

DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉ·E·S DANS DES PME INDUSTRIELLES NORMANDES : ENTRE INTENTION ET RÉALITÉ, QUELS SONT LES FACTEURS DÉTERMINANTS ?

Assia Milan

fondatrice et dirigeante SeedWork conseil & innovation

En Normandie, des PME industrielles en forte croissance sont confrontées à des problèmes très concrets. Les entreprises accompagnées dont il sera question (voir encadré ci-dessous) ont connu un accroissement et une diversification de leurs activités ces dernières années. Pour certaines, il s'agit d'un doublement de l'effectif avec un accroissement marqué des services supports, des locaux exigus et des équipements obsolètes. Elles mettent alors en œuvre une stratégie d'investissements : déménagement, agrandissement, acquisition de machines plus performantes, digitalisation des process, etc. En toile de fond de ces évolutions, on retrouve des problématiques sociales, des difficultés à recruter et à fidéliser les salarié·e·s, des accidents du travail et un absentéisme marqué, un recours à l'intérim générateur de problèmes (intégration, formation, etc.), des conditions de travail qui se détériorent et un manque de cohésion et d'implication. Ces préoccupations amènent les entreprises à solliciter un appui externe avec des demandes précises et concrètes : aider à concevoir les futurs postes, tenir compte des conditions de travail, réaliser un diagnostic en impliquant les équipes. Ces entreprises profitent alors d'un important projet d'investissement pour impliquer les équipes dans l'élaboration de leurs futures conditions de travail.

Mots-clés : participation, management, discussion, diagnostic-photo, dirigeant

Le point commun de ces demandes est **l'intention affichée d'utiliser le changement pour impliquer les salarié·e·s le plus tôt possible et les faire participer concrètement aux évolutions de l'entreprise**. L'objectif consiste à mettre en place un management véritablement participatif. Cette intention - qui n'est pas toujours explicite - est incarnée par le dirigeant, portée et validée par des comités de pilotages paritaires (direction et représentants du personnel) ; elle semble, pour les parties prenantes, opportune et bénéfique pour la suite du développement de l'entreprise.

La réalisation de ce dessein n'est pas pour autant évidente. Tous les acteurs ne le partagent pas nécessairement, notamment certains managers de proximité. Et puis, au-delà des mots, quelle pourrait être l'incarnation concrète du concept même de « participation » ? Quels sont les principaux freins et leviers éprouvés et rencontrés dans cette évolution et quelles perspectives les premières transformations expérimentées ouvrent-elles ?

Il ne s'agit pas d'apporter de réponses définitives à ces questions mais de proposer des réflexions et questionnements à partir d'éclairages issus d'expériences d'accompagnements. L'article s'inspire également d'échanges réalisés avec des dirigeants sur le thème du management comme levier de Qualité de Vie au Travail (contribution à la réalisation de podcasts pour le Plan Régional Santé Travail Normandie sur la thématique du management et de la Qualité de vie au travail¹) et de quelques travaux de recherche pour éclairer certains concepts.

Encadré 1 : Présentation des entreprises et de la démarche

ENTREPRISES	ENTREPRISE 1	ENTREPRISE 2	ENTREPRISE 3
Secteur et effectif	Agroalimentaire, Entreprise familiale et ancienne : 160 salarié·e·s	Tri de déchets Entreprise jeune : 35 salarié·e·s	Agroalimentaire Entreprise reprise suite à des difficultés : 32 salarié·e·s
Contexte et enjeux	Un développement qui s'est fait sans que l'organisation et le management n'évoluent, générant un mécontentement des équipes et du CHSCT.	Un développement fort de l'activité qui amène à une croissance de l'effectif en quelques années et un projet de déménagement.	Une entreprise qui connaît un fort développement, une diversification de ses activités, un investissement et des changements dans les process (automatisation).
Intention du dirigeant	Profiter d'un projet d'agrandissement pour impliquer les équipes. Développer un management participatif après un management « autoritaire ».	Intégrer les conditions de travail dans le projet de déménagement et impliquer les équipes dans les changements.	Améliorer des conditions de travail difficiles au regard des contraintes du métier. Une volonté d'expérimenter une démarche participative en impliquant les équipes.

