestion participative, une maïeutique de la définition de problèmes aurait reçu un accueil favorable .

Pour la conduite à proprement parler de l'analyse, quatre méthodes variées ont été utilisées . Une série limitée

(2) Le schéma habituel auquel il est fait référence ici est celui de la recherche-action et des démarches qui lui sont apparentées, telle la recherche clinique . Dans ce sens, le mélange de l'intervention à la demande de l'organisation, et l'objet propre d'une recherche, caractérisent ces mouvements, illustrés notamment par le CGS et le CRG .

d'entretiens non structurés auprès d'acteurs pivots de l'organisation a permis de se faire connaître et de saisir de l'intérieur le fonctionnement de l'organisation . Au sein d'une PME, la présence d'un chercheur sur une durée relativement longue implique en effet une connaissance d'ensemble.

La technique très enrichissante de l'observation passive de réunions a procuré une grande masse d'informations concernant les rapports entre les acteurs . Face à l'impossibilité matérielle d'assister en totalité à toutes les réunions, les comptes-rendus écrits ont en partie suppléé aux absences . En troisième lieu, la consultation de notes internes et l'accès à tous les dossiers ont été d'une aide considérable . Pour cela, l'instauration d'un rapport mutuel de confiance s'imposait.

Enfin, nous avons eu recours à des entretiens extensifs auprès d'une grande partie du personnel . Un questionnaire a servi de support pour interroger les personnes au sujet de leur perception et de leur vécu de l'influence directe ou indirecte sur les processus de décision.

Le concept clé qui a irrigué cette étude est celui d'espace participatif (3) . Il se situe à l'interface de la stratégie sociale et des processus de décision . Au-delà, ou en deçà, d'une participation dotée de structures propres,

(3) La définition de ce concept, que nous avons résumé par ailleurs, est la suivante . L' " Espace Participatif ", c'est simultanément l'ensemble des canaux à la disposition des acteurs de l'entreprise pour exprimer leur point de vue sur les décisions qui les concernent dans l'exercice de leur travail ou dans la vie de l'organisation . Les deux pistes privilégiées étant " les structures de décision et de gestion " d'une part, les dispositions informelles, existant ou aménagées dans l'entreprise, et qu'il est difficile pour un observateur extérieur de prendre en compte, d'autre part.

cette notion nous sert à illustrer l'ensemble des manifestations patentes ou latentes d'influence sur les décisions auxquelles les acteurs peuvent prendre part . Le cadre légal ou réglementaire, les conceptions théoriques classiques de l'entreprise les en auraient exclus mais, dans la pratique quotidienne, les moyens de s'exprimer ou d'intervenir existent.

Etre acteur d'un processus de décision, c'est l'opportunité existante de peser sur son déroulement . Le degré inférieur de l'influence étant l'information a priori permet, à lui seul, l'exercice d'un contrôle, même faible, ne serait-ce que par la faculté de s'interroger tôt sur le bien fondé de la décision projetée .

L'acteur peut aussi participer grâce à l'existence d'une structure particulière au sein d'un dispositif donné . Il peut y envoyer des représentants ou intervenir directement. Une réunion périodique d'information du personnel est certes éloignée de la notion sociologique de participation mais peut-on jeter le discrédit sur une manifestation de ce type si nous admettons, avec B. ROY, que tous les acteurs, y compris "une collectivité aux contours mal définis", "conditionnent directement la décision" ? Cette notion de collectivité s'adapte on ne peut mieux aux PME.

C'est ici que l'originalité de la recherche en gestion peut prendre place : découvrir la nature du lien entre les performances de l'organisation, au sens le plus large (économique et social), et son fonctionnement réel. Dépenser conjointement le discours gestionnaire truffé de recettes et l'observation sociologique, par trop descriptive.

C : PRESENTATION DU CAS

L'entreprise est installée dans une ville moyenne, à mi-chemin de deux grandes métropoles régionales. L'environnement combine l'industrie et la vigne. L'agglomération n'a pas un secteur d'activité prédominant mais plusieurs grosses entreprises y possèdent un établissement . Nombre de PME font donc office de sous-traitants pour un secteur industriel en crise mais le cas présenté ici conçoit, fabrique et commercialise des produits industriels d'équipement du second oeuvre.

La technologie utilisée s'apparente à la mécanique des fluides . La gamme de produits proposés est très large puisqu'il s'y trouve des pièces en plastique de quelques grammes assemblées automatiquement et, à l'autre extrémité, des corps de fonte d'un mètre de diamètre et de plus d'une tonne, avec toutes les dimensions intermédiaires correspondant à une gamme étendue.

Une donnée unique, la fonction d'adaptation, de régulation et de contrôle sur des conduits qui transportent des fluides, confère l'idée de "métier" . Pour les grosses pièces, les commandes sont négociées à l'unité alors que les petits modèles se présentent en boîtes distribuées par des grossistes . Mais, quel que soit le niveau de gamme, il est stocké en permanence : c'est un point fort de la politique commerciale que de pouvoir répondre sans délai à la demande, d'où qu'elle provienne . A ce niveau, la gestion informatique des stocks et de la production en temps réel, permise par l'implantation d'un réseau de terminaux dans toute l'entreprise, conduit à adapter en continu le planning et la production en fonction des données commerciales.

Pour reprendre une distinction en usage au sujet des PME, celle-ci se classe parmi les entreprises dynamiques, opposées à leurs consœurs conservatrices qui opèrent le plus souvent à l'abri d'un marché ; ici, le chiffre d'affaires est réalisé pour 38 % à l'exportation.

