

L'ESS face à ses responsabilités

**« L'effet participation » :  
pratiques managériales solidaires et gouvernances participatives, effets  
induits sur les salariés (Opinions - comportements - santé)**

Patrick GUIOL <sup>1</sup>et Jorge MUÑOZ<sup>2</sup>

Les pratiques participatives dans l'entreprise exercent-elles une influence sur les salariés ? Non pas sur leurs comportements professionnels - il faut supposer qu'une telle influence existe dès lors que des managers d'entreprises capitalistes s'en sont emparés pour « gérer les ressources humaines » - mais sur tous les autres types de comportements, dans et hors l'entreprise, qu'ils soient d'ordre psychologique, culturel, religieux, syndical, politique, sanitaire, etc. La question mérite d'être posée car, s'il est des domaines de responsabilité qui interpellent l'économie sociale et solidaire par excellence ne seraient-ce pas celui de la santé des travailleurs, d'une part, et celui de leur conscience de citoyen, d'autre part. En d'autres termes, les techniques de management participatif, même imaginées pour un environnement de sociétés capitalistes, agissent-elles à leur insu hors du champ pour lequel elles ont été prévues ? Et si oui, comment ? On tentera d'y répondre grâce à deux enquêtes complémentaires<sup>3</sup>.

**1. ORIGINE DE L'ENQUETE. LA CONTROVERSE IDEOLOGIQUE SUR LES STRATEGIES DE MARCHE AU SOCIALISME : ASSOCIATIONNISME OU COLLECTIVISME ?**

Nul n'ignore que depuis des lustres le débat au sein de la gauche à l'endroit de l'économie sociale et de l'univers coopératif a été conduit avec une étonnante âpreté entre écoles de pensée. Cette concurrence a abouti à une cohabitation des plus asymétrique. D'un côté, une pratique expérimentale, objet d'une certaine condescendance mais réduite à la discrétion tant elle s'est sentie méprisée et dénigrée, exclue pour tout dire de la sphère du politique et, de l'autre, la rhétorique du socialisme révolutionnaire, branche « noble » de la famille qui n'a pas craint d'occuper les feux de la rampe pour s'arroger le monopole de la théorie transformatrice. On connaît les reproches que les maîtres-penseurs du socialisme autoritaire ont voulu définitifs à l'encontre du mouvement coopératif. Ils renvoient à la supposée supériorité du socialisme dit scientifique sur le socialisme dit utopique, décrétant d'autorité la disqualification de toute pratique associationniste qu'ils assignent en procès de « collaboration de classe ». Pour privilégier l'analyse concrète sur la polémique doctrinale, cette enquête a donc mobilisé deux disciplines dès l'origine, la science politique et la sociologie. Ses auteurs ont perçu la nécessité de la prise en compte d'une réflexion interdisciplinaire sur la vie des nations, conscients qu'une pleine compréhension de l'histoire du mouvement ouvrier se doit d'inclure les aléas de la conjoncture politique. Interpréter la part de l'histoire voire de la géopolitique éclaire bien des interférences occultées. En effet, dès lors que le mouvement ouvrier s'est trouvé sous l'hégémonie doctrinale d'un marxisme-léninisme dominé par le postulat stalinien du socialisme dans un seul pays on a observé, durant toute la période de gloire de l'URSS, un alignement de facto sur sa stratégie. Au point que les alliances nouées dans la guerre contre le nazisme allaient voler en éclats dès lors que pour des raisons

---

<sup>1</sup> Politologue, chargé de recherche CNRS/CRAPE/UMR 6051, patrick.guiol@univ-rennes1.fr.

<sup>2</sup> Maître de conférences sociologie, délégation CNRS/CRAPE/UMR 6051, jorge.munoz@univ-brest.fr.

<sup>3</sup> Réalisées sous la direction de Patrick Guiol, la première a été menée en collaboration avec Jacques Le Goff et Philippe Portier Jacques Le Goff est maître de conférences de droit public à l'université de Brest et ancien inspecteur du travail, et Philippe Portier est professeur de science politique à l'université de Rennes I. Réalisée à l'initiative de Patrick Guiol et sous sa direction dans le cadre du CNRS, cette enquête a bénéficié du soutien financier du Ministère de l'éducation, de la recherche et de l'enseignement supérieur (M.E.R.E.S.I, ainsi que de l'Université de Rennes I. Les interviews ont été conduites dans leur majorité par l'Institut Régional de Sondage. La saisie des données et leur exploitation informatique ont été réalisées par Marylène Bercegeay, ingénieur d'études au CNRS (Centre de recherches administratives et politiques). 1994. Le rapport complet est disponible au Centre de Recherches Administratives et Politiques. 9 rue Jean Macé, 35042 Rennes Cedex ; il a fait l'objet d'une publication dans les *Cahiers de la Fondation Charles de Gaulle*, n°5, 1998, Paris. 5 rue de Solférino.

## L'ESS face à ses responsabilités

diplomatiques Moscou l'a exigé. Alors que durant la Résistance et à la Libération les plus importants partis de gauche et les syndicats avaient accepté le programme du CNR et, à travers lui, les principales mesures promulguées en 1945 dont l'esprit relevait d'une orientation incontestablement « participationniste », qualifié positivement pour la circonstance de « compromis de classe en faveur de la Reconstruction », un virage à 180° s'est opéré dès 1947. Oubliant la fraternité des combats, ils se sont mis à développer un discours dur, classe contre classe, dans lequel toute tentative de troisième voie entre capitalisme et socialisme leur était suspect a priori. Que s'était-il donc passé ? Pas vraiment un débat de fond. Plus prosaïquement, Washington avait, entre-temps, imaginé le plan Marshall avec pour mission à peine voilée de contrecarrer tout risque de contagion communiste. L'un des facteurs explicatifs de ce revirement, et non des moindres, fut donc bel et bien l'apparition de la guerre froide qui fit voler en éclats le fragile équilibre entre communistes, gaullistes, socialistes et démocrates chrétiens. Entre fidèles de « l'internationale » soviétique, partisans de l'indépendance nationale, et réformistes atlantistes, rien n'allait plus comme avant. Ainsi, à partir des années 50, toute velléité de participation fut dénoncée par le PCF tout à la fois, soit comme un subterfuge vieillot et dérisoire qui, sans portée réelle, serait néanmoins le reflet d'un paternalisme intolérable, soit comme un piège redoutable tendu aux travailleurs afin de les détourner de leur lutte d'intérêt dont l'objectif essentiel réside dans la prise du pouvoir central d'Etat. Deux arguments à bien y regarder contradictoires, mais qu'importe. Gauche et extrême-gauche réunies reprochaient, en somme, au projet participationniste de bercer d'illusions la classe ouvrière. Pis, sa mise en œuvre risquait d'aliéner davantage encore le salarié, rendant plus problématique sa conscience de classe... et, par voie de conséquence, son insertion militante dans la lutte des classes, seul moteur acceptable à leurs yeux du progrès social. Bref, la participation était accusée d'éloigner la classe ouvrière de sa vocation révolutionnaire et, à ce titre, devait être combattue. Une génération de militants sociaux fut ainsi formatée pour plus d'un demi-siècle.

Du côté patronal, on aurait donc dû logiquement s'attendre à une adhésion sans partage à ce supposé processus de « pacification sociale ». Tel ne fut pas le cas. Mises à part quelques personnalités remarquables - tout comme dans les syndicats ouvriers d'ailleurs - c'est plutôt l'hostilité et un certain catastrophisme qui l'emportent. On repousse, par nature, toute idée d'ingérence et de réglementation étatique dans le fonctionnement interne de l'entreprise, privilège exclusif du capital. Quant à Charles de Gaulle qui s'est promu le chantre d'une conception participative de l'économie, le patronat et la fraction collaborationniste de la droite se méfient d'autant plus de lui et de ce qui est perçu comme ses « lubies » qu'ils gardent en mémoire le précédent des nationalisations à la Libération, la création des comités d'entreprise et des délégués du personnel. Ce général colbertiste et saint-simonien, sensible à la doctrine sociale de l'Eglise, les inquiète car ils le savent prétendre relayer ici, au nom d'une solidarité et d'une continuité nationale, les valeurs de l'associationnisme inspirées des socialistes utopiques français. Il faut dire que l'idée même d'une participation des salariés à la « marche des entreprises » annoncée comme la finalité logique des deux autres participations « aux bénéfices » et « au capital » leur est, dans l'ensemble, insupportable. Un contre-feu s'impose à leurs yeux, d'autant plus virulent que le principe de la participation de tout travailleur à la gestion de l'entreprise est déjà inscrit dans l'alinéa 8 du préambule de la constitution de 1946, repris dans celle de 1958<sup>4</sup>. On dénonce donc sans humour, ni davantage de distanciation, ces perspectives de « soviets »<sup>5</sup>. L'Histoire a montré depuis que de Gaulle a bel et bien chuté sur cette question, abandonné par son aile droite en 1969.

Si l'on revisite le demi-siècle qui a suivi le second conflit mondial, demi siècle caractérisé par l'hégémonie d'une pensée marxiste basique, on voit bien l'emprise de cette idéologie d'hostilité partagée à l'égard de l'idée même de participation dont il serait peu honnête de prétendre qu'elle n'a pas eu d'emprise sur l'univers des sciences sociales ni altéré l'exigence de neutralité clinique de tout chercheur. Victime d'un véritable opprobre, les pratiques participatives ne furent pas l'objet d'attention authentiquement scientifique. Seul, l'univers coopératif a poursuivi d'une manière concrète

---

<sup>4</sup> « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises »

<sup>5</sup> Expression utilisée par le Comité d'entente patronal d'Armentière à propos du projet d'association capital-travail élaboré par le RPF en 1950.

## L'ESS face à ses responsabilités

sa destinée, vivant au jour le jour autant que possible les valeurs de la participation et de la dignité humaine, mais avec une grande discrétion quant à la sphère du débat politique qui a été évité avec soin au nom du vieil adage : « pour vivre heureux vivons cachés ».