¹ <http://normandie.direccte.gouv.fr/Podcast-du-PRST-Normandie-Transformons-le-travail-1>
<http://normandie.direccte.gouv.fr/Podcast-du-PRST-Normandie-Transformons-le-travail-2>

Méthodologie	Réalisation de groupes participatifs avec les équipes terrain pour discuter du travail et identifier des axes d'amélioration à intégrer au futur projet (utilisation du Safari photo ²).	Intervention avec les équipes terrain, et la responsable Qualité Sécurité Environnement (QSE), via un Safari photo pour débattre du travail (direction, encadrement et DP). Identifier des axes concrets de conception de la future organisation de travail.	Intervention avec les équipes terrain, la responsable qualité et RH sur l'expérimentation d'un Safari Photo, pour discuter avec la direction et l'encadrement (absence de représentants du personnels). Un plan d'actions est proposé par les équipes.
Quelques enseignements marquants	<ul style="list-style-type: none"> - Une mise en visibilité du travail par la participation. - L'initiation d'une démarche participative avec des équipes ayant été habituées à un management plus « autoritaire » nécessite du temps. - La croissance de l'entreprise creuse un fossé entre fonctions support et production 	<ul style="list-style-type: none"> - Une absence de débat sur la notion de participation entre le dirigeant et les encadrants. - Des attentes différentes sur le management participatif. - Un enjeu de structuration et de positionnement de la gouvernance. - Du temps pour construire la confiance entre les acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'appétence d'un associé sur les approches participatives constitue une condition nécessaire mais pas suffisante pour insuffler la participation. - Des fonctions supports ressources pour l'animation de débats sur le travail. - Un accompagnement dans la durée nécessaire pour mobiliser les managers de production.

— 1. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF : DE L'INCANTATION À LA RÉALITÉ ?

Il n'est pas aisé de définir ce que l'on entend par « participation » en entreprise, « (...) objet relativement mal défini, en partie fuyant, investi de référents le plus souvent contradictoires » (Sophie Bérout, 2013, p. 9). Le terme est ambigu et polysémique. Il peut s'agir de la participation financière au résultat de l'entreprise. Il peut s'agir de l'implication active des salariés dans ce qu'ils réalisent. Plus largement, c'est aussi une façon d'introduire le salarié dans des espaces de discussion et de délibération sur le travail. De plus, la participation ne peut pas être réduite à un moyen d'obtenir davantage des salariés même si la tendance existe. Après tout, les salariés participent toujours à l'effort productif – dans l'activité et les mécanismes qui assurent l'efficacité quotidienne – sauf à considérer qu'ils ne sont que des opérateurs passifs. En dépit de ses ambiguïtés, il faut souligner l'importance que revêt la demande de participation dans l'entreprise ; c'est un leitmotiv qui anime autant le management que les salariés, c'est sans doute une « nécessité incontournable » de la vie des entreprises (Clément Ruffier, 2015, p. 116).

La participation et le management participatif ont fait l'objet de nombreux travaux de recherches et de définitions. À titre d'exemple, Smal Gwenaëlle (2017) précise comment le management participatif peut être compris :

² Le safari photo est une démarche du réseau Anact-Aract pour amener les acteurs de l'entreprise à discuter du travail et de ses conditions de réalisation, voir <https://fr.calameo.com/read/0003337014e672364c0a0?page=1>

« Ce modèle implique différents acteurs, dont le manager, qui va partager son autorité et son pouvoir afin que les salariés (seconds acteurs) puissent apporter leur point de vue et leur expérience, permettant ainsi de prendre des décisions adaptées en groupe. »

Nombreuses sont les typologies et les approches de la participation, dont le concept de « Voice » proposé par Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann dans un article (2015) :

« Voice au travail plutôt que de la participation, constitutive de la participation, tout en étant un terme plus faible parce qu'il ne conduit pas forcément à la participation effective. Le voice suppose que les salariés aient la possibilité de s'exprimer, mais cela ne préjuge pas du fait qu'ils puissent se faire entendre. »

Au regard du large périmètre que la notion de participation peut ainsi recouvrir, il importe de revenir sur les attentes des PME accompagnées en matière de participation : quelles sont les intentions réelles et où le curseur est-il réellement placé entre, d'une part, le « management participatif » et le « Voice », et d'autre part, entre expression et décision partagée ? C'est tout cela que tentent de mettre en place ces entreprises de façon empirique et sans recourir à un modèle posé et défini *a priori*. Il sera d'ailleurs moins question de « participation » au sens large – entendu surtout comme intervention de tous les salariés dans la gouvernance de l'entreprise – que de « management participatif », c'est-à-dire une volonté d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail pour résoudre les problèmes concrets issus des choix de gestion et des problèmes de production.