Deux filiales de production viennent compléter ce tableau: aux USA par le rachat d'une petite firme pour s'implanter plus facilement et en ESPAGNE pour des raisons fiscales locales (avant l'intégration dans la CEE) . Cette démarche dynamique, qui obéit à des motivations différentes, n'est pas appliquée aux autres pays européens où la présence se matérialise par des importateurs exclusifs ou des représentations commerciales.

Le capital est d'origine familiale et, jusqu'à une période récente, le dirigeant avait la même origine . A son départ, la structure juridique de la SA fut transformée par la mise en place d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Ce changement, extrêmement rare dans les PME, a favorisé l'émergence d'une direction collégiale des deux principaux cadres, sans participation au capital (4).

A l'origine de l'activité industrielle, on trouve l'adaptation, par un distributeur régional, de petits matériels répondant mieux aux besoins de sa clientèle (en 1920) . L'essor de la société, qui réalise en 1984 un CA d'environ 50 Millions de Francs, remonte à une vingtaine d'années . Aujourd'hui, l'effectif dépasse 85 salariés.

(4) Bien qu'une reprise de type "LMBO" (ou RES pour l'appellation française de cette technique de cession d'entreprise) soit parfois évoquée en privé .

Les atouts de l'entreprise sont principalement les suivants :

- la maîtrise de technologies récentes dans une activité à faible perspective d' innovation,

- la présence sur le marché mondial au prix d'une politique commerciale agressive (faible marge),

- une intense activité de relations publiques, vantant autant les performance techniques et commerciales que la réussite de la politique sociale (articles dans la presse économique et quotidienne nationale),

- une gestion interne développée à l'échelle d'une PME : gestion prévisionnelle, politique de communication.

CHAPITRE I

LA PARTICIPATION, OUTIL DE LA POLITIQUE SOCIALE

A : LA PARTICIPATION, OUTIL DE LA POLITIQUE SOCIALE:

1) UN DISCOURS CONSTRUIT :

L'arrivée d'un chercheur dans une organisation est rarement le fruit du hasard . Dans la cas présent, elle fait suite à une demande adressée au CJD, répercutée auprès d'un de ses membres, et les acteurs n'ont pas perçu ce phénomène comme extraordinaire . Pourtant, rares sont les PME où une personne extérieure aura pu séjourner aussi librement pour les besoins exclusifs d'une recherche .

Un tel fait se comprend mieux par la connaissance de l'image dont l'entreprise cherche à se doter . Elle se résume en deux mots : transparence et ouverture, et tranche donc radicalement avec la propension générale des entreprises françaises à la discrétion .

Ici, le contraste réside dans le net penchant en faveur de la publicité sociale et les relations publiques, au regard de la taille de la firme .

La vie interne n'est pas à l'abri de ce mouvement, loin s'en faut . Chacun, dans son service ou dans l'entreprise, assiste à un mouvement quasi-permanent de stagiaires, de visites ou à la présence de personnel issu d'autres entreprises . Il sert à promouvoir deux idées forces de la politique de communication, interne et externe : la politique sociale est particulière et originale, et son point d'ancrage est la participation sous deux formes essentielles, économique par l'intéressement aux résultats, sociale par le développement de l'influence sur les processus de décision .

Ainsi, l'annonce au comité d'entreprise de l'objet de l'observation ne provoque aucune réticence ni surprise, tant il est habituel d'entendre que l'entreprise est exemplaire à ce sujet .

Comment concrètement se manifeste ce discours ?

Par le langage et les faits, l'un et l'autre étant liés et pas toujours discernables distinctement . Il se retrouve aisément en trois points : les comptes-rendus du comité d'entreprise, le dossier d'accueil et l'intéressement .

a) Les comptes rendus du comité d'entreprise :

Pour les élus, le comité d'entreprise est un moyen de prendre part aux décisions de gestion : c'est ce qui ressort du commentaire faisant suite à la démission de l'un d'entre eux : "les membres du comité ont conscience de la trop grande importance de l'institution comme outil de gestion collective (information de la situation de l'entreprise, négociations salariales, motivation et intéressement du personnel, gestion du temps de travail, etc .) pour permettre que l'on porte atteinte à sa représentativité " (CR du 17/10/1983) . Peu de temps après, à l'approche des élections des délégués, cette position est encore plus clairement exprimée : " Contrairement à une idée qui peut être partagée dans l'entreprise, les membres du comité ont conscience d'assurer une représentativité et d'influer sur les décisions générales ou particulières auxquelles ils participent " (CR du 17/1/1984) .

Il faut souligner que le comité s'est vu attribuer un rôle à part dans la vie interne de l'entreprise : il est souvent chargé d'expliquer aux salariés les raisons pour lesquelles la direction a pris telle ou telle mesure concernant la

gestion ou les conditions de travail dans l'entreprise . Son influence s'exerce dès lors comme un droit de contrôle limité . Il ne possède pas le pouvoir formel d'empêcher une décision avec laquelle il serait en désaccord mais les dirigeants ayant opté pour le faire vivre réellement, cela donne du poids à son avis . Ce dernier ne sera pas forcément suivi mais il influence incontestablement de nombreuses décisions . Cela explique donc aussi que l'objet de ce travail ait correspondu à l'idée que se font les élus de la réalité vivante de l'entreprise .

b) Le dossier d'accueil :

L'importance de la participation en tant qu'élément organisationnel est illustrée par le dossier d'accueil donné aux nouveaux embauchés . Si cette pratique est courante dans une grande organisation, elle est, à proprement parler, exceptionnelle pour une société de si petite dimension . De surcroît, le dossier est véritablement tenu à jour et la tonalité de son contenu confirme l'importance du discours sur la participation et la volonté de plonger d'emblée le nouvel arrivant dans cet état d'esprit .

Par ailleurs, son contenu est éloquent comme vont le montrer les éléments suivants qui en sont issus .