Aujourd'hui, on ne peut que se féliciter d'observer un renversement de tendance. L'effondrement d'un débat idéologique qui s'était figé dans le dogme permet au moins d'aller voir concrètement, sur le terrain, ce qu'il en est, au risque, d'ailleurs, de découvrir des vérités dérangeantes pour les uns ou les autres, bouleversant les idées reçues. Tel fut donc le point de départ de ces enquêtes : réhabiliter l'investigation sociologique et scientifique dans une totale liberté d'esprit, dans l'indifférence au poids des affrontements idéologiques, politiques et partisans.

Pour privilégier les réalités sur les discours, on s'est attaché à porter un regard clinique sur le management participatif des entreprises et ses éventuels effets sur les salariés qu'il s'agisse de leurs comportements socio-politiques ou de leur santé. Comparant deux échantillons d'entreprises : entreprises participatives, d'une part, et entreprises non participatives, d'autre part.

### 1.1. La méthodologie des « cas témoins » pour comparer l'impact des formes de pouvoirs dans l'entreprise

Qu'il s'agisse de la première ou de la seconde enquête, la méthode suivie fut la même. Dans le premier cas, nous avons interrogé une vingtaine d'entreprises et plus de 800 salariés. Dans le second cas, les salariés n'ont pas fait l'objet d'un sondage mais ce fut le cas pour 234 médecins généralistes auprès desquels nous avons recueilli le vécu tandis qu'un panel de médecins du travail a été interrogé sur la base d'un échantillon d'entreprises beaucoup plus important (128) reposant sur une population de 35 000 salariés<sup>6</sup>. Ce second temps « comparatif » sur la base d'une variable isolée (le type de management), a, ensuite, donné lieu à une vérification statistique car, bien que considérés comme suffisamment « autorisés » ces témoignages et avis émis n'en demeurent pas moins restreints aux limites d'un sondage d'opinion. L'exploitation statistique des données santé mises à disposition par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne (AT, MP et arrêt maladie) sur la base de ces mêmes échantillons est venue en complément contrôler, et confirmer, leur expérience professionnelle. Cette stratégie méthodologique – que l'on peut qualifier de « combinatoire » - a donc consisté à réunir sur un même outil un ensemble de techniques d'enquête permettant, étape par étape, une progression dans la construction des indicateurs.

Dans les deux cas nous nous sommes, par conséquent, attachés à cette même variable qui nous paraît de la plus grande importance à savoir : les formes de pouvoir que traduisent les politiques de gestion de l'entreprise et la nature de la direction du personnel. En effet, selon qu'elles accordent une place assez large aux techniques de motivation du personnel en privilégiant la concertation et l'intéressement c'est à dire la participation ou, au contraire, qu'elles s'appuient sur une conception autoritaire de la hiérarchie, l'impact sur le psychisme du travailleur ne sera pas nécessairement le même. Si ce qu'il est convenu d'appeler sa « mentalité » en langage courant peut s'en trouver affectées, de même pourra-t-il en être en ce qui concerne sa santé. Mais, jusqu'à quel point ?

#### 1.1.1. Par paires d'entreprises semblables en tous points exceptées leurs directions

Dans les deux situations, l'équipe de recherche a pris soin de composer ces échantillons avec des profils similaires (branches, tailles, environnement des entreprises) de façon à les distinguer, autant que possible, par cette seule variable : le type de « gestion des ressources humaines »<sup>7</sup>. Cette méthode par isolement d'une variable n'est autre que la « méthode des cas témoins », un classique des enquêtes

<sup>6</sup> Au final, 128 entreprises ont été retenues sur une présélection de plus du double. Ceci afin de répondre à l'exigence d'un équilibre entre entreprises de management opposé par tailles et par branches.

<sup>7</sup> Les entreprises, *participatives* / *non participatives*, furent sélectionnées avec le souci d'harmoniser tous les paramètres au cas par cas, type d'entreprise par type d'entreprise, l'une ayant son aller ego dans l'autre échantillon afin de tendre vers une similitude de profil des deux côtés. Rappelons par ailleurs, que ces enquêtes n'avaient pas pour but de tester l'efficacité économique des méthodes participatives. Nous partions du principe que si des employeurs introduisaient ces méthodes de leur plein grès au delà du minimum légal, c'est qu'ils en tiraient (au pensaient en tirer) un bénéfice du point de vue économique.

## L'ESS face à ses responsabilités

sanitaires.

Notre souhait de déceler si les méthodes participatives « managériales », à visées exclusivement économiques, ont des incidences non économiques dans l'univers idéologique des salariés (et si oui, lesquelles ?), revient à détecter ce que l'on appelle, en médecine des « effets secondaires », ou en science des « effets de bord ». Ainsi, peut-on juger des effets d'une structure par elle-même, au-delà - voire à l'encontre - des intentions de ceux qui la mettent en œuvre, indépendamment de leurs présupposés idéologiques. En l'occurrence, s'agissant des formes de pouvoir dans l'entreprise, on entendra par gestion « participative » l'admission des salariés ou leur exclusion à toute forme de contribution à la marche de l'entreprise, à commencer par un contexte d'ouverture ou de fermeture au dialogue social. Les entreprises coopératives se trouvent naturellement interpellées par cette problématique dans la mesure même où leur projet se caractérise, entre autres, par la participation des salariés. D'ailleurs, si le critère de la gouvernance effective a été retenu de préférence au statut juridique de l'entreprise, il va sans dire qu'au titre des entreprises sélectionnées dans la catégorie des « participatives » figurent des scoop. Les formes de pouvoir ne sont, en effet, pas indifférentes<sup>8</sup>. Les plus ouvertes d'entre elles renvoient aux règles de fonctionnement démocratique pour développer des activités marchandes. Elles rejoignent en cela les caractéristiques inhérentes à l'économie sociale qui propose un modèle de l'homme au travail respectueux de ces principes tout en étant animé par une éthique de l'impact social<sup>9</sup>.

Les questions posées aux salariés lors de la première enquête<sup>10</sup> portaient sur tous les aspects de la vie quotidienne, professionnelle comme extra professionnelle, privée comme publique : perception des rapports sociaux et de la vie au travail, problèmes de hiérarchie, représentation des conflits sociaux et modalités d'interventions syndicales ou extra-syndicales, choix des projets éducatifs pour les enfants, loisirs et pratiques culturelles, depuis les différents types de lectures jusqu'aux sorties spectacle (cinéma ou autre), en passant par tous les genres d'émissions télévisées, les activités sportives ou autres pratiques ludiques, gastronomiques, conviviales, les rapports à la religion, aux mœurs et aux évolutions familiales, le plus ou moins grand degré de libéralisme, le rapport à la politique, aux syndicats, aux grandes questions d'actualité, les souhaits d'évolution dans l'entreprise, etc... Toutes ces questions représentaient environ une heure d'entretien par interviewé. On n'en évoquera, ici, qu'un très petit nombre.

L'application de filtres dans les cas litigieux a permis de gommer tout éventuel biais pour ne retenir que l'effet de la variable « culture d'entreprise : participative / non participative ». Ainsi, comparions-nous dans chaque échantillon, des personnes à niveau de diplôme égal, salaire égal, formation religieuse semblable, sensibilité syndicale ou politique identique, voire parcours scolaire (public ou privé) similaire, etc. Toujours ou presque, une différence persistait, suffisamment significative. Au terme de cette enquête, l'hypothèse de départ semble globalement se vérifier : il y a bien corrélation forte entre modèles de gestion des entreprises et univers de représentations et de pratiques des salariés. Ainsi, la seconde étude a-t-elle eu pour point de départ une hypothèse forte dont la problématique proposée vise à détecter l'existence d'éventuelles corrélations entre « l'ambiance au travail » (terme générique) et le « coût santé » global (non limité aux accidents du travail) dans les entreprises concernées. Plus spécifiquement, elle s'attache aux effets « santé » de l'environnement

---

<sup>8</sup> Cf. Les travaux d'Albert Meister notamment, *Participation, animation et développement*, Ed. Anthropos, 1969, 382p. *Vers une sociologie des associations*, Economie et Humanisme & les Ed. Ouvrière, Paris, 1972, *La participation dans les associations*, Paris, Éditions ouvrières, 1974, ainsi que *La participation pour le développement*, Ed. Ouvrières, 1977, 170p.

<sup>9</sup> Une démarche de réflexion économique et philosophique sur ces questions est conduite par Marc Fleurbaey, directeur de recherche au CNRS, *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Grasset, 2006. Par ailleurs, on trouvera une synthèse récente de la littérature théorique et empirique sur la démocratie d'entreprise dans G.K. Dow, *Governing the firm. Workers' Control in Theory and Practice*, Cambridge University Press, 2003. On se reportera aussi avec profit à ces collections fondamentales : *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms* (série de 10 tomes édités chez Elsevier par Derek Jones, Hamilton College, Clinton, NY, USA), et *International handbook of participation in organisations*, Oxford Levin Press. Sans oublier l'intérêt pour la démocratie d'entreprise de grands économistes comme John Stuart Mill, Léon Walras, James Meade ou Jacques Drèze.

<sup>10</sup> 72 questions au total, dont bon nombre à entrées multiples, soit plus d'une heure d'entretien par personne.

## L'ESS face à ses responsabilités

psychosociologique au travail à travers la culture d'entreprise et le type de relation d'autorité dans les processus décisionnels qui y prévalent, ce qui revient à considérer la place faite au salarié dans la marche de l'entreprise.

Autre précision qui découle du préalable précédent : on a délibérément pris, ici, le terme participation dans son acception la plus large, ce qui revenait à en retenir la formulation minimale, c'est-à-dire managériale et non politique. Passer du mythe philosophico-social et politique à des pratiques gestionnaires utilitaristes s'imposait en vertu d'un principe de réalité - le panel disponible - mais si la restriction est substantielle, l'inconvénient qu'elle représente nous est apparu acceptable. Mieux même, elle peut se transformer en avantage. En effet, si une « participation patronale » à visée uniquement productiviste exerce une influence sur les comportements non-économiques des salariés, le développement d'une « participation » plus constituée et politiquement plus ambitieuse en terme de choix de société devrait a fortiori induire ce type d'effets d'une manière au moins aussi marquée<sup>11</sup>. En outre, d'un point de vue sociologique, affirmons encore une fois que ce ne sont pas les intentions des acteurs qui comptent ni leur idéologie, mais les faits par eux-mêmes. Prendre ainsi une vision plus large nous permet également de comparer la manière dont les entreprises capitalistes ont adopté ces modes. Dans quelle mesure se dégage malgré tout une différence entre les deux types de participation ?