1.1 La participation : un objet relativement flou ?

Le premier constat est que cette notion de « participation » ou de « management participatif » est dans les trois cas de PME un objet flou, non défini. Cette notion est abordée de façon assez générale par les dirigeants dans la formulation de leur demande. Sur les trois PME, une seule mentionne directement la notion de « management participatif » dans sa demande initiale. Les deux autres précisent le souhait « d'impliquer les équipes », de les faire « participer » et « d'intégrer » leurs avis et propositions dans les dynamiques de changements. Ils indiquent également que ces pratiques rompent avec les habitudes en vigueur. Les dirigeants des trois entreprises accompagnées mentionnent ce changement comme une « opportunité » développée à l'occasion des démarches de transformation.

La proposition d'intervention et d'accompagnement, vise à accroître la place des salarié-e-s avec la mise en place d'espaces de discussion sur le travail à partir de situations concrètes amenées par les équipes. La base méthodologique est le diagnostic photo qui permet d'analyser des situations réelles de travail afin de proposer des actions concrètes. Cette démarche emporte l'adhésion de tous les acteurs. La démarche est perçue comme « expérimentale et innovante » pour des entreprises peu rompues au participatif. Elle suscite l'engagement et la curiosité de la direction et des représentants du personnel : « C'est tout à fait l'esprit que l'on souhaite initier », indique, par exemple, enthousiaste, le dirigeant de l'entreprise de tri de déchets. Au moins dans le discours, les parties prenantes (direction, managers et représentants du personnel), affichent un consensus généralisé sur les bienfaits d'un management participatif, comme levier de meilleures conditions de travail, d'engagement et de productivité. Mais l'enjeu consiste évidemment à traduire ce principe de façon opérationnelle dès le démarrage des interventions.

1.2 Une intention déterminée par la « vision » et le parcours du / de la dirigeant-e

Les motivations pour mettre en place un management participatif sont fortement liées à **la vision personnelle du / de la dirigeant-e sur la place des salarié-e-s dans l'entreprise**. Évidemment, ces choix sont conditionnés par les différents modes managériaux et vont de la thématique l'entreprise libérée jusqu'à une modernisation des pratiques de gestion. *A minima*, il s'agit de prendre en compte le point de vue des salarié-e-s et de pratiquer une écoute plus active. Dans le cas de l'entreprise 1, le dirigeant succède à un autre qui durant vingt années a pratiqué un management qualifié d'« autoritaire ». Le nouveau dirigeant souhaite insuffler une autre dynamique, correspondant davantage à sa vision personnelle de la place des salarié-e-s dans l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise 2, plus jeune, évoque avec enthousiasme le souhait d'initier une culture participative. Son entreprise se développe rapidement et il a l'impression d'un fonctionnement « à l'ancienne ». Le responsable des fonctions supports qui le seconde est très imprégné par les démarches *Lean* – qui pour une part proposent des modalités de participation des salarié-e-s à l'amélioration des processus de production. Pour autant, le dirigeant est peu présent sur le terrain, ce qui posera des difficultés pour la suite de la démarche. Dans l'entreprise 3, un associé avec une vision nouvelle prend de plus en plus de place et est à l'origine de la demande d'accompagnement. Il est sensibilisé à l'écoute des salarié-e-s et a conscience de la nécessité d'impliquer les équipes dans le fonctionnement quotidien.

Les interviews de dirigeant-e-s de PME réalisées dans le cadre des podcasts « Transformons le travail » ont souligné l'importance **du parcours du / de la dirigeant-e** sur ses représentations et la vision qu'il entend transmettre. Au moins deux d'entre eux ont rencontré une expérience de management autoritaire précédemment, en tant que salarié-e. Ceux-ci ne souhaitent pas perpétuer cette pratique dans leur entreprise: « Quand j'étais salarié, on m'a dit " je m'en fiche de tes idées, je veux que tu fasses ça de cette façon", il était hors de question que je reproduise ça dans mon entreprise ».

1.3 Des modalités contrastées lors de la mise en place du management participatif

Un constat partagé dans les trois PME est que la notion de participation des salarié-e-s n'a pas fait l'objet de débats approfondis au sein des équipes managériales. Les perceptions sur le management participatif restent à un niveau général, surtout à l'état de discours porté par le dirigeant. Non seulement ce principe trouve difficilement une traduction concrète, mais il n'est pas toujours débattu entre les acteurs. C'est donc sur un accord « de façade » que les participants s'entendent plus que sur un concept qui se traduit opérationnellement. Cet aspect conditionne la suite de l'intervention et des expérimentations qui sont mises en œuvre.