L'entreprise prône la clarté et la transparence, l'historique qu'elle donne d'elle-même se veut en accord avec cette image . Les licenciements de 1974 (5) et l'oscar à l'exportation occupent une place similaire . Sont mentionnés parmi les autres événements marquants : la

(5) Cet événement est lourd de sens du point de vue de l'histoire collective de l'entreprise . C'est le "plus jamais ça" qu'il faut s'efforcer à tout prix d'éviter à l'avenir .

cessation de l'activité pendant l'occupation allemande, les étapes successives de l'évolution juridique (SARL, SA, création de filiales,...), les progrès technologiques, la création du COMITE D'ENTREPRISE avant le seuil des 50 salariés et, enfin, les étapes de l'informatisation . Cette liste d'informations sur l'entreprise vise à créer ce que certains nomment "une culture d'entreprise" .

D'autres faits, comme l'acquisition de l'IBM34, le premier tour neuf et le voyage au Japon, s'efforcent de susciter une connaissance commune de l'organisation, y compris pour les nouveaux .

Le dossier contient une description détaillée de la représentation du personnel, de son mode d'élection et de ses attributions. Les conditions de rémunération sont explicitées et les deux accords d'entreprise, sur l'intéressement et la participation, sont intégralement reproduits . Il s'ajoute en plus de nombreuses informations pratiques .

c) L'intéressement :

Les contrats d'intéressement constituent cependant le troisième et dernier volet constitutif du discours participatif. Ils sont au nombre de deux :

- l'intéressement aux bénéfices, dit le "Vallon" (facultatif pour les sociétés de moins de cent salariés),

- la "prime égalitaire" en remplacement des primes de productivité individuelles .

i: LE VALLON

Le contrat d'intéressement aux résultats, rendu possible par l'amendement "Vallon", est égal au double de la distribution légale (livret d'accueil) . Par le jeu de la fiscalité, il ne coûtait rien pour l'entreprise à l'origine . Les dernières dispositions des lois de finance ont progressivement annulé cette incitation . La direction a prévenu le comité qu'elle pourrait être amenée à revoir ou dénoncer le contrat . Devant cette menace et pour préserver un avantage réel, un communiqué conjoint a été transmis à la presse pour prendre la défense de la participation économique aux résultats . L'état d'esprit de cette démarche est un exemple où le comité assure le relai entre les dirigeants et un tiers : les salariés ou l'extérieur .

ii: LE CONTRAT DE PARTICIPATION

La distribution du Vallon est proportionnelle au salaire annuel ce qui, en soit, maintient les inégalités . Inversement, les primes de production ne concernaient que l'atelier, seul lieu de mesure de l'efficience . Elles constituaient une seconde source de différenciation du personnel et désavantageaient en particulier les employés, sans pour autant satisfaire le personnel ouvrier . Pour remédier à ces deux inconvénients, la "prime égalitaire", distribuée uniformément à tous, a remplacé les primes précédentes .

Son principe est de stimuler tout le personnel administratif, commercial et de production sur un objectif palpable et compréhensible grâce à un suivi régulier . Son montant s'élève au sixième du résultat d'exploitation trimestriel net, après l'incorporation des charges supplétives (redevance holding) et est plafonné à 8 % des

salaires bruts . Ce système s'est substitué au précédent depuis 1972 .

L'esprit et les attendus de l'accord sont très révélateurs puisqu'ils font référence à " des conditions de travail plus participatives et plus solidaires que nous cherchons conjointement à développer " . Leur référence explicite est aussi celle de l'association du capital et du travail dans le but de conduire le personnel à s'intéresser à la gestion et aux résultats de l'entreprise . Ainsi, par ce système, l'entreprise s'oblige à accorder de l'importance à l'information qui est donnée à tout le personnel . D'où la nécessité d'obtenir l'adhésion des élus du comité et de leurs mandants sur la nature de cette information : si elle n'était reconnue, elle ne saurait être acceptée .

Ce système de prime induit par conséquent un dessein plus large que ce qui apparaît dans sa justification initiale qui est d'augmenter la motivation et l'engagement : créer "des conditions de travail plus participatives" . Un regard sur les structures va à présent nous permettre d'éclairer la situation .

2 LES STRUCTURES OUVERTES A LA PARTICIPATION :

Dans cette société, des structures formelles telles que les groupes de projet, des cercles de qualité, des groupes d'expression,... dont le but est d'instaurer des supports à la participation individuelle ou collective aux processus de décision courants ou à l'occasion d'un grand projet sont absentes . D'autres instances, qui ont pour mérite d'exister, constituent donc le décor dans lequel évolue l'espace participatif . Plus précisément qu'en page 5, cette notion trouve son origine dans les deux constations

suivantes : toute organisation ne s'est pas obligatoirement dotée d'instances participatives mais, dans de nombreux cas, il existe des structures ouvertes dont le fonctionnement exerce une influence notable sur les décisions de gestion de l'organisation et, par ailleurs, ces lieux sont perçus et reconnus par les acteurs comme étant intégrés dans leur vie quotidienne de l'entreprise .

Il en ressort que ces organes, de nature variée, présentent en commun les points suivants :

- lieux de réunion, ils sont institués et reconnus comme moments forts et saillants de l'activité quotidienne,
- ce sont des structures ouvertes du point de vue des décisions : ils seront un élément actif de l'espace participatif ou non en fonction des acteurs en présence et de leurs stratégies, la direction jouant ici un rôle moteur,
- ils sont de notoriété publique dans l'organisation et suivis avec attention par les non-membres,
- leur périodicité est régulière sans que cette contrainte soit absolue, les événements de la vie de l'entreprise et les besoins propres de ces structures modulent cette contrainte,
- le mode de désignation des membres de chaque instance dépend de sa nature ainsi que son mode de fonctionnement .