### 1.1.2. Des résultats concluants qui corroborent d'autres enquêtes

Comme on va le voir, mesurer l'impact des deux types opposés de management a conduit à révéler que la présence de pratiques participatives et l'ouverture de la direction au dialogue social génère un climat qui n'est pas sans effet, notamment sur la santé des travailleurs. On savait qu'un lien du même ordre a déjà été observé dans d'autres domaines tels celui de la consommation. Ainsi O. Benoit-Guilbot et M. Moscovici (2000) ont montré qu'il existe une relation entre les modes de consommation et le mode de gestion d'entreprise. Autrement dit, à des modes de stratégies d'entreprise différentes devraient correspondre des façons de consommer différentes<sup>12</sup>. En matière de santé des présomptions existent sur l'effectivité d'incidences de cette nature, repérées plutôt jusqu'à présent davantage sous forme d'effets pervers à imputer aux accroissements de stress constatés dans les situations où une responsabilisation excessive pèse sur un salarié, généralement un cadre moyen. Mais, à l'inverse de ce genre de situations individuelles extrêmes, dès lors qu'on s'attache aux distinctions globales de management nous disposons d'indications de nature différente grâce à la thèse d'un chercheur britannique effectuée en Italie du Nord, lequel explore les incidences bénéfiques d'un environnement

---

<sup>11</sup> Le pragmatisme a donc prévalu. Tout ce qui concourt de près ou de loin au renforcement d'un fonctionnement « participatif » de l'entreprise a été retenu comme critère discriminant. L'élaboration des échantillons d'entreprises a été menée avec la collaboration des inspections du travail et les centrales syndicales. Avec, aussi, le support d'un questionnaire d'identification pour chaque entreprise comprenant 25 questions fermées sur critères objectifs, 12 questions fermées sur critères subjectifs (analyse réputationnelle) plus une question ouverte de libre expression permettant aux délégués syndicaux de préciser leurs avis sur les directions des entreprises. La sélection opérée avec l'aide de partenaires aux premiers rangs desquels figurent les inspections du travail et les centrales syndicales, puis des chambres patronales, instituts de gestion, s'est appuyée sur un questionnaire d'identification des entreprises mêlant des critères aussi bien objectifs que subjectifs. Objectifs, tout d'abord : existence d'une politique de redistribution (intéressement, actionnariat, participation aux bénéfices...), implantation des institutions représentatives du personnel et intensité de leur activité (fréquence des réunions...), constitution d'espaces de dialogue (groupes d'expression, groupes de progrès, cercles de qualité...), travail responsabilisé, en équipes autonomes, formation en alternance, systèmes d'information interne ascendante et descendante, etc... Et des critères plus subjectifs, ensuite : attitude plus ou moins répressive ou libérale de l'employeur, considération, respect et écoute envers les salariés ou distance, fermeture au dialogue, attitude répressive et manque de considération, etc... L'approche a donc joint, par la force des choses, l'analyse objective (recherche d'éléments d'information auprès des administrations) et l'analyse réputationnelle prenant en compte l'opinion des observateurs partenaires. Il est apparu qu'il n'y a eu dans aucun cas, divergence entre les deux types de critères.

<sup>12</sup> Cet effet a été déjà souligné en termes de prévention des accidents du travail. Un management davantage participatif permet une réelle baisse du taux de fréquence. Cf. Marcel Simard et Alain Marchand, 1995, « L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents », *Relations industrielles*, Vol. 50, N°3, pp. 567-587.

## L'ESS face à ses responsabilités

« égalitaire » imputable à un fort tissu coopératif<sup>13</sup>. Plus récemment, les travaux réalisés par Lorenz (1995, 2003 et 2005) montrent clairement une différence flagrante entre les modes de management et surtout de participation des salariés.

## 2. OPINIONS ET COMPORTEMENTS, REFLET D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE ?

Ainsi, l'enquête confirme-t-elle la réalité d'un modelage des mentalités dans l'entreprise en fonction de son environnement socio-technique. Il y apparaît clairement que le management participatif influe hors du champ du travail pour lequel il est conçu, exerçant cet « effet de bord » auquel nous faisons allusion. Nous pouvons l'appeler « l'effet participation ».

Comment la culture d'entreprise détermine-t-elle, dans une certaine mesure, les attitudes des salariés ? De la manière suivante :

Côté entreprises participatives : une appréhension de la société caractérisée par une plus grande ouverture à l'extérieur, par un attachement plus marqué aux valeurs de la société démo-libérale, par une vision plus positive du monde. Côté entreprises non participatives : prévalent au contraire des attitudes de rétraction sur l'espace privé, une adhésion plus forte à une mentalité de tonalité traditionnelle, une vision plus inquiète du présent et de l'avenir. Le clivage ouverture / défiance y est très fort comme ont pu en témoigner les réactions des interviewés en fin d'entretien lorsqu'il leur était proposé de nous offrir la possibilité - grâce à un système garantissant l'anonymat par rapport au questionnaire - de les joindre ultérieurement pour tout autre étude éventuelle, ou compléments de la présente enquête. Cette faculté laissée à leur appréciation a donné des résultats extrêmement contrastés et révélateurs. Très peu de personnes ont accepté de laisser leurs coordonnées dans les entreprises non participatives, alors que les salariés des entreprises participatives les laissaient bien plus volontiers.

Autre constat frappant : le niveau contrasté de satisfaction dans les relations sociales selon les deux types d'entreprises. A l'évidence, au modèle participatif correspond un degré de satisfaction très supérieur à celui enregistré dans l'autre cas. Ainsi les relations sociales sont jugées « très bonnes » ou « plutôt bonnes » par 82 % des salariés dans les entreprises participatives, contre 47 % dans les entreprises non participatives, avec, d'ailleurs, de faibles variations selon l'appartenance syndicale (tableau 2). Ce qui est à mettre en relation avec l'opinion des salariés sur la conflictualité des relations sociales.

**Tableau 1 - Degré de satisfaction dans les relations sociales (%)**

	Entreprise participative	Entreprise non participative
Très bonnes	12,0	6,2
Plutôt bonnes	69,6	40,9
Pas bonnes	16,9	39,3
Pas bonnes du tout	1,4	13,6

**Tableau 2. La perception des relations sociales dans l'entreprise selon le filtre syndical**

Entreprises Salariés	participatives		non-participatives	
	bonnes & très bonnes	pas bonnes & pas bonnes du tout	bonnes & très bonnes	pas bonnes & pas bonnes du tout
CGT	73 %	27 %	36 %	64 %
CFDT	85 %	15 %	34 %	66 %
Non syndiqués	84 %	16 %	59 %	41 %

<sup>13</sup> David Erdal, « *Effects of Living in an egalitarian environment* », à la School of Psychology University of St Andrew. *op. Cit.* Sa méthode a consisté à comparer les statistiques disponibles de deux zones géographiques d'Italie du Nord situées de part et d'autre de Bologne, une commune emblématique pour son fort tissu coopératif, sans doute le plus dense d'Europe après la vallée de Mondragon au pays basque espagnol.

## L'ESS face à ses responsabilités

Celle-ci apparaît inversement proportionnelle au taux de satisfaction. Indice supplémentaire : les salariés des « participatives » ont le sentiment d'être plus étroitement associés à la vie de leur entreprise. De là, découlent plusieurs types de comportements spécifiques : l'effet de barrière de la relation hiérarchique joue notablement moins dans les entreprises participatives que dans les entreprises non participatives. Les salariés s'y montrent plus ouverts à l'idée d'inviter à leur table leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs subordonnés. Quant à la place de la discussion dans l'entreprise, elle apparaît également contrastée. Sans aller jusqu'à opposer un monde de la parole à un monde du silence, on constate que l'expression, active dans les deux cas, se déploie dans des registres différents. Du côté des entreprises participatives, l'échange porte sur des sujets impliquant une plus grande confiance entre locuteurs voire une intimité (tels que les choix politiques). Du côté des entreprises non participatives, le registre apparemment moins convivial, en tout cas plus vindicatif, se traduit par une plus grande discrétion sur la vie hors entreprise (famille politique, télévision) et, par une propension plus marquée à l'évocation des problèmes liés à la vie de l'entreprise.

Au fond, l'entreprise participative se singularise par sa réceptivité plus marquée aux questions ne relevant pas directement du travail. Les entreprises non participatives, en revanche, sont nettement moins ouvertes aux influences extérieures. Mais c'est dans la vie des salariés hors entreprise que se révèle de la manière la plus significative l'incidence des modèles de gestion des ressources humaines. On pouvait légitimement s'interroger sur le fait de savoir qui de l'entreprise ou de l'origine de la personne l'emportait ? Effet de recrutement ou effet de modelage ? L'effet de modelage s'est révélé tangible tant au niveau des représentations que des pratiques. En ce qui concerne les représentations on obtient, par exemple, des visions distinctes de l'histoire immédiate. Versant entreprises participatives, elle se présente sous des traits plutôt progressiste / optimiste, se manifestant par une réelle confiance dans l'avenir et par une forte positivation du présent ; versant entreprises non participatives, prévaut au contraire une vision tendanciellement rétro-gressive / pessimiste. Ainsi, sont-ils 62,8 % dans les entreprises participatives pour estimer que l'on vit plutôt mieux qu'il y a vingt ans contre 44,7 % dans les entreprises non participatives. Le rapport à la tradition laisse également apparaître des distinguos. Manifestement, les salariés des entreprises non participatives s'y montrent plus fidèles que leurs homologues des entreprises participatives. On le relève à la distribution traditionnelle des rôles au sein de la famille, à leur attachement plus marqué envers une conception directive de la pédagogie avec valorisation de la fonction disciplinaire. Par ailleurs, la contestation de l'organisation du travail ne les conduit pas jusqu'à la remise en cause d'un modèle d'autorité de facture patrimoniale. Interrogés sur la question des réformes à introduire dans l'entreprise, ils font prévaloir une nouvelle distribution des bénéfices plutôt qu'un renforcement des capacités de contrôle du pouvoir.