Les représentations sur la place des salarié-e-s dans le fonctionnement de l'entreprise et la notion de management participatif peuvent être très différentes au sein de la même entreprise. Au départ, **l'activité de management du travail** n'est à aucun moment analysée ou débattue, les désaccords sur les visions ne sont pas mis sur la table et on observe une absence totale de controverse sur la façon de manager. Chacun fait avec sa vision personnelle sous un chapeau « participatif » incarné par le ou la dirigeant-e. Cela laisse place parfois, au cours de l'intervention, à des positions et réactions de l'encadrement de proximité en décalage total avec le discours du / de la dirigeant-e, ce qui est autant de points d'alertes pour l'intervenante.

Dans l'entreprise 2, par exemple, un responsable d'équipe qui entretient un rapport très autoritaire aux équipes sur le terrain, précise, après un comité de pilotage ayant présenté les démarches de groupes participatifs: « La prise de photo permettra de bien recadrer les salarié-e-s sur ce qu'ils font de bien ou

non dans leur travail ». Un autre responsable d'équipe, réputé plus à l'écoute, est choisi naturellement par la direction pour participer aux groupes de travail. Pour autant, le responsable de production, lors d'un comité de pilotage où le dirigeant est absent, se positionne de façon très autoritaire vis-à-vis des équipes de terrain, fermant la porte à toute discussion. On constate ainsi des niveaux de management du travail et des approches très personnelles concernant la participation. Dans l'entreprise 1, au contraire, une forme « d'alignement » de l'encadrement de proximité avec le dirigeant sur l'approche participative est observée: les discussions sur le travail se font avec les équipes dans une posture d'écoute attentive et de recherche de compréhension par l'ensemble de l'encadrement.

— 2. FREINS ET LEVIERS DE LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

« S'exprimer et agir sur le contenu de son travail » est au cœur de la définition de la Qualité de vie au travail³. Dans les PME accompagnées, cette forme de participation n'était pas ou peu développée, et la mise en place d'une démarche où les salarié·e·s seraient amenés eux-mêmes à prendre des photos concrètes de situations de travail vécues pour en débattre, analyser les causes et proposer des pistes d'actions était perçu positivement par les dirigeants et les comités de pilotage mis en place. L'intention était que les équipes terrains présentent directement en comité de pilotage le fruit de leur travail et de leurs réflexions, pour en débattre directement avec la direction et l'encadrement de proximité (et le cas échéant avec les représentants du personnel).

Les configurations d'animation des groupes de travail en amont du comité de pilotage étaient à géométrie variable, dépendantes des différents contextes et construites à chaque fois avec l'entreprise. Dans l'entreprise 1, les managers de proximité ont volontairement souhaité ne pas participer au groupe, afin de laisser un espace d'expression pleinement libre pour les salarié·e·s et avoir une remontée fidèle et non influencée de leurs perceptions, débattues en comité de pilotage. Dans l'entreprise 2, les groupes sont co-animés avec la responsable QSE avec une participation d'un responsable d'équipe, réputé « à l'écoute » pour le volet pistes d'actions. Dans l'entreprise 3, la responsable qualité et la responsable administrative co-animaient les groupes, et l'encadrement de proximité a finalement été totalement absent de la démarche: non volontaire pour les groupes et absent pour des motifs personnels au comité de pilotage, laissant s'instaurer un dialogue direct salarié·e·s/direction, et ne permettant pas de confrontation terrain/management. Seuls ont pu avoir lieu des temps de régulations parallèles. Et pourtant, les sujets étaient nombreux pour confronter les perceptions. La situation la plus criante de cette difficulté manifeste de dialogue pouvait se résumer autour d'un tapis convoyeur posant des difficultés pour la réalisation du travail quotidien. Une photo prise par les salarié·e·s indique que le tapis convoyeur était au milieu de l'atelier sans être utilisé car jugé inutile. Pour la direction et un encadrant, cette situation est incongrue: ce tapis se devait d'être utilisé et sa nécessité ne faisait pas de doute. Il vaut la peine de s'arrêter sur cet incident révélateur des enjeux posés par une intégration du point de vue des salariés dans le management.

³ Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

Encadré 2 : une controverse autour d'un tapis convoyeur**Épisode 1 : la découverte lors des observations**

Lors des premières observations et échanges avec les équipes terrain, je prends connaissance du processus de production et j'arrive sur le poste de conditionnement automatique : un investissement important a été réalisé avec une nouvelle machine automatique et cela est assez nouveau pour les équipes, comparée à l'ancienne : augmentation de la cadence et des capacités par rapport à l'ancienne machine avec un usage renforcé du numérique. Le conducteur de ligne s'affaire autour de la machine pour l'alimenter en matières premières, à partir des commandes prises sur écran et réalise les réglages sur l'écran tactile, nouveau également, et qui ne fonctionne pas très bien avec les gants. Il a l'air plutôt stressé et fait de nombreux allers-retours pour alimenter également la machine en matière, une haute pile matière dans les bras, tout en contournant un tapis convoyeur qui bloque le passage. En échangeant avec l'opérateur, il m'indique que ce qui est difficile avec la nouvelle machine, c'est que la direction a laissé le tapis convoyeur de l'ancienne machine, qui prend beaucoup de place, qu'ils n'utilisent pas et que c'est dangereux, surtout quand il doit passer avec une haute pile de poly à bout de bras.

Épisode 2 : la photo incontournable du tapis convoyeur lors du safari photo

Lors de l'animation de la première réunion du Safari photo, je découvre les photos prises par les membres du groupe de travail. Lors d'un Safari photo, les professionnels de terrain réalisent des photographies de situation de travail concrètes qui ont des impacts positifs ou négatifs sur leurs conditions de travail. Elles seront ensuite analysées pour en comprendre les causes et des pistes d'actions seront proposées. Le conducteur de ligne de la conditionneuse ne fait pas partie du groupe mais les salarié-e-s ont échangé entre eux. On accroche les photos et la réaction est générale lorsque j'accroche la photo du fameux tapis convoyeur. Le tapis est reconnu comme posant d'importants problèmes pour les membres du groupe. Les salarié-e-s expliquent qu'il s'agit du tapis de l'ancienne machine et qu'il n'est pas utilisé. Il est posté à un endroit gênant (la nouvelle machine prenant plus de place que l'ancienne) et marche très rarement (pour les très grandes séries seulement). Pour les opérateur-ice-s concernés, cela implique un encombrement, un risque de chute, un manque de place, des mouvements inutiles et des risques de chute d'emballages. D'un point de vue qualité, lorsqu'il est en marche, de la matière première tombe par terre. Et cela génère du point de vue de l'efficacité des pertes de temps liées au contournement du tapis. De plus, son positionnement empêche d'alimenter les deux postes en simultané : les matières premières et polys (la machine n'a pas de dépileur automatique de polys et l'alimentation se fait en manuel). Sur les raisons expliquant pourquoi cet ancien tapis a été conservé, les équipes n'ont pas de réponse.

Épisode 3 : Une absence de dialogue et des réajustements de fait sur le terrain

Surprise par ces retours du groupe de travail, que je co-animais avec la responsable qualité et la responsable administrative pour le volet RH, je prends un temps d'échange avec le gérant avant la séance suivante qui doit porter sur les propositions d'amélioration afin de recueillir son avis sur le sujet. Celui-ci est très surpris ; il m'indique que le tapis convoyeur

est bien utile et qu'il est utilisé tous les jours. Il ne comprend pas que les équipes disent l'inverse. J'annonce que ce sujet sera abordé avec des propositions lors du prochain comité de pilotage, et je co-anime le second groupe de travail pour aller plus loin sur l'ensemble des photographies de situations de travail remontées (dont le tapis convoyeur est une situation parmi d'autres). Lors de l'animation de ce second groupe, les opérateur·ice·s indiquent qu'un réajustement a été réalisé : le responsable production s'est rendu sur le poste et aurait imposé l'utilisation quotidienne du tapis. L'équipe précise qu'il n'y a pas eu d'échange ou de discussion. Habituellement, dans ce type de démarche, les changements ne doivent pas court-circuiter les travaux du groupe de travail. Je décide de continuer le travail de groupe, centré sur les pistes de solutions et me dis que je demanderai à rencontrer, avant le comité de pilotage, le responsable de production avec le gérant pour échanger sur cette situation.