Le dispositif participatif de l'entreprise étudiée ici se compose de réunions qui ont une fréquence soit régulière: le comité d'entreprise, les " Produits nouveaux " ont lieu tous les mois, les réunions de cadres tous les trimestres, soit irrégulière : une à deux fois par an (assemblée du personnel, produits/gamme) ou ponctuellement en cas de

nécessité (formation du personnel aux produits, publicité, productivité, polyvalence, tarifs, ...) .

La structure qui sera la plus développée au cours de cette section est le comité d'entreprise en raison du rôle d'analyste qu'il joue dans cette entreprise . Quant aux autres, nous n'en donnerons qu'une brève description .

a) Le comité d'entreprise :

Le rôle légal du comité d'entreprise exclut d'aborder les revendications, les salaires et les questions individuelles. Il a pour première fonction de gérer les oeuvres sociales, puis d'être un lieu de concertation sur les questions d'ordre économique, social et de gestion de l'entreprise . En règle générale, la concertation prend souvent la forme d'une information et parfois d'avis donnés .

Dans cette entreprise, le comité a une fonction principale propre à l'égard de la politique sociale qui pourrait se résumer ainsi: il est porteur d'un message clair destiné à stimuler tout le personnel qui pourrait s'exprimer sous cette forme, " Nous (c'est-à-dire tout les membres) sommes confrontés à un milieu extérieur qui nous est hostile . La seule issue consiste à faire corps avec l'entreprise " . Il est sûr que cette logique s'inscrit dans une perspective de bonne marche de l'entreprise, ce qui implique qu'au comité d'entreprise, le président s'efforce de régler les problèmes d'un point de vue consensuel sans impliquer néanmoins la négation de toute opposition d'acteurs, internes à l'organisation .

A plusieurs reprises, cet état d'esprit de "collectif de travail", en but à l'environnement, a rencontré des illustrations concrètes . Une discussion au sujet de la taxe

municipale pour les transports sera brocardée sur le thème : dans l'entreprise, chacun dispose d'un moyen individuel, "nous payons donc deux fois" ! Un autre sujet d'indignation fût les remarques de l'inspecteur du travail concernant des points du règlement intérieur, qui avait été discuté longuement et voté dans son ensemble par le comité d'entreprise : "l'administration réduit à néant de longues heures de travail productif" ! Au cours de l'observation, il y eut d'autres exemples mais ceux-ci suffisent à illustrer cette assertion.

A l'échelle d'une PME, le comité d'entreprise est amené à jouer un rôle non négligeable puisque c'est un des principaux canaux de diffusion de la stratégie sociale . En l'occurrence, il s'agit en effet d'une authentique stratégie élaborée par le directoire . Son application fait l'objet de discussions fréquentes entre les deux dirigeants et il n'est de réunion de comité d'entreprise qui ne soit préparée à deux, alors que c'est toujours la même personne qui préside. Ces réunions sont en effet considérées comme " sensibles " car, dans cette PME, il n'existe pas de fusible entre le personnel et la direction générale .

Corrélativement, c'est la direction générale qui assume la responsabilité de la mise en oeuvre des changements organisationnels . Le comité sert ici à tester les idées nouvelles, avant et afin de lancer une discussion au sein du personnel . Contrairement à ce qui se passe souvent, les projets qui vont modifier les conditions de travail et de vie dans l'entreprise sont, en premier lieu, évoqués à dose homéopathique dans cette instance . La nouveauté (" Un homme, deux machines ", ou la polyvalence) est d'abord évoquée incidemment puis répétée de plus en plus fréquemment, avant qu'elle ne soit mise à l'ordre du jour d'un prochain comité d'entreprise . Mais ce n'est pas le

seul lieu où l'idée est mentionnée . Ainsi, avant que l'innovation soit lancée dans l'entreprise, une toile serrée aura été patiemment tissée et sera prête à la recevoir car, dans les exemples précédents, la force hostile à surmonter s'appelle concurrence .

La participation du personnel dans cette situation déterminée ne se développe pas dans une structure mais à travers le rôle du comité d'entreprise . Celui-ci sert de jalon entre la direction qui souhaite informer le personnel d'un changement important dans l'organisation, afin de susciter des discussions, mais sans institutionnaliser pour autant la démarche . Les élus vont servir de relais . L'un d'eux ayant même déclaré à propos d'une information délicate appelée à devenir décision : " Je me demande comment on va la faire passer " !

Dans les relations entre le directoire et les actionnaires, le comité d'entreprise peut être amené à remplir une fonction inattendue, conforme au message dont il est présumé porteur : des perches lui sont tendues afin qu'il prenne position en faveur de l'entreprise . Par exemple, l'idée du coût de la redevance versée à la holding revient périodiquement . Cette difficulté se présente chaque fois que les ressources diminuent par rapport aux prévisions et que la société doit procéder à des arbitrages budgétaires. Cette prise de position n'est pas directe mais, en s'assurant du soutien du personnel, le directoire possède un argument de plus face au conseil de surveillance . D'autres sujets de réflexion que celui-ci lui sont proposés, conformément à l'esprit de l'institution mais, en revanche, des zones entières sont littéralement tabous dès lors qu'elles impliquent directement des engagements financiers importants . Il est fait allusion ici à des problèmes de gestion quotidienne : le niveau des stocks qui, s'il sont

insuffisants, engendrent une certaine désorganisation (retards de fabrication, changements de série alors que la précédente n'est pas achevée, restes à livrer,...), peut-être plus coûteuse que le surcroît de financement exigé par une plus grande souplesse à ce niveau . En relation avec la question des stocks, la position des sous-traitants est, elle non plus, jamais abordée d'après la délégation du personnel, alors qu'ils ne donnent pas tous entièrement satisfaction . L'embauche relève aussi de cette catégorie même si la décision fût un temps déléguée et, en termes d'engagements stratégiques, les gros investissements appartiennent au domaine réservé .