**Tableau 3. Protesteriez-vous si un gouvernement remettait en cause les garanties offertes aux travailleurs immigrés en situation régulière ? (réponse selon le niveau de revenu de la personne interrogée)**

Entreprises Selon le niveau de revenu Du salarié interviewé	participatives		non participatives	
	protestation	pas de protestation	protestation	pas de protestation
moins de 762 € (moins de 5 000 F)	61,1 %	39,9 %	45,6 %	54,4 %
1067-1372 € (7000 – 9000 F)	80,7 %	19,3 %	63,8 %	26,2 %
1677- 3048 € (11000 – 20000 F)	82,3 %	17,7 %	75,8 %	24,2 %

La question de la liberté est également révélatrice. Globalement, les salariés des entreprises participatives se rallient plus volontiers que leurs homologues à un ethos libéral en matière de mœurs : leur permissivité semble plus affirmée. Mais là où se manifeste de la manière la plus avérée la différenciation des comportements, c'est sans nul doute sur la capacité de se mobiliser en vue de défendre les droits fondamentaux ou d'aborder de grandes causes. Ont été examinés : le droit de grève, l'avortement, la liberté d'enseignement, l'aide au tiers-monde, le droit d'expression - Lois Auroux, l'équilibre écologique de la planète (cf. tableau 3), les garanties offertes aux travailleurs émigrés en

## L'ESS face à ses responsabilités

situation régulière, etc. A cet égard, ils se montrent plus concernés par toutes formes de régression susceptibles d'affecter l'espace public démocratique. Ainsi seraient-ils plus nombreux à protester dans l'hypothèse d'une remise en cause du droit de grève (88,4 % contre 78 %) ou d'une atteinte au statut des immigrés (72 % contre 55 %) ou encore d'une menace affectant le droit de propriété (tableau 4). Cette attitude est à mettre en relation avec le niveau d'intérêt des populations interrogées pour la politique en général.

A noter toutefois que le moindre écart – et cela mérite attention - concerne la réprobation très forte que soulèverait une éventuelle remise en cause du droit d'expression dans les entreprises (88 % contre 84 %).

**Tableau 4. Protesteriez-vous si un gouvernement remettait en cause le droit de propriété ? (pour l'ensemble, suivant que l'on est syndiqué ou non, et selon l'appartenance syndicale).**

entreprises	participatives		non-participatives	
	plutôt	plutôt pas	plutôt	plutôt pas
Statut du salarié				
ensemble	78,2 %	21,8 %	36 %	64 %
Syndiqués	91,0 %	9,0 %	66,7 %	34,1 %
CFDT	66,0 %	34,0 %	58,8 %	41,2 %
CGT	81,0 %	19,0 %	63,0 %	37,0 %
Non syndiqués	77,0 %	23,0 %	66,3 %	33,7 %

Dans le champ des pratiques, on constate que même en opérant une dissociation entre pratiques sociales, culturelles et politiques, les comportements pour chacune d'entre elles ne sont pas identiques.

Relativement aux pratiques sociales, il apparaît que la sociabilité institutionnelle via principalement l'engagement associatif est toujours plus intense dans les entreprises participatives que dans les entreprises non participatives (2 à 3 points d'écart en général, jusqu'à 10 points pour les associations sportives). Il en va de même de la sociabilité informelle : la fréquence des pratiques conviviales (invitations à dîner) est plus forte dans les foyers relevant du premier type d'entreprises. De même qu'on y invitera plus volontiers un supérieur hiérarchique lors d'une soirée dansante, chose proprement impensable dans l'autre catégorie. L'examen des pratiques culturelles conforte l'analyse : on lit davantage de journaux et de magazines dans les entreprises participatives que dans les autres<sup>14</sup>. Les réponses révèlent un lectorat plus assidu, dans tous les cas de figure, du côté des salariés des entreprises participatives. Identiquement, on regarde plus fréquemment dans les premières les émissions culturelles, scientifiques et d'actualité. Enfin, on s'y montre plus assidu aux séances de cinéma. A niveau de diplôme identique, le personnel des entreprises participatives vit son rapport au monde sur le mode d'une plus grande ouverture à la fois intellectuelle et sociale.

Restent les pratiques politiques. Leur intensité est en lien étroit avec le degré d'intérêt pour la chose politique. Dans les entreprises non participatives, on relève un taux d'inscription sur les listes électorales deux fois inférieur et un refus de réponse trois fois supérieur. Dans le même sens, dans les entreprises participatives, 24,7 % déclarent ne pas souhaiter une participation plus active à la vie politique ; ils sont 44 % dans les entreprises non participatives.

La perception même de la chose politique fait l'objet d'une approche différenciée. Plus nombreux sont les salariés des entreprises non participatives à éprouver un sentiment de complexité à son égard et à considérer qu'il faut être un spécialiste pour la comprendre. Dans cette prédisposition à la « remise de soi » chère à Bourdieu, 10 points d'écart les séparent. L'ouverture aux attitudes et devoirs de citoyen s'affirme sans ambages du côté des participatives.

Là aussi, l'application des différents filtres (par CSP, âge, niveau de diplôme, niveau de salaire, cursus scolaire public/privé, pratique religieuse) ne modifie pas le clivage. Bien sûr, l'effet « diplôme »,

<sup>14</sup> La lecture a été testée à partir de questions portant sur 14 hebdomadaires français, de *Paris Match* au *Point*, de *Valeurs Actuelles* à *La Vie*, de *l'Humanité dimanche* à *Témoignage chrétien* en passant par *National hebdo* ou *Minute* ; *l'Express* ; *Le Figaro Magazine* ; *L'Événement du Jeudi* ; *Le Canard Enchaîné*, *VSD*, etc.



## L'ESS face à ses responsabilités

prévisible, joue effectivement. Plus on gravit l'échelle de la formation scolaire ou universitaire plus le sentiment de maîtrise de la chose politique augmente. L'écart devient même infime pour les cadres et ingénieurs diplômés du supérieur<sup>15</sup>. L'intérêt pour la politique n'est pas énorme dans les deux cas, avec toutefois 9 points d'intérêt en plus pour les entreprises participatives et, surtout, un désintérêt nettement plus fort dans les entreprises non participatives.

Cet écart se retrouve dans l'orientation des opinions. Bien que, des deux côtés, les réponses laissent percer un scepticisme réel quant à la pertinence du clivage Droite / Gauche dans l'interprétation de la vie politique, le glissement de l'identité partisane s'opère avec une intensité plus marquée dans les entreprises participatives. Non seulement, les salariés s'y repèrent mieux, mais ils apparaissent évoluer davantage en faveur des aspirations progressistes. Une évolution pleinement perceptible dans le rapport aux opinions familiales d'origine (tableau 5).

**Tableau 5. Evolution politique par rapport aux opinions paternelles (%)**

	Entreprise participative	Entreprise non participative
Beaucoup plus à droite	1,2	2,5
Un peu plus	8,7	10,4
De même sensibilité	37,6	32,6
Un peu plus à gauche	22,1	17,3
Beaucoup plus à gauche	12,2	5,8
Ne sait pas	18,1	31,5

Le niveau des chiffres absolus, d'abord, vient rappeler que le monde des salariés de l'industrie constitue un électoral resté plus marqué à gauche que l'ensemble de la population française, du moins jusque dans les années 1990. Dans cette catégorie nous écartons de la situation caractéristique de la France qui, bon an mal an, situe le rapport de force autour de 50%/50% pour un soutien plus affirmé en faveur du finaliste socialiste (les deux dernières présidentielles n'étant pas prise en compte). Cette caractéristique apparaît encore plus évidente dans les entreprises participatives avec une moyenne de 43% d'écart entre les deux pôles opposés contre 23% d'écart dans les autoritaires. Pour le moins, la participation n'a pas contrarié cette prédisposition. En revanche, la qualité de catholique pratiquant se révèle être un paramètre très prégnant qui réduit sensiblement cet écart par une nette prédisposition à voter à droite (10% d'écart seulement parmi eux en faveur de la gauche au sein des entreprises participatives et encore moins chez les autoritaires avec 1% d'écart), mais cette prédisposition s'estompe spectaculairement dès lors qu'il s'agit des catholiques non-pratiquants dont le vote se rapproche de celui des sans-religions. Là, l'écart moyen s'élève à 50% chez les catholiques non-pratiquants et 55% chez les sans-religions des entreprises participatives. Dans les entreprises autoritaires, il atteint respectivement 28% et 34%. Dans les deux cas, la gauche fait ses meilleurs scores parmi les bas et moyens salaires et les moins bons parmi, soit les hauts, soit les très bas salaires.

A l'évidence, à chacune des deux cultures d'entreprise correspond une mentalité propre induisant des comportements spécifiques : aux entreprises participatives est associé un comportement ou se mêlent ouverture et réceptivité à l'extérieur. On pourrait parler d'une culture d'acteur, plus impliqué sur la scène sociale et politique. A l'inverse, prédomine dans les entreprises non participatives un comportement de réserve, voire de moindre perméabilité au changement, se doublant d'une propension à la rétraction sur l'espace privé. Ainsi se dessine une culture du retrait, conjuguant une plus grande distance à la sphère publique et une certaine disposition à la « remise de soi ».

Alors, la participation : aliénation ou émancipation ? Sans doute, la sagesse commande-t-elle de ne pas attendre de la seule « structure » organisationnelle de l'entreprise, la résolution de cette vaste et éternelle question. Le moins que l'on puisse dire, néanmoins, c'est que la participation n'est pas cet obstacle tant redouté à l'émancipation des salariés, bien au contraire.

L'enquête aura montré que par son mode de gestion, l'entreprise modèle des comportements

<sup>15</sup> Moins d'un point sépare ces diplômés entre les deux catégories d'entreprises, tandis qu'au niveau d'un BEP, il s'établit à 9 points et au niveau des sans diplômes à près de 19 points, toujours en faveur des salariés des entreprises participatives, plus enclins à s'affirmer.