Épisode 4 : Régulation avec l'encadrement - direction et découverte d'une autre vision du tapis convoyeur

Je rencontre le gérant et le responsable de production en entretien, pour réguler la situation avant le prochain comité de pilotage. En effet, lorsque l'entreprise accepte de réaliser une démarche participative d'analyse des situations de travail apportées par les équipes de terrain, il est important que les étapes puissent être respectées et surtout qu'il n'y ait pas d'interférences avec des prises de décisions parallèles portant sur une situation sans que celle-ci n'ait fait l'objet de présentation, lors d'un comité de pilotage. Sinon, cela peut décrédibiliser la démarche.

Lors de ce temps d'échange et d'entretien, la démarche est exposée à nouveau, ainsi que la situation concernant le tapis convoyeur. Le responsable de production ainsi que le gérant font part de leur analyse : selon eux, les salarié·e·s ne veulent pas l'utiliser, non pas parce qu'il n'est pas utile, mais pour ne pas trop augmenter la productivité. En effet, la nouvelle machine automatique de conditionnement a un taux de productivité quasi deux fois plus élevé que l'ancienne. Se pose alors pour eux la question de l'optimisation en amont et en aval de cette installation, et comment améliorer également la productivité des entrants. La crainte implicite selon eux de la non-utilisation par les opérateur·rice·s serait le fait de réduire le nombre d'emplois si la productivité était trop importante, et non le manque de praticité du tapis. À la question du maintien de l'ancien tapis avec la nouvelle installation, des raisons économiques sont évoquées. Le problème d'absence de dépileur automatique de poly est également connu et en étude.

Épisode 5 : Propositions des équipes - l'utiliser autrement

La séquence de comité de pilotage arrive enfin. Cette séance permettra à des représentants des travaux du groupe d'échanger leurs analyses avec la direction et l'encadrement. Concernant l'utilisation du tapis, le groupe a finalement indiqué qu'il n'était pas inintéressant en soi, mais uniquement pour des grandes séries, pour éviter les multiples manipulations et pour certaines matières premières (pour éviter des chutes du tapis). L'entreprise a investi dans un équipement à haute productivité pour du conditionnement automatique, mais les séries de productions restent encore variées et parfois peu volumineuses, générant

beaucoup de changements et de paramétrages. « On produit ce que l'on vend », explique le gérant. Au-delà de l'équipement, c'est la stratégie de production ainsi que le nombre de références qui est ici pointé du doigt et débattu. L'entreprise s'est développée avec beaucoup de petits clients et de petites séries de productions nécessitant de nombreux réglages. Le groupe de travail a proposé plusieurs solutions : réduire la taille du tapis pour laisser un passage (car la nouvelle machine prend plus de place que l'ancienne), ou en commander un autre qui soit amovible ou rétractable. L'idée serait d'optimiser l'espace autour de la nouvelle machine et de sécuriser les passages. Revoir le poste dépileur poly est également essentiel pour réduire les risques et améliorer l'efficacité du travail.

Épisode 6 : Vers un compromis ?

Au final, les échanges auront permis d'aboutir à un compromis dans les pistes d'actions autour du tapis convoyeur. Il a été décidé de conserver ce tapis, tout en travaillant sur l'organisation en série de la production, et en agissant sur l'aménagement des espaces pour éviter les difficultés de circulation : un poste de conditionnement manuel situé à proximité devra faire l'objet d'une réflexion avec les équipes pour l'installer à un autre endroit et libérer de l'espace. L'investissement pour un dépileur automatique de poly sera également étudié à moyen terme.

Cet exemple traduit la difficulté de débattre du travail au quotidien sur le terrain et de confronter des visions et perceptions dans le fonctionnement habituel des équipes, entre opérateur-ice-s et encadrement/direction. Mais il montre éloquemment ce qu'il est possible de résoudre en ouvrant un débat sur le travail réel réalisé. De plus, on le voit, les choix stratégiques – ici, petites ou grandes séries et transformations des façons de produire – ont un impact important et ne sont pour autant pas rediscutés ou mis en débat. Les retours de terrains et la dynamique de confrontation dans les groupes de travail permettent de résoudre des controverses latentes entre les salariés et l'encadrement. Suite à de multiples régulations, échanges et intermédiations, la problématique a pu être abordée et un compromis construit. Cette situation, presque étonnante et presque surréaliste pour l'intervenante, illustre le concept de silence organisationnel (voir Morrison Wolfe E. et Milliken Frances J., 2000, p. 706-725) où des informations importantes sont disponibles au niveau du terrain, mais n'arrivent pas remonter pour être prises en compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