Ceci tend à montrer qu'il est difficile d'instituer une frontière nette entre une qualité et une quantité d'informations élevées, diffusées au comité d'entreprise, et la concertation poussée sur toutes les décisions de gestion sans exclusive .

Dans les discussions du comité, il est des questions qui reviennent plus fréquemment que d'autres . Il s'agit notamment de la situation de l'entreprise, prise dans un sens large, car le personnel y est directement intéressé par la prime égalitaire . Les conditions générales de travail et l'organisation (de l'atelier, des bureaux, de la circulation interne de l'information, les horaires,...), les problèmes soulevés par l'atelier regroupés dans une rubrique intitulée : "divers", et la gestion des oeuvres sociales, en font aussi partie . D'autres points vont figurer à cadence répétée dans l'ordre du jour car ils constituent des problèmes ponctuels, dont la solution est étalée sur plusieurs mois : achat d'un ordinateur, d'une MOCN, agrandissement du bâtiment, litige avec un importateur étranger sur un stock important . La libre consultation des comptes-rendus du directoire (classeur marqué : "lors d'un

contrôle fiscal, ce document n'existe pas") a montré que toutes ces questions étaient commentées sans fard devant le personnel .

Pour quelles raisons la situation de l'entreprise revient-elle si régulièrement ? Pour quatre au moins :

- il entre dans les prérogatives de tout comité d'entreprise de suivre les questions économiques,
- il entre dans la stratégie sociale de faire partager la cause de l'entreprise avec le personnel et l'information économique est considérée comme un bon vecteur,
- le calcul de la prime égalitaire s'appuie sur le compte de résultat,
- le calcul annuel de l'intéressement aussi.

Les problèmes organisationnels sont souvent évoqués en comité d'entreprise . Le schéma de fonctionnement d'une PME ne pouvant être compris correctement à partir de catégories relatives aux grandes entreprises, il ne faut donc point s'étonner que ce type de questions soit traité dans cette instance . Les cas cités ci-dessus (MOCN et ordinateur) représentent pour une PME un investissement considérable, qui ne saurait être décidé de manière précipitée, mais pour lequel des outils particuliers d'aide à la décision seraient trop onéreux à mettre en oeuvre . Par conséquent, le comité d'entreprise est un lieu adéquat pour recueillir des informations concernant les conséquences et les perturbations prévisibles . Il se transforme donc parfois en réunion de travail et d'élaboration de solution à un problème particulier, et le savoir du personnel contribue alors directement à la prise de décision .

A cela s'ajoute un phénomène propre à de nombreux comités de PME . Contrairement à la grande organisation, le

syndicalisme n'a pas joué de rôle de formateur à l'égard des élus, tout au moins pour les collègues ouvriers et employés . De ce fait, le comité d'entreprise est plus un lieu d'expression pour les cadres que pour les autres catégories qui , dans l'exemple de cette société, ont souvent besoin d'un intermédiaire (un technicien en l'occurrence) pour exprimer clairement leur point de vue .

Cela entraîne une interrogation relative à la connaissance par tout le personnel de l'entreprise de la nature du comité, qui est une structure où l'on débat . Et pourtant, il existe différents canaux de communication entre les élus et le personnel . Les comptes-rendus sont affichés en plusieurs endroits mais, surtout, les délégués font un rapport oral de dix à quinze minutes, "à chaud", à l'atelier et au bureau après chaque réunion .

Dans un contexte où l'effectif de l'atelier et du bureau sont égaux à environ 35 personnes chacune, les six membres ont sans difficulté des conversations individuelles . Les réponses au questionnaire montreront que la perception des acteurs évoque un tout autre climat .

b) Eléments complémentaires du dispositif participatif :

Les autres types de réunions évoquées au début de ce second sous chapitre sont soit des structures permanentes à périodicité fixe, soit liées à une opportunité ou un besoin spécifique . Mais que ce soit les premières ou les secondes, elles n'existent pas dans la plupart des grandes organisations, celles où le modèle hiérarchique taylorien subsiste encore . Ainsi, non seulement il est donné aux acteurs la possibilité d'influer sur les processus décisionnels à travers une structure légale comme le comité

d'entreprise, mais il existe d'autres lieux qui ne sont nullement obligatoires .

Prenons tout d'abord l'exemple des réunions de cadres . On peut considérer que l'existence du directoire suffit dans une PME, d'une part à arrêter une stratégie pour l'entreprise et à assurer sa mise en oeuvre pratique et, d'autre part, à s'occuper de l'essentiel des questions qui sous tendent le bon fonctionnement de l'entreprise .

Tel n'est pas le cas, et comment se fait il donc que les dirigeants éprouvent la nécessité de se concerter à huit personnes, soit 10% des effectifs, pour aborder des problèmes aussi vitaux que le rapprochement rachat d'un concurrent par exemple ? Après avoir observé de très près cette société, il ressort que cette attitude marque simplement la volonté de ne pas en rester au stade du discours en matière de concertation et de participation aux décisions .

La seconde raison fondamentale est relative au fait que les cadres représentent un axe stratégique lorsqu'il est question de développer les compétences de l'organisation : ils sont considérés comme le fer de lance de l'entreprise pour attaquer ses marchés, penser les produits, en d'autres termes maintenir ce qui est à la source du développement . A ce titre, il leur est collectivement reconnu, par ces réunions, le droit de faire modifier le cours des choses dans la vie de l'entreprise . Les exemples sont nombreux où une décision arrêtée par le directoire est soit infléchie, réorientée ou simplement précisée, après être passée au crible d'une réunion de cadres .