## L'ESS face à ses responsabilités

spécifiques : à côté d'autres grandes institutions, elle apparaît comme un creuset d'identité dont l'impact social et culturel ne paraît pas faire de doute. C'est un premier constat. Il permet de mettre au clair un certain nombre de préjugés. Ainsi, les ex-opposants de « gauche » aux orientations participatives, qu'ils soient syndicaux ou politiques, avaient raison de craindre une perception moins conflictuelle des clivages de classes, une plus grande identification aux intérêts de l'entreprise, mais tort de croire que cela se traduirait par une plus grande aliénation et une moindre politisation des salariés. Au contraire, ceux-ci évoluent dans le sens d'un plus grand intérêt pour la chose publique, d'une moindre passivité et d'un plus grand progressisme. A l'inverse, le patronat, lui aussi de tout temps assez largement hostile pour des raisons opposées, a peut-être eu raison de craindre une plus grande politisation avérée par ce glissement à gauche mais tort de croire que celle-ci se solderait aux dépens de l'entreprise par une plus grande agitation revendicative. Au contraire, la responsabilisation croît avec l'intérêt porté à l'outil de travail et à ses performances.

### 3. L'IMPACT SUR LA SANTE : BONUS AU PARTICIPATIF

L'existence d'un « effet participation » prouvée sur les comportements et opinions des salariés, qu'en est-il, à présent, de son interférence sur la santé ? Tout invite à se poser la question. Parce qu'elle relie intimement l'individu à son environnement, la santé a toujours témoigné de l'état d'une société, tant du point de vue de son développement technologique que de ses rapports sociaux. La sollicitude accordée aux mesures de sécurité matérielle, de confort ou d'hygiène, n'épuise pas le sujet. On sait désormais, grâce aux nombreuses études sur le stress, et notamment aux apports de Karasek et Dejours, que le climat relationnel dans l'organisation, le degré d'autonomie et la reconnaissance envers le salarié ou, au contraire, sa déficience comptent parmi les moins anodins des déterminants psycho-sociaux de la santé au travail.

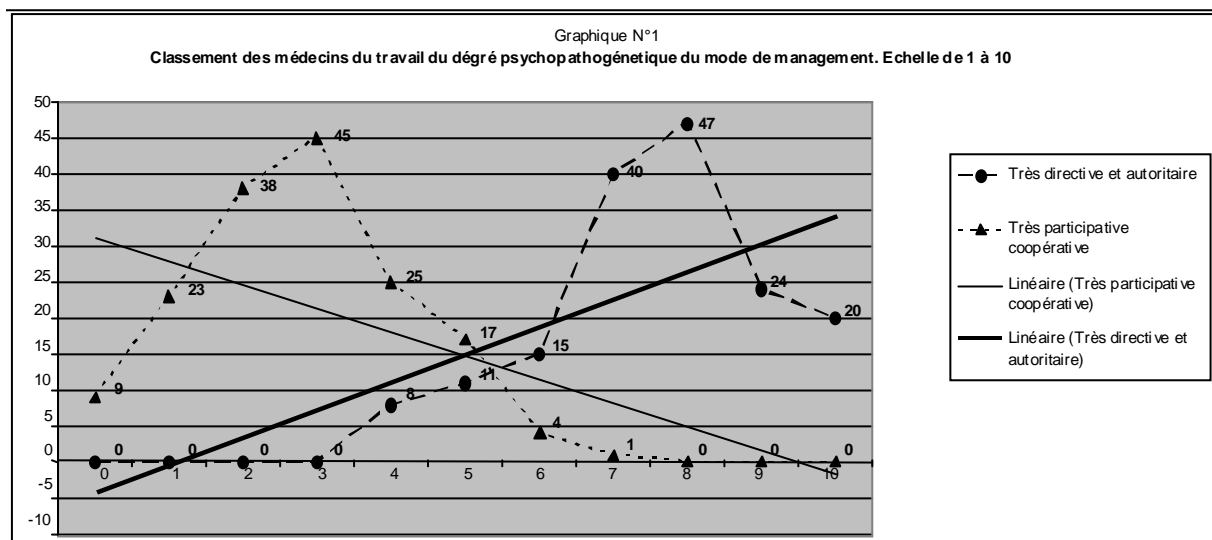
Aussi, l'économie sociale ne devrait-elle pas être, plus que tout autre, à l'avant-garde des incidences positives en vertu des valeurs qu'elle affiche et qu'elle est censée respecter et représenter ? La question est d'autant plus prégnante que cette problématique sanitaire, dont on voit bien qu'elle relève d'une approche environnementale, illustre l'actuelle migration des politiques de santé publique depuis leur traditionnelle conception curative de la médecine vers une conception de plus en plus préventive. L'économie sociale et solidaire ne serait-elle donc pas, ici aussi, placée aux avant-postes pour assumer ses valeurs quant aux défis d'avenir de la protection sociale ?

#### 3.1. L'avis affirmatif des médecins du travail

A en croire les médecins du travail (MT) liés à nos échantillons, les modes de directions des ressources humaines ne sont pas sans effet en matière sanitaire. La gestion des ressources humaines est un domaine formalisé dans les entreprises coopératives et mutualistes, l'évolution actuelle de ce domaine mérite que l'on se penche pour voir son impact et sa différence par rapport à d'autres. D'autant que les MT sont unanimes à témoigner de l'existence d'une différence dans la gestion des ressources humaines et de leur corrélation avec une graduation des niveaux psychopathogènes. Pour approfondir la perception qu'ils portent à l'impact des modes opposés de direction des ressources humaines, nous avons cherché à évaluer une classification « psychopathogène » qu'ils attribuent à chacun de ces modes. Au préalable, nous avons pris soin de leur demander s'ils avaient rencontré au cours de leur carrière professionnelle des différences flagrantes dans les gestions du personnel. Leur expérience du terrain à cet endroit ne laisse aucun doute : à l'unanimité (98,8 %), ils ont répondu avoir été confrontés à des univers contrastés, voire opposés, dans la manière de gérer les hommes au sein de l'entreprise, montrant bien qu'ils sont convaincus de la variété des modes de direction des ressources humaines. Quant à savoir s'ils établissent une différence d'incidences de ces modes sur la santé, la réponse nous a été donnée par la question suivante : « si vous exercez dans plusieurs entreprises, pouvez-vous établir un lien entre les psychopathologies et la gestion du personnel ? ». Dans l'affirmatif, une échelle graduée de 1 à 10 leur permettait de positionner leur avis quant au degré psychopathogène de chaque nature de gestion (ventilée en six catégories, de la plus autoritaire à la plus participative et coopérative). 65 % des MT ont répondu OUI à la première question. Quant à la graduation des positionnements regroupée en deux pôles extrêmes, elle donne le graphique, ci-après. La courbe à traits discontinus (reliant les ronds) représente les réponses effectives relatives aux entreprises à management de tendance autoritaire. La droite en gras représente le trend de cette courbe,

## L'ESS face à ses responsabilités

c'est-à-dire la tendance linéaire calculée en fonction des résultats cumulés à partir des réponses relatives au mode de management directif. Cette droite indique l'orientation générale.



NB/ Les deux courbes représentent, au sein de chacune des deux familles de management, le nombre de citations pour chacun des degrés de l'échelle de prédisposition psychopathogénétique (le degré le plus faible étant 0, et 10 le plus fort). Résultat éloquent : le degré le plus cité du côté participatif est le 3 et, du côté autoritaire, le 8.

La situation est totalement inversée lorsque l'on observe les réponses relatives aux entreprises à management participatif. La droite à trait fin qui en représente le trend illustre une tendance qui suggère une moindre prédisposition psychopathogène à mesure que le management s'ouvre au dialogue participatif. En tous les cas, la situation apparaît diamétralement opposée à la précédente. On peut en conclure que les MT se montrent conscients d'une manière remarquablement homogène du lien sous-jacent entre mode de gestion des entreprises et degré de psychopathologie.

### 3.2. Un chaînon manquant entre climat social et gestion du personnel ?

On a pu constater que s'ils sont unanimes à reconnaître l'effet du climat social, les MT sont plus réservés à établir la connexion avec les modes de gestion du personnel. Ils font preuve à cet endroit d'une prudence que l'on décèle par le taux élevé des non-réponses. Le libellé des questions selon qu'il use du terme « climat » ou « gestion » induira un pourcentage différent de non-réponses. Quasi nul dans le premier cas, ce taux sera élevé dans le second, les répondants étant, en revanche, dans leur quasi-totalité, affirmatifs. Sans doute, la prudence des non-répondants exprime-t-elle leur pudeur ou un doute sur leur légitimité à intervenir sur un terrain qui ne leur apparaît pas naturellement relever de leur compétence. En somme, tandis que le « climat » est le constat d'un résultat qui s'impose à eux comme un fait objectif et peut, à ce titre, entrer sans réserve dans un diagnostic, la « gestion » s'annonce, au contraire, comme un processus dans lequel ils ne sentent pas leur parole médicale partie prenante. Pourtant, ce lien de dépendance entre climat et gestion a été validé par nos soins au travers de la méthode des « cas témoins », puis vérifié dans la phase finale de notre étude par le verdict des statistiques de la CRAM<sup>16</sup>. De plus, ce « chaînon manquant » dont on rappellera qu'il a déjà été analysé par Albert Meister<sup>17</sup> a fait, plus récemment, l'objet d'une étude comparative internationale (sur cinq pays) menée par un chercheur italien, Andréa Bernardi ; laquelle a assez largement confirmé ce

<sup>16</sup> Cf. P. Guiol et J. Muñoz, « *Management des entreprises et santé des salariés* », rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, Rennes, avril 2006, 323 p.

<sup>17</sup> cf. Dans Participation et démocratie dans les associations, Albert Meister écrit « Quelque soit le moment où nous examinons le problème, le climat de travail dans les entreprises autogérées (et nous avons trouvé les mêmes tendances dans la coopération) tend à être meilleur que celui des entreprises privées similaires », p. 251.

## L'ESS face à ses responsabilités

lien de cause à effet<sup>18</sup>. Une perspective qui est, d'ailleurs, de plus en plus admise au plan international où l'on observe la réalisation croissante d'enquêtes de type comparatif consacrées aux modèles d'organisation du travail. Les MT de nos échantillons ne font qu'abonder dans le sens d'un lien entre mode de gestion et mode d'organisation du travail. A la manière des résultats de l'enquête Lorenz et Valeyre (2005)<sup>19</sup> qui opposent, selon une terminologie propre, les modes de management participatifs (apprenants) et les modes de management autoritaires ou patriarcaux (lean production et taylorien), invitant, eux aussi, à espérer la détection d'informations utiles sur les incidences de l'état de santé des salariés dans le cadre des entreprises ayant une forme de gestion particulière. Ainsi, ces auteurs s'interrogent-ils sur le développement d'un modèle de forme d'organisation du travail dans le cadre de la globalisation qui viendrait infliger un nouveau one best way en Europe<sup>20</sup>.