2.1 Des difficultés récurrentes dans les discussions sur le travail

Les difficultés rencontrées pour mettre en discussion et en débat le travail dans ces PME sont de plusieurs ordres : tout d'abord, il peut s'agir d'habitudes de dialogue inexistantes de part et d'autre, qui freinent l'expression et le débat. Il n'est pas évident de parler de management participatif et surtout de mettre en place des pratiques qui rompent avec des habitudes solidement ancrées et validées dans des normes et des préconisations utilisées de longue date. La notion de management participatif n'est pas non plus solidement définie et c'est presque à chaque entreprise de déterminer comment faire et agir. Dans l'Entreprise 1, la mise en place de groupes participatifs suscite d'ailleurs la méfiance de salarié-e-s, voire l'incompréhension. Une salariée, ancienne, indique à l'intervenante :

« Et pourquoi on s'intéresse à nous maintenant ? Cela fait 20 ans qu'on ne nous demande pas notre avis, pourquoi maintenant ? », mentionnant ses soucis de santé avec des troubles musculo-squelettiques du canal carpien et indiquant qu'il était trop tard pour elle. Le parcours des managers, leurs approches et leurs visions de leur rôle sont aussi importants : une partie d'entre eux considère qu'il est de leur légitimité d'organiser le travail, de prescrire les tâches et aux salarié·e·s de les exécuter. C'est inhérent à leur approche du métier de manager. Ouvrir des débats en replaçant les salariés dans une discussion autour des sujets d'organisation du travail ne va pas de soi : il faut s'impliquer, discuter, mettre à l'épreuve son expérience et se confronter à d'autres. Ce ne sont plus des règles posées *a priori*, indiscutables et intangibles qui déterminent le cours de l'action mais des décisions prises en commun qui sont donc révisables et adaptables. L'univers professionnel de tous devient moins évident, ce qui peut en insécuriser certains. Le responsable de production de l'entreprise 2 indiquait par exemple, à la suite d'une proposition d'équipe : « Ce n'est pas aux salarié·e·s d'avoir cette information, c'est à moi en tant que responsable, c'est moi qui décide ». Enfin, un manque d'outillage et de compétences des managers pour adopter une posture de facilitation et d'animation avec les équipes est à souligner. Cette posture et ces outils sont par ailleurs présents dans d'autres fonctions de ces mêmes entreprises : c'est le cas de la responsable QSE de l'entreprise 2 ou la responsable qualité de l'entreprise 3.

2.2 Les fonctions transversales : huile ou caillou dans le rouage managérial ?

Une des conséquences de la croissance de ces PME est le développement des fonctions supports : responsable, voire service qualité dans son entier, responsable QSE, développement du service commercial et logistique, etc. Alors que ces fonctions ont un lien indéniable avec les services de production pour le bon fonctionnement de l'entreprise, leur développement, selon les situations, peut toutefois creuser des écarts et s'éloigner des réalités concrètes de terrains.

Le dirigeant de l'Entreprise 3 admet que « les bureaux sont de plus en plus loin de la production, il faut que l'on arrive à recréer du lien ». La responsable qualité, qui co-anime les groupes de travail participatifs avec l'intervenante, apprend par la discussion sur le travail avec les groupes, un ensemble d'éléments déployés par l'encadrement de production dont elle n'est pas informée et qui affectent directement les enjeux d'hygiène et de qualité (changement du processus de nettoyage des claies qui n'est plus conforme aux normes et qui façonne le travail des équipes).

Dans l'entreprise 1, la participation d'une salariée du service commercial au groupe de travail terrain avec les équipes de production organise des échanges très appréciés de tous : « C'est bien de participer, on comprend mieux ce que chacun fait et pourquoi ».

Dans l'entreprise 2, la responsable QSE avance en terrain « miné ». La légitimité de ses missions, avec des méthodes d'amélioration continue, la mise en place de temps d'échanges avec les équipes est pour ainsi dire « auto-construite », et le dialogue et l'accès au terrain sont compliqués avec le responsable production. Les choses se déroulent pourtant bien avec les salarié·e·s et certains encadrants. Plusieurs mois seront nécessaires pour faire se rejoindre les enjeux de chacun et aboutir à un compromis avec le responsable production pour pérenniser des temps d'échange réguliers sur le travail, issus de la démarche Safari photo, avec les équipes en toute sérénité.