Les thèmes sont toujours relatifs à l'organisation de l'entreprise, un problème particulier ou encore les

résultats obtenus sur tel ou tel marché . Les questions de gestion du personnel ou connexes sont systématiquement hors du champ des réunions . Mais, à l'image d'organisations de taille supérieure, certaines informations sont redondantes avec celles fournies au comité d'entreprise .

Comme cela avait été dit lors de la présentation de l'activité, le catalogue est riche de centaines de références . La politique commerciale consistant à ne pas se figer sur l'existant, les produits sont périodiquement réexaminés au cours de réunions intitulées "produits nouveaux" . Leur fréquence est rarement inférieure au mois .

Cette structure a pour originalité d'associer des représentants de tous les secteurs concernés : bureau d'études, production, commercial et direction bien entendu . Elle a pour but premier de réfléchir à la mise au point de nouveaux produits et, plus largement, de l'évaluation périodique et de la gestion de toutes les références du catalogue . Leur contenu et le déroulement sont très techniques, comme l'est l'activité de l'entreprise .

En clôture de cette présentation, nous mentionnerons l'assemblée annuelle du personnel . Celle que nous avons pu observer nous a été commentée comme s'étant passée de manière sensiblement différente des années antérieures . En premier lieu, que représente une telle assemblée ?

C'est tout d'abord une institution du type CJD qui a comme fonction de donner à tout le personnel, une fois l'an, une information à laquelle les actionnaires et le comité d'entreprise ont droit : présentation de la situation de l'entreprise et de ses résultats au cours de l'exercice précédent, perspectives pour l'exercice en cours . Puis chaque personne qui le désire pose ses propres questions,

étant bien entendu que ce n'est qu'une réunion consacrée à l'information et aux questions et qu'aucune décision n'y sera prise .

Cette institution fait néanmoins partie de l'espace participationnel car la communication d'informations y fonctionne dans les deux sens : il est utile en effet, au niveau de la direction, de défendre, ne serait ce qu'une fois l'an, devant tout le personnel réuni, le bilan de sa gestion . L'art est délicat car on ne peut être pris en flagrant délit de double langage si l'on souhaite maintenir la cohésion du personnel . Le "parler vrai" est la pierre angulaire de tout le dispositif entourant l'espace participationnel et, de ce fait, cette assemblée annuelle sert d'examen de passage .

L'assemblée que nous avons observée était en porte à faux car elle a eu lieu dans une période où l'organisation vivait de notables tensions . De ce fait, elle avait un second objectif à court terme, plus important que le but général : noircir le tableau pour créer un choc salutaire visant au resserrement autour de l'organisation . Ce but a t il été atteint ? Il est difficile de répondre mais il est certain que le degré de préparation était largement supérieur à celui des années précédentes . Pour la première fois, il a été demandé à quelques cadres d'intervenir explicitement en faveur de la thèse (la dramatisation) défendue par les deux membres du directoire .

La deuxième partie tente d'analyser ce qui a conduit à cette situation de tension, observable à tous les niveaux .

CHAPITRE II

LA CRISE DANS L'ORGANISATION ET LE PARTICIPATIF

Dans ce chapitre, la situation profonde des rapports internes au personnel et de la communication des dirigeants avec ce dernier sera examinée . On verra que, sur la base de quelques oppositions marquées, se révélera un conflit latent qui prend sa source dans le sort vécu par les ouvriers de l'atelier . La différenciation du régime de l'accès à l'espace participatif entre les catégories de personnel, qu'elle ait été voulue ou seulement instituée pragmatiquement, rejaillit dès lors que surgissent des difficultés . Les perceptions du vécu du personnel rapportées ici proviennent du dépouillement de l'enquête que nous avons mentionnée dans les méthodes d'investigation .

1 DES OPPOSITIONS AU CONFLIT LATENT :

L'observation de la marche de ce comité d'entreprise met en relief ses particularités . Il ne présente guère un caractère revendicatif ou conflictuel affirmé, même s'il arrive souvent que les discussions y soient vives . Le sentiment qui prévaut au cours des réunions, c'est qu'il s'agit de séances de travail et ce fait est confirmé par le style directif d'animation du président, qui donne le rythme d'avancement du débat et de l'ordre du jour, quitte à revenir le mois suivant sur un sujet non épuisé ou en latence .

Il ressort de ces réunions des engagements et des décisions qui s'appliquent uniformément et sur tout les sujets déjà mentionnés . Mais tous les membres n'interviennent pas à égalité dans les discussions et, a fortiori, les décisions alors que les résultats des travaux sont censés émaner de l'ensemble de l'institution . Par exemple, il est frappant de constater qu'en période normale, hors les coups d'éclat toujours possibles ou les états de forte tension, les cadres

s'expriment plus . Ils prennent même de temps en temps la parole pour donner l'avis de tout le personnel, donc y compris à la place des délégués des collègues ouvriers et employés qui ne partagent pas toujours exactement leur opinion .

Ceci se passe en temps normal ou sur les points de l'ordre du jour présentés par le président . Mais ce phénomène ne concerne pas les "divers" quand ils viennent en débat . De quoi s'agit-il exactement ?

Ici, comme dans beaucoup d'organisations, la question de la communication n'est pas encore résolue de manière satisfaisante . Comme l'opportunité d'expression n'est pas égale pour tous les membres de l'entreprise et quelles qu'en soient les causes, les points de l'ordre du jour du comité ne recouvrent pas l'ensemble des préoccupations du personnel. Les "divers" existent donc pour traiter les questions émanant directement du personnel . Ainsi, sous cet intitulé anodin, se retrouve en réalité une bonne partie des demandes non satisfaites relatives aux conditions de travail et les "divers" s'affirment sans ambages comme un clignotant valable du climat social de l'entreprise .