### 3.3. « L'effet participation » serait-il modulable selon la CSP ?

Qui, du type de management ou de la catégorie socioprofessionnelle l'emporte ? Pour tester le poids de la CSP, nous avons posé à nos interlocuteurs la question suivante : « Si vous deviez choisir, diriez-vous que les constats de psychopathologie ou de souffrance au travail, vous apparaissent davantage fonction de la CSP ou fonction du climat social régnant dans l'entreprise ? ». La déclinaison des réponses proposées leur permettait d'établir une hiérarchie d'incidence entre la catégorie professionnelle, le climat social, les deux à égalité, ou de citer un autre facteur. De cette combinaison de quatre cas de figure, les résultats dégagent une nette prédilection des MT pour le second. A 65,2 %, ils se prononcent en faveur d'une explication exclusive par le « climat social » régnant dans l'entreprise. Alors que 27 % seulement s'accorde à privilégier l'interaction des deux variables dans l'interprétation des constats de psychopathologie, et qu'une infime minorité, 2 % des MT, estime préférable de se déterminer uniquement à partir de la catégorie professionnelle. Voilà une répartition sans ambiguïté et extrêmement instructive car elle permet de mettre en évidence la dimension relationnelle du phénomène que nous examinons. A cet égard, on notera que la régulation sociale dont fait preuve le modèle coopératif apparaît de manière plus flagrante encore. Aucun de ces professionnels de la santé en entreprise n'y considère la CSP comme ayant une influence sur la souffrance au travail. A l'inverse, ils sont 90 % à penser que le climat social joue un rôle tandis que leurs homologues des entreprises capitalistes ne sont que 56 % à partager le même avis. La question de la souffrance ne résulte pas d'un attribut particulier, attaché à un individu, mais d'une interdépendance. Or, justement celle-ci prend une forme toute différente dans des entreprises de type coopérative ou mutualiste.

Reste à s'interroger sur la manière dont les MT perçoivent la position des différentes catégories socioprofessionnelles par rapport aux deux variables que sont le type de management et les prédispositions aux situations psychopathogènes. Au terme d'une analyse des correspondances on constate l'existence d'un lien ténu entre type de management et catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, l'ouvrier représenterait-il la catégorie la plus exposée dans les entreprises de type « autoritaire » alors que le cadre supérieur serait le moins exposé aux problèmes psychopathologiques. De même, l'analyse oppose-t-elle les cadres moyens aux ouvriers. Les premiers étant plus proches des entreprises « très participatives » et « plutôt participatives » alors que les seconds sont plus proches des entreprises « autoritaires ». Cette proximité signifie qu'aux yeux des MT le mode de management affecte différemment les salariés en fonction de leurs statuts au sein de l'entreprise. Globalement, plus l'agent

<sup>18</sup> Cf. Andréa Bernardi, « The cooperative difference. Collective action, organisational climate and life cycle : a field analysis in 5 countries ». Colloque international du réseau Rulescoop, Université de Bretagne Occidentale, Brest, mai 2006. Etude comparative entre entreprises capitalistes et coopératives menée en Argentine, Brésil, Espagne, Finlande et Italie.

<sup>19</sup> En s'appuyant sur une exploitation secondaire de l'enquête « Conditions de travail » effectuée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, ils arrivent à discerner quatre modèles d'organisation du travail ; chaque modèle se différenciant par une combinaison particulière des trois dispositifs suivants qui relèvent du mode de gestion des ressources humaines : formation continue, systèmes de rémunération et représentation des salariés.

<sup>20</sup> Le modèle de la *lean production* viendrait-il s'imposer et dépasser celui du *fordisme* et du *taylorisme* ? Selon ces auteurs, cette thèse de la convergence d'un seul modèle ne résiste pas à l'analyse des faits.

## L'ESS face à ses responsabilités

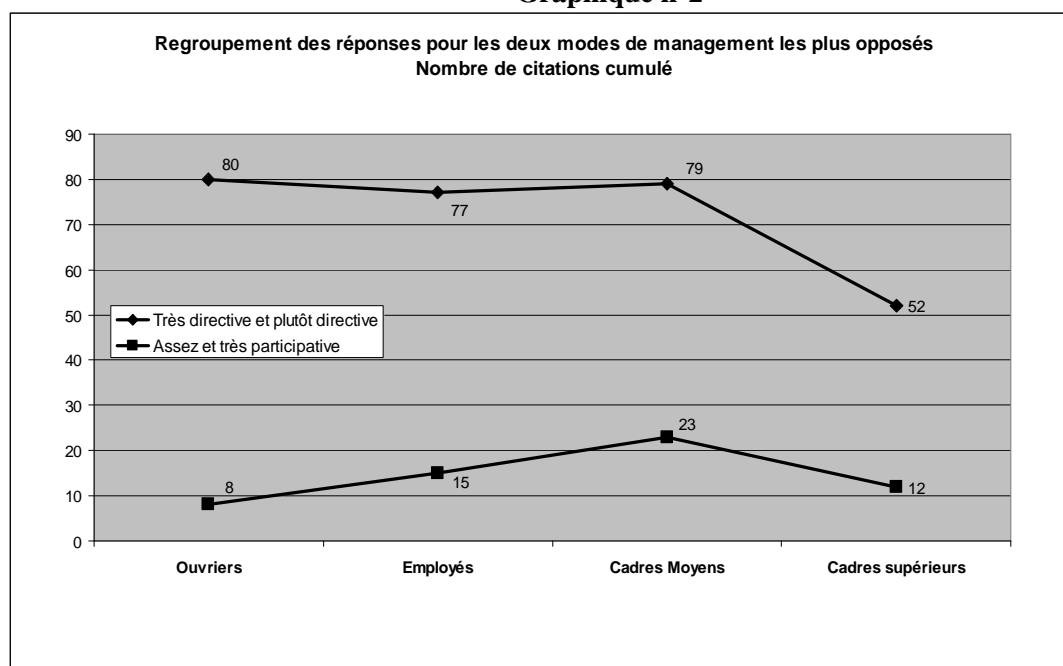
est situé haut dans la hiérarchie, plus il a de chances de ne pas être affecté par le management d'une entreprise autoritaire. Ainsi les cadres supérieurs se distinguent des employés notamment dans le cadre des entreprises ouvertes au dialogue et sans distinction alors que les ouvriers et les cadres moyens s'opposent notamment dans le cadre des entreprises participatives et autoritaires.

Naturellement, une telle projection ne fait que présenter la perception que se font les MT de l'impact santé des différents types de management sur les catégories socioprofessionnelles. Pourtant, les outils d'explication sont là. On peut s'interroger, par exemple, sur la part d'autonomie dont ces catégories disposent dans des univers de travail aussi opposés. Le fait d'occuper une fonction hiérarchique ne se traduit pas obligatoirement par une autonomie plus grande dans l'organisation comme l'ont montré les travaux de M. Crozier et E. Friedberg (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). D'un point de vue strictement structurelle, les cadres sont mieux placés que les ouvriers pour résister aux contraintes mais celles-ci dépendent également des configurations locales à l'intérieur de l'entreprise. Globalement, toutes les formes de projection testées montrent que, pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, le degré de risques psychopathologiques est plus fort à mesure qu'on s'éloigne de la gestion participative. Ce risque est tout particulièrement élevé dans les entreprises dites autoritaires. Elles montrent, aussi, que l'influence du mode de management serait proportionnellement plus marquée chez les ouvriers que chez toute autre catégorie. Ce sont eux qui auraient le plus à gagner à l'instauration d'une gestion participative.

Dans l'optique où nous nous sommes placés, il paraîtrait inopportun de refuser ou de sous-estimer une telle vision malgré sa composante subjective. Elle nous permet d'examiner la manière dont certains acteurs en position d'observateur averti et permanent, ici les MT, vont interpréter la réalité sociale de l'entreprise, à commencer par la prise en compte d'une interférence supposée du caractère autoritaire et participatif de la variable managériale que ces derniers intègrent dans leurs jugements sur l'état de santé des salariés. Alors qu'on a vu précédemment qu'ils étaient peu enclins à se prononcer lorsque la question employait l'expression de « gestion du personnel », tout se passe chez ces MT comme si l'expression était réservée à une réalité sociale restreinte et circonscrite tandis que le type d'entreprise serait plus large ou neutre.

Pour préciser davantage encore le décryptage de cette relation on a regroupé les réponses par catégories d'entreprises selon deux pôles. D'une part, les entreprises « autoritaires » et « plutôt autoritaires » et de l'autre les entreprises « assez participatives » et « très participatives ». Il en résulte la représentation suivante :

Graphique n°2



Ce regroupement en deux items extrêmes procure une vision sous un angle différent qui permet de vérifier, ici aussi, que ce sont les catégories socioprofessionnelles les plus basses qui se distinguent comme les plus exposées aux incidences des modes de management. Ce sont elles qui souffriraient le plus dans les systèmes autoritaires (ouvriers et employés) tandis que les cadres moyens se singularisent en apparaissant davantage touchés dans les entreprises de type participatif.

Une singularité qui pose la question de la place des hiérarchies intermédiaires dans une organisation prônant la participation directe ou, en tout cas, une certaine autonomie des salariés<sup>21</sup>.

Si nous revenons à la situation des ouvriers et employés dans les entreprises non-participatives, l'examen qu'en font les MT laisse penser qu'ils considèrent la gestion autoritaire comme étant plus significativement pathogène. Que nos interlocuteurs appartiennent à l'échantillon des entreprises au management autoritaire ou à celui des participatives ne change rien à leur constat général : au terme de leur expérience épidémiologique ils sont majoritaires dans les deux groupes à opter pour l'effet plus préjudiciable du management autoritaire. Est-ce à dire qu'un tel résultat confirme les conclusions des recherches concernant l'autonomie et la liberté décisionnelle ? Notre enquête ne permet pas encore de trancher de manière catégorique. Elle pose en revanche, la question de la perception que les MT peuvent avoir de la position des salariés au sein des entreprises et plus particulièrement du degré de résistance aux impositions externes. De même serait-il probablement utile de nous interroger sur la représentation plus favorable que les MT peuvent se faire de certaines catégories. En effet, tout se passe comme si les catégories supérieures étaient automatiquement moins sujettes aux contraintes de l'activité productive ou qu'elles y échappent<sup>22</sup>.