— EN CONCLUSION: LE SYSTÈME DE MANAGEMENT, UN OBJET DE TRAVAIL À PART ENTIÈRE EN PHASE DE CROISSANCE DES PME

Plusieurs pistes de réflexion et de travail concrètes émergent de ces expériences d'accompagnement et des diverses rencontres de dirigeants, pour favoriser la diffusion d'une réelle culture de participation dans les PME en croissance.

Ces éléments peuvent être synthétisés autour des points suivants :

1. Un préalable: mobiliser le ou la dirigeant-e et le système managérial

Il y a une réelle marche à franchir, une démarche personnelle pour le ou la dirigeant-e, pour passer d'une intention de management participatif à une opérationnalisation de celle-ci. Cela signifie plus de délégation, plus d'autonomie. C'est un cap à franchir, qui peut nécessiter l'accompagnement spécifique d'un tiers auprès du/de la dirigeant-e. Le dirigeant de la métallerie, interviewé dans le podcast du PRST Normand, précise qu'il s'est mis « en dehors de la partition, pour tenir le rôle de chef d'orchestre » et laisser toute la place aux équipes. Cela s'est fait avec l'appui d'un consultant externe. Un autre dirigeant, rencontré dans le secteur agroalimentaire, s'est récemment livré en confiant avoir fait un travail personnel avec un coach, ce qu'il n'admet que du bout des lèvres car il craint que ça ne soit pas forcément bien perçu par ses pairs. Mais il ajoute que cela a changé son management et son rapport à l'équipe.

2. Favoriser une croissance « décloisonnée »

Un management participatif nécessite de refonder son modèle global de production et de fonctionnement, y compris en intégrant mieux les fonctions supports et la « production ». Cette transversalité se travaille à un double niveau: au niveau stratégique, pour les équipes de direction et les responsables, mais également au niveau opérationnel, dans le cadre des discussions sur le travail pour favoriser la participation des équipes en vue d'améliorer les fonctionnements.

3. « Dédiaboliser » les managers de proximité et construire la confiance

Les freins au développement de la participation par les managers de proximité relèvent plus d'un manque de vision partagée et d'accompagnement dans la durée que d'un refus de principe. Il est nécessaire de s'intéresser aux conditions de réalisation du travail des managers, à leurs parcours, à leurs compétences et attentes. Il est nécessaire de débattre et échanger sur la place et leur rôle dans l'organisation. Sans ces conditions, le développement d'une relation de confiance et de participation avec les équipes semble plus difficile.

4. Prioriser l'objet de l'intervention pour le Tiers: Libérer la parole et transformer la relation managériale ?

En tant qu'intervenante extérieure, une réflexion spécifique peut être menée sur la priorité de l'objet de l'intervention. S'agit-il de répondre à la commande sur des projets de changements organisationnels ou d'amener à expérimenter un management participatif avec une véritable phase d'accompagnement auprès des équipes de direction, pour sécuriser et aider à construire un socle partagé pérenne ? Quelle écoute et quel accueil possible par les dirigeant-e-s d'un tel décalage ? La place des managers de proximité est essentielle afin de ne pas les déposséder des débats sur le travail avec leurs équipes (les travaux de Mathieu Detchessahar (2019) en ce sens sont précieux). Mais comment les accompagner au mieux, quel espace partagé construire: faut-il les intégrer dès le début de l'installation des espaces de discussion, quitte à ce qu'il y ait moins d'expression au départ ? Faut-il les intégrer progres-

sivement dans le processus ? Ces sujets de pratiques d'intervenant font l'objet de débats passionnés et de positionnements différents. Pour ma part, une adaptation à chaque contexte et s'autoriser à expérimenter restent la clé. Et l'enjeu, dans l'intervention consiste aussi à favoriser des apprentissages organisationnels aptes à rendre les acteurs autonomes et à même de continuer à expérimenter eux-mêmes. La capacité de ces entreprises de se réinventer et de développer un management participatif est un des leviers de réussite de cette croissance, alors agissons et prenons-en soin !

— BIBLIOGRAPHIE

- Bérout, S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », in *Participations*, n° 5.
- Borzeix, A., Charles, J. et Zimmermann, B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », in *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 57 - n° 1 | Janvier-Mars.
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, M. Detchessahar (Coordinateur), 2019, NOUVELLE CITÉ, 238 P.
- Gwenaëlle, S. (2017), *Le management participatif: sens, enjeux et réalités*, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, 2017.
- Ruffier, C. (2015), « Participation dans le monde du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 2.
- Morrison Wolfe Elizabeth et Milliken Frances J. (2000), « Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World », in *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 706-725.