A travers l'observation des divers et du fonctionnement du comité, il se dégage plusieurs logiques d'acteurs parmi les élus du comité d'entreprise . Partant du point de vue formel selon lequel les élus représentent leurs mandants, une première distinction s'opère entre les porte-parole actifs et les représentants silencieux . Dans la première catégorie, les cadres ont une attitude dite positive vis-à-vis de la marche de l'entreprise, sans pour autant acquiescer en permanence . Les représentants des employés et du personnel de l'atelier s'expriment difficilement ou pas du tout mais un agent technique doué d'un sens affiné de la

diplomatie intervient adroitement en reformulant ce qui aura été mal exposé .

Les divers jouent donc bien leur rôle de révélateurs de dysfonctionnements car, comme ce sont des points de l'ordre du jour qui n'ont pas été mis par le président mais qui émanent au contraire en ligne directe du personnel, ils sont exposés sans trop de difficultés .

Ces oppositions de comportement parmi les acteurs sont en réalité plus complexes . Car si l'on se souvient de l'accord fondamental qui régit le fonctionnement du comité (la nécessité que l'entreprise fasse front face à son environnement), ses différents membres peuvent se retrouver engagés par des décisions ou des prises de position parfois difficiles à faire admettre au niveau du personnel . Comme, de surcroît, l'application des principes de la politique sociale (la participation aux décisions, la transparence de l'information, la politique du dialogue permanent et de la porte ouverte ,...) ne se mène pas sans difficultés, il s'ensuit des contradictions, sources de tensions, dès lors que des difficultés surgissent ou que l'entreprise est engagée dans une période de mutations .

Plusieurs événements sont la traduction ou la cause de ces tensions et constituent autant de moments forts de la vie du comité d'entreprise . La solution retenue en définitive montre alternativement, selon l'exemple choisi, un durcissement ou une volonté de conciliation du côté de la direction de l'entreprise .

Le comité d'entreprise n'est pas censé régler les questions de gestion individuelle du personnel . Cependant, au sein d'une micro structure organisationnelle de PME, la limite entre la décision d'ordre général et la mesure individuelle

est parfois si ténue que l'évocation de la première entraîne aussi l'examen de la seconde . C'est pourquoi, contrairement à la règle et à la loi, des discussions concernant la façon dont telle ou telle personne a été traitée vont venir en réunion .

Tantôt, le nom du salarié est utilisé : " Mme L... a manifesté un grief contre l'entreprise qui l'a changée de poste à son retour de maternité sans préavis " . D'autres fois, un problème d'ordre général est traité, suite à un refus subi par une personne . C'est ce qui arriva pour la discussion concernant le non recrutement de nouveaux ayant un lien de parenté avec des personnes présentes dans l'entreprise . Le fonds du débat visait à éclaircir le point suivant : un seul cas recensé pouvait-il suffire à créer un précédent faisant oeuvre de jurisprudence et, dans ce cas, le refus signifiait deux poids deux mesures ou, à l'opposé, la direction pouvait-elle encore se fixer une règle excluant de telles pratiques ?

En dernier lieu, l'autorité a eu gain de cause mais la mauvaise humeur a trouvé, via le comité, une voie pour s'exprimer . Ces deux exemples semblent de faible importance comparés à d'autres car ils ne touchent directement que quelques personnes mais ils sont néanmoins significatifs . Un autre événement, plus grave et encore plus symptomatique, a trait à la démission de l'un des deux délégués de l'atelier . La dramatisation du geste, il a quitté une séance commencée, et les raisons invoquées, "le manque de cohérence du comité et le mauvais fonctionnement", sont autant de signes d'une crise en gestation entre l'atelier et la direction .

Les membres restants du comité ont unanimement désapprouvé le geste au nom " de la trop grande importance de

l'institution comme outil de gestion collective ... pour permettre que l'on porte atteinte à sa représentativité". Il se manifeste ici la volonté d'instaurer un clivage entre d'une part les membres du comité, ou le comité en tant qu'entité homogène et, d'autre part, des tendances centrifuges parmi le personnel, tendances qui ne verraient que leur intérêt particulier .

Symptomatiquement, le second reproche adressé au démissionnaire fût de prendre une telle décision en n'obéissant qu'à des motifs personnels . En vérité, son rôle de porte-parole des ouvriers de l'atelier est reconnu par ses collègues de travail et, aux élections suivantes, il fut réélu . Seul candidat acceptant de se présenter, sans lui, on aurait assisté à un blocage effectif de l'institution . Il a accepté un nouveau mandat en échange de quelques garanties relatives à l'examen des problèmes particuliers du personnel de l'atelier .

Ce simili psychodrame de démission puis de retour dans l'institution s'est produit dans un contexte de climat social distendu en raison de plusieurs facteurs . Depuis toujours, la prime égalitaire qui est, bon an mal an, équivalente à un ou deux mois de salaire, est un élément moteur de la motivation . Or, son mode de calcul répercute à la baisse les provisions pour risque et les dotations aux amortissements (l'expression courante est : "on engrange pour l'avenir") . Par conséquent, deux événements qui se sont produits peu de temps auparavant et ayant fortement entamé la prime ont détérioré le climat social . Ils sont aussi venus alimenter une défiance latente vis-à-vis du discours dominant dans le comité : "l'entreprise est un collectif qui doit faire front face à son environnement" .

Une mutation et une opportunité de marché ont conduit la direction, avec raison, à procéder à l'acquisition d'une machine automatique coûteuse. Simultanément, l'informatique, déjà développée, a poursuivi sa lancée, ce qui a entraîné un fort mouvement d'investissements . Parallèlement, une créance commerciale très incertaine sur un marché étranger a obligé la constitution d'une provision intégrale, d'où cette baisse drastique des primes .