On y trouvera l'écho à la plupart des études effectuées sur les conditions de travail qui montrent assez clairement l'intervention de cette variable CSP dans l'atténuation des répercussions sur la santé des salariés (César et Hamon-Cholet, 1999 et Bué et Rougerie, 1999). Ainsi, lorsqu'ils s'accroissent, les efforts physiques au travail n'affectent pas de la même manière tous les salariés : les ouvriers et le personnel de soins des hôpitaux sont plus touchés que les employés de bureaux ou que les cadres.

### **3.4. La prédominance confirmée du type d'entreprise et la santé saisie comme instrument de médiation sociale**

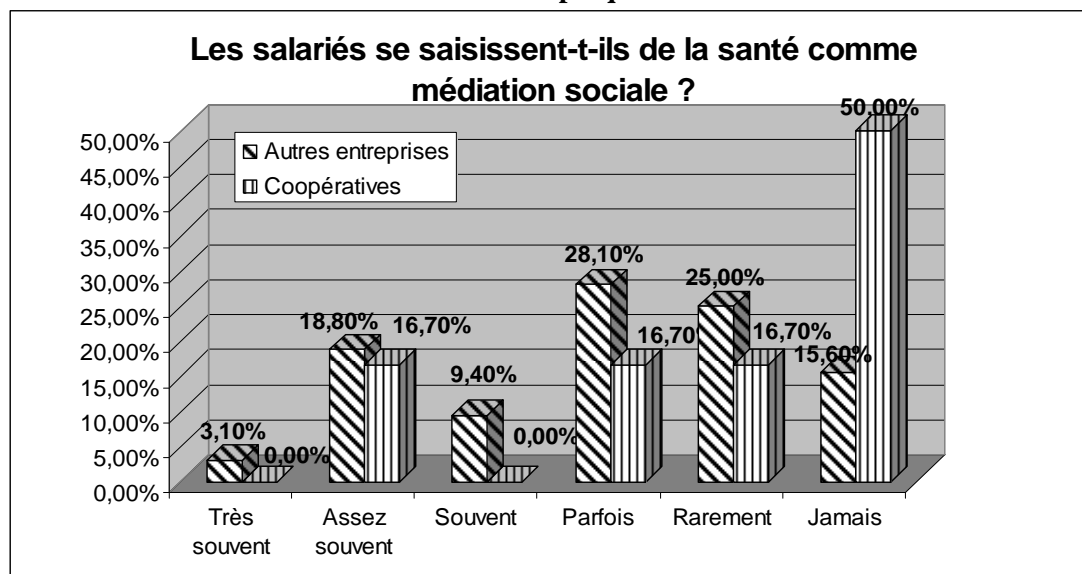
Si la CSP joue bien, mais à la marge, sur l'intensité des effets psychopathogènes du management, une autre forme de modulation s'observe qui conforte la prééminence du climat social et, avec celui-ci, la prédominance confirmée du type d'entreprise. Cela va jusqu'à en impliquer le statut juridique au point de distinguer l'entreprise organisée sous forme de coopérative. On opère ce constat à travers la perception que les MT rapportent de la conduite des salariés à leur égard. Jusqu'à quel point les travailleurs se saisissent-ils de la santé et l'instrumentalisent-ils comme outil de médiation sociale pour exprimer un malaise plus général ? Les résultats obtenus pour mesurer ce phénomène sont éloquentes (graphique N° 3) car ils montrent une nette différence entre les entreprises.

---

<sup>21</sup> En effet, certains travaux, tels que ceux de Stéphane Bellini et d'Anne Labit (2005) montrent la difficulté des agents de maîtrise à se positionner au travers des attentes et des règles de l'entreprise et de leur représentation de leur métier ou fonction. *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, Paris, Ed. L'harmattan, (Coll. « Logiques sociales »), 298 p.

<sup>22</sup> Cette vision ne résulterait-elle pas de l'expérience même des MT dans la mesure où elle découlerait des seules situations observées ? Autrement dit, est-ce que ces médecins ne seraient pas conduits à formuler un tel avis parce qu'ils auscultent pour l'essentiel des ouvriers et des employés ? En effet, lorsque l'on scrute les résultats selon la proportion de réponses par branches, on observe une surreprésentation des médecins exerçant dans l'agro-alimentaire, l'industrie du textile et l'habillement, autant de branches à fort taux de main d'œuvre. Une autre question s'impose qui concerne la structure interne des entreprises. Est-ce que les entreprises participatives ne seraient pas davantage composées de cadres ? En principe vraie une telle remarque ne devrait pas être pertinente ici dans la mesure où ce genre de biais a été prévu lors de la composition de l'échantillon ; notamment en ayant pris soin de retenir à parts égales, au sein de chaque branche, des entreprises de même nature aux effectifs similaires.

Graphique N° 3



A l'intérieur même des entreprises considérées comme participatives et ouvertes au dialogue social, les résultats penchent assurément en faveur des coopératives. Là, les MT n'observent semble-t-il que très peu de conduites instrumentalisant la santé. Dans 50 % des entreprises coopératives, les MT n'ont « jamais » constaté ce genre d'attitude. Alors que pour les rubriques, « parfois », « souvent », « assez souvent » et « très souvent », systématiquement ce sont les MT attachés aux sociétés capitalistes qui signalent davantage ce genre de recours à des problèmes de santé comme mode de médiation sociale<sup>23</sup>. Cela veut-il dire que les entreprises coopératives échappent complètement aux problèmes liés à l'intensification du travail ? En l'état actuel de notre enquête, il semble fort probable que dans les entreprises coopératives règne une autre manière d'appréhender la question des conditions de travail. Reste à connaître sa forme, son ampleur et son processus.

### 3.5. Derrière la question du « climat social » : le prodigieux besoin de reconnaissance

On vient de l'évoquer, le point de vue que les MT pouvaient développer sur la gestion du personnel des entreprises concernées et le lien avec leur santé n'allait pas de soi. L'enquête s'est heurtée à un problème d'interprétation – voire de compréhension - du questionnaire. En effet, lorsque l'expression « gestion du personnel » était libellée, les MT semblaient bien moins concernés ou réceptifs que lorsque nous employions l'expression de « gestions des ressources humaines » ou de « climat social ». Autant ils ont paru à l'aise pour évoquer les effets du climat social sur la santé, autant le lien au type de gestion du personnel n'a éveillé que très malaisément et imparfaitement leur attention. Ainsi le nombre de réponses a été variable : pour la première option nous avons eu seulement 40 % des MT à s'exprimer sur ce lien et 60 % à ne pas répondre, alors que pour la question concernant les résistances les plus importantes dans le domaine des « ressources humaines » et du « relationnel », les MT ont tous répondu sans exception. Il en a été de même, on vient de le voir, pour les questions concernant le climat social dans l'entreprise. Serait-ce que nos interlocuteurs ne trouvent pas l'expression « gestion du personnel » assez significative ? A moins que le lien leur paraisse si évident que répondre à une telle question relèverait du pléonasme ? Ou serait-ce, au contraire, que l'articulation entre les deux facteurs ne leur apparaîtrait pas spontanée et mériterait d'être approfondie ?<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Les résultats présentés ci-dessus ont été soumis au test de Fisher et Chi<sup>2</sup>.

<sup>24</sup> Si les questions qui touchent directement à l'impact de la « gestion du personnel » furent peu nombreuses, en revanche, une série plus consistante a été mise à leur disposition pour nous éclairer sur la gestion du personnel des entreprises dont ils relevaient. La première concerne le nombre des contrats à durée déterminée. Nous souhaitons savoir si les MT percevaient, depuis leur position, un usage plus ou moins important en matière de CDD selon les entreprises. Il apparaît que nos interlocuteurs ne différencient pas vraiment les deux échantillons

## L'ESS face à ses responsabilités

Assez curieusement pourtant, il s'avère que lorsque l'on demande aux MT de qualifier le type de management présent dans l'entreprise dont ils ont la responsabilité des différences importantes et significatives séparent les populations des deux échantillons. En effet, les médecins interrogés pour les entreprises de type autoritaire sont plus nombreux à considérer que la gestion du personnel peut être définie comme « très directive », à 11,4 % contre seulement 1 % des médecins d'une entreprise participative. De même, les MT des entreprises autoritaires sont 8,6 % à considérer que le qualificatif de la gestion du personnel qui s'applique le mieux c'est « assez participatif » contre 12,4 % des MT des entreprises participatives. Au total, 74% de ceux qui relèvent d'une entreprise que nous avions sélectionnée comme autoritaire (sans qu'ils le sachent) ont choisi les libellés allant de « sans distinction » à « très autoritaire » tandis que 69% de ceux qui relèvent d'une entreprise ouverte au dialogue social ont choisi les libellés allant de « sans distinction » à « très participatives ». Il n'y a donc pas incohérence même si nous sommes éloignés du cas type idéal de 100% d'un côté et 100% de l'autre. De plus, lorsque l'on compare les réponses en fonction du statut de l'entreprise, les différences apparaissent également. Ainsi 45,5 % de MT qualifient les coopératives de très participatives. Contre seulement 37 % pour les autres entreprises. Globalement, les médecins se situent relativement bien. Comment alors expliquer les discordances marginales ? Soit certains médecins n'identifient pas assez nettement leur entreprise, soit nos échantillons pourtant constitués avec la collaboration de l'inspection du travail et des centrales syndicales n'ont pas abouti à une sélection aussi contrastée qu'il eut été souhaitable, soit un mélange des deux facteurs. Néanmoins, l'écart logique est suffisamment significatif pour valider la distinction. Plus encore, nous pouvons pointer, à ce stade, la visibilité de certaines formes de gestion des entreprises. Apparaissent-elles clairement aux yeux des MT ? Est-ce que le mode de gestion coopératif est réellement différencié ?

Si le lieu du travail constitue un élément central de la construction de l'identité sociale des acteurs sociaux, notamment par l'élaboration de nouveaux liens affectifs fondés sur d'autres registres que ceux que l'on peut observer en d'autres lieux, il s'avère que le travail lui-même a été considérablement modifié ou affecté ces dernières années (Thuderoz, 1995). Dans un contexte de régression du mouvement ouvrier, d'effondrement de ses mythes mobilisateurs et de ses pratiques solidaires, qui semble assurer le triomphe du libéralisme économique jusque dans les orientations institutionnelles européennes, on assisterait à une nouvelle forme de lien social qui mettrait en avant un rapport privilégiant l'individualisation au détriment du collectif. Il en résulte des conséquences pour le salarié en termes de perception de soi qui sont apparues flagrantes à l'occasion de plusieurs autres consultations ou enquêtes. Notamment celles imputables à la souffrance causée chez ces salariés par un déficit de reconnaissance sociale dans leur activité professionnelle. Cette question est à la base non seulement des disfonctionnements inter-individuels mais touche, aussi, à l'essence même des pratiques et structures participatives. N'établit-elle pas la connexion entre « climat » et « gouvernance » ? On a voulu tester sur cette problématique l'expérience des MT. Mais avant : qu'entend exactement par reconnaissance ? Il semblerait que le lien social change de nature ou de forme et que la proximité avec autrui ne suffit plus à donner du sens à l'activité. Ainsi l'interdépendance et l'interconnaissance nécessaires au développement des relations sociales à l'intérieur d'une entreprise se trouvent transformés. Or, comme le rappelle le philosophe E. Levinas, la proximité avec autrui ne provient pas uniquement de la connaissance que l'on peut avoir mais de sa simple présence. Autrement dit, lorsqu'il y a autrui à nos côtés, nous sommes engagés et responsables (Levinas, 1984). Dans le cadre des entreprises, cela se traduit par une acceptation de l'idée que les acteurs sociaux ne sont pas seulement engagés pour partager un objectif commun dans l'organisation du travail mais également que l'engagement nécessite une certaine réciprocité dans les rapports sociaux. Selon A. Honneth, cette réciprocité est à la base de la reconnaissance sociale dans notre société. Plus précisément, la reconnaissance passe par un déplacement de l'approche et vise à laisser de côté les approches ontologiques de la reconnaissance qui considèrent que celle-ci est attachée à un individu. Pour Honneth, il faut s'intéresser à l'intersubjectivité qu'implique la reconnaissance. Cette dernière est un

---

en ce domaine. Seul, l'item « faible nombre » (de CDD) distingue les entreprises « participatives », avec 13,5 % en leur faveur contre 10,5 % pour les entreprises « autoritaires ». Le reste des items ne fait pas ressortir de différences significatives entre les deux échantillons.



## L'ESS face à ses responsabilités

processus qui suppose la conscience d'autrui notamment pour une activité telle que celle du travail. Autrement dit, une réciprocité entre soi et autrui. Dans ce sens, les travaux effectués par C. Dejours (1993), S. Paugam (2000), ainsi que M. Gollac et C. Baudelot (2003) convergent pour nous montrer et alimenter l'idée que les salariés font l'expérience du « mépris social »<sup>25</sup>. Le mépris social étant cette forme de dénégation de l'autre dans son existence sociale (Honneth, 2000). L'individu recherche dans son activité professionnelle une communauté dans laquelle il puise des caractéristiques stables lui permettant de trouver une identité sociale et une signification à ses conduites. L'intensification du travail et certaines formes de management freinent ou rendent difficile tout semblant de reconnaissance sociale. Selon A. Honneth il existe trois formes de reconnaissance sociale : l'amour, le droit et la solidarité. La première forme désigne les rapports primaires de l'individu et peut caractériser une communauté précise et restreinte d'individus. Les liens affectifs occupent ici une place centrale et sont illustrés pour l'essentiel par la famille. La seconde forme de reconnaissance sociale, le droit, implique « tout d'abord que la relation dans laquelle l'alter et l'ego se respectent réciproquement comme des sujets de droit parce qu'ils ont l'un comme l'autre connaissance des normes sociales qui président, dans leur communauté, à la répartition légitime des droits et des devoirs »<sup>26</sup>. Enfin la troisième forme, la solidarité, caractérise l'honneur social ou l'estime sociale. « La solidarité, explique Honneth, désigne en première analyse une sorte de relation d'interaction dans laquelle les sujets s'intéressent à l'itinéraire personnel de leurs vis-à-vis, parce qu'ils ont établi entre eux des liens d'estime symétriques »<sup>27</sup>.

Dans le cas qui nous intéresse ici, ce sont les deux dernières formes de reconnaissance sociale. Pour la reconnaissance sociale de droit, nous observons dans bien des situations l'impossibilité pour les salariés de faire respecter les normes communes, et la répartition légitime des droits et des devoirs. Les différentes formes de violence au travail, les licenciements abusifs, le non-respect des normes de sécurité, etc., sont autant d'éléments qui se conjuguent dans le déni de reconnaissance. Mais la reconnaissance sociale se trouve aussi questionnée du côté de l'idée de la solidarité. En effet, dans certaines entreprises on observe un mépris social s'installer qui se traduit par l'omission ou la minorisation de la prise en compte de l'itinéraire personnel des salariés. L'estime réciproque que les interactions sociales devraient instaurer ne parvient pas à subsister car les modes d'organisation ne tiennent pas compte des réalités personnelles. La mise en pré-retraite constitue une forme de mépris social pour certains salariés. Elle occulte leur parcours en ne tenant nullement compte des acquis qu'ils représentent. Une véritable reconnaissance consisterait, ici, à valoriser ces salariés en leur offrant la possibilité de faire fructifier leur expérience auprès des nouveaux embauchés par une transmission des savoirs.

Cette absence de reconnaissance envers les salariés, en tant que paramètre explicatif, est apparue d'une manière suffisamment flagrante en plusieurs occasions pour retenir notre attention. Qu'observent à cet égard les MT attachés à nos échantillons d'entreprises ? Ce fut l'objectif de la question suivante : « Vos patients-salariés expriment-ils des doutes ou des récriminations quant à... ». Suivait une série d'items relatifs à la trop grande pression ainsi qu'au fait de ne pas pouvoir gérer le temps, à la fatigue ou à la perception d'une insuffisante résistance physique, à un manque de reconnaissance à leur égard, à un déficit ou une inadéquation de qualité professionnelle, ou à d'autres facteurs. Précisons tout d'abord, que la population des salariés auscultés par les médecins du travail n'est pas composée de travailleurs nécessairement en mauvaise santé ou faisant l'objet de pathologies déclarées. Aussi, les doutes relatifs à leur résistance physique ne s'élèvent-ils qu'à 9 % des réponses, un score relativement

---

<sup>25</sup> En psychodynamique du travail, la reconnaissance se définit par deux types de jugements auxquels se confronte le travailleur : un jugement d'utilité par lequel il voit - ou non - sa compétence et son apport à la valeur à l'entreprise reconnus et un jugement de beauté à travers lequel il perçoit si l'on considère qu'il agit de belle manière, avec justesse et adéquation ; ce jugement de beauté comportant lui-même deux volets : un aspect de conformité dans l'application des règles et usages du métier, et un aspect d'originalité grâce au style et à la manière personnelle dont il exerce son métier (sous réserve, bien sûr, que ce style soit reconnu pertinent dans la profession). Ces jugements qui émanent de la hiérarchie mais, aussi, des pairs ou des clients ont un impact important sur l'image de soi.

<sup>26</sup> *Op. Cit.* p.133.

<sup>27</sup> *Idem.* P. 156.

## L'ESS face à ses responsabilités

faible. Faut-il en soupçonner les salariés de préférer, en présence du médecin d'entreprise, se plaindre de facteurs qui ne leur soient pas directement imputables ? Le fait de ne pas pouvoir gérer le temps (27%) par exemple ne leur fait courir aucun risque d'être tenu pour responsable des rythmes qui leur sont imposés. Enfin, ils n'attribuent que très rarement leur malaise ou leur souffrance à un déficit ou à une inadéquation de leurs qualités professionnelles (2%). A l'opposé, c'est avec une fréquence tout à fait spectaculaire qu'est apparu l'item privilégié d'un grand nombre de salariés : celui de la récrimination du manque de reconnaissance à leur égard. Cette plainte affiche une prédominance indéniable avec un score de 54%. Encore, s'agit-il de chiffres globaux car lorsque l'on analyse l'ordre de classement des items, le « manque de reconnaissance » arrive toujours largement devant dans la catégorie des items cités au premier rang ; il figure même à égalité avec celui qui arrive en tête au deuxième rang. C'est dire la prégnance du phénomène. Il désigne, à n'en pas douter, une source majeure de souffrance au travail. Or, qu'interpelle un tel déficit sinon un état de relations insatisfaisantes dans l'entreprise et, plus avant, une spécificité du management ?

D'ailleurs, lorsque l'on demande au MT de s'exprimer plus particulièrement sur l'entreprise pour laquelle il est interrogé, on observe des écarts significatifs de réponse pour certains items. Selon que le médecin parle pour une entreprise « participative » ou une entreprise « autoritaire » les chiffres diffèrent. Ainsi, au premier rang des 38 % de MT ayant placé en tête la récrimination d'un « manque de reconnaissance », 59 % d'entre eux émanent des entreprises « autoritaires ». Sous un autre angle de présentation, si l'on aborde la ventilation des résultats au sein de chaque catégorie d'entreprise uniquement, l'analyse des réponses souligne davantage encore l'écart : 48 % des MT des entreprises autoritaires classent au premier rang le « manque de reconnaissance » contre 26 % de leurs confrères des entreprises dites participatives. Pour ces derniers, c'est « le fait de ne pas pouvoir gérer le temps » qui arrive en tête avec 31 % des réponses, autrement dit un paramètre plutôt imputable au contexte économique imposé à l'entreprise qu'à la nature de sa direction et de sa gestion des ressources humaines. Là réside également une surprise majeure concernant les entreprises coopératives. En effet, celles-ci apparaissent, aux yeux des MT, comme des entreprises où