Mais les réactions enregistrées et répercutées au niveau du comité d'entreprise n'auraient pas été si amples si, par ailleurs, d'autres problèmes n'existaient au préalable .

2 DES MUTATIONS AUX TENSIONS DANS L'ORGANISATION

Si la participation est une vieille histoire dans cette entreprise, son développement présent repose sur une contradiction . Sous l'ancienne direction, celle des actionnaires, l'implication d'un grand nombre d'acteurs dans les processus de décision était effective sans que, pour autant, la participation serve à une stratégie sociale élaborée comme c'est le cas aujourd'hui . La première mutation, et la plus importante qu'ait connu l'organisation, est donc ce changement d'équipe dirigeante qui en a entraîné bien d'autres .

Paradoxalement, l'agrandissement des locaux, par l'adjonction d'une aile plaçant l'administration au premier étage, a créé un premier clivage physique entre "le haut" et "le bas", c'est-à-dire l'atelier et le tertiaire . D'autres ont suivi, plus liés aux changements professionnels des uns et des autres .

L'informatisation très poussée, même si elle avait été entamée du temps du pouvoir familial, s'est accentuée avec

l'arrivée des gestionnaires . Cela a eu deux conséquences principales . D'une part, la nature du travail a évolué beaucoup plus vite pour les employés que pour les ouvriers . Il n'y a pas de commune mesure entre le partage du seul terminal de l'atelier qui sert principalement à saisir les temps par série, les quantités matières et l'horaire variable, et les multiples consoles présentes dans les bureaux sur lesquelles est fait l'essentiel du travail .

Mais, d'autre part, l'investissement de la société a été si important dans le domaine informatique que, depuis quelques années , une activité de conseil et de vente du système maison clés en mains a pu se développer . Cette superposition d'un second métier se fait sans aucun moyen supplémentaire en personnel . La formation du personnel des sociétés clientes est donnée par des stages sur le tas dans l'entreprise même . Les employés non seulement manipulent de plus en plus de l'information volatile (sur écran) mais se muent périodiquement en formateurs . Parallèlement, les ouvriers de l'atelier voient au mieux leur charge de travail s'alléger lors de l'acquisition de machines automatiques et, au pire, rester inchangée .

Pour l'observateur extérieur, la différence est frappante entre l'impression de ruche qui émane du premier et l'ambiance industrielle du rez-de-chaussée . Cette dernière n'est certainement pas fortuite car, aux mutations qui viennent d'être décrites, il s'ajoute des difficultés propres à l'atelier .

Il impose de compléter les divergences entre le haut et le bas par des oppositions internes au personnel de production qui ne sont pas prises correctement en charge en raison des faiblesses de l'encadrement .

Elles sont de deux ordres : le directeur de la production, qui est un ingénieur parfaitement compétent au plan technique, hésite à descendre de son bureau et connaît mal les questions d'animation et de gestion des hommes . Comme dans l'organigramme il n'y a personne entre lui et les chefs d'équipes en place, nommés sur la base de leur ancienneté, l'atelier n'est pas vraiment dirigé . Le président du directoire, qui a fonctionnellement en charge l'organisation et la gestion sociale, est conscient de ces problèmes et fait lui-même fréquemment le tour de la production . Mais il ne peut insister trop sur ce rôle car il manque de temps et, surtout, il ne souhaite pas que son directeur de production soit soupçonné d'incompétence à trop prendre lui même en charge ce qui relèverait de sa fonction .

Quant aux chefs d'équipe, ils sont désavoués par le personnel ouvrier pour "incompétence" . Ici, il s'agit plutôt d'un conflit de générations formées à des méthodes de travail différentes et dont le style de commandement des uns ne convient pas aux autres . Le résultat cumulé de tout cela donne un secteur de la production qui, bien que parfaitement organisé du point de vue du bureau des méthodes et dont l'efficience est jugée bonne puisqu'elle n'est jamais remise en cause, développe au fond une attitude de mal aimé, faute d'une communication efficace .

Une des sources de tension tient donc à la non perception par la direction de ses difficultés à communiquer et à faire connaître ses demandes . Les faiblesses des relais hiérarchiques sont choses connues mais l'institution participative ne parvient pas à les surmonter .

On pourrait pousser plus avant la contradiction et avancer que, malgré le niveau élevé de développement de l'espace participationnel, véritable philosophie de la stratégie

sociale, la réalité se résume dans une capacité à influencer les processus décisionnels à deux vitesses . A quoi cela tient-il exactement que "le haut" perçoive et vive si différemment l'entreprise qui, pour "le bas", faute peut-être de comparaisons avec d'autres organisations, est ressentie comme assez traditionnelle ? C'est à la participation aux processus de décision elle-même qu'il faut retourner cette interrogation en lui cherchant d'autres limites que ses larges étendues actuelles .

BIBLIOGRAPHIE

- (1) GAUTRAT Jacques, MARTIN Dominique . Cheminement inventif d'une démarche participative . CRESST SCEAUX . 1984
- (2) GELINIER Octave . Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes . Editions Hommes et Techniques . 1984
- (3) PHILIPPE Marc, RAJAUD Yves . Les structures participatives de développement . Editions EME . 1981
- (4) ROQUES Georges . Le management des entreprises françaises dans les années 1980 1990 . Institut de l'Entreprise . 1980
- (5) ROY Bernard . Méthodologie multicritère d'aide à la décision . Editions Economica . 1985
- (6) WISSLER Michel . L'intégration de l'expression des salariés dans un projet de gestion participative . Document IAE LYON . 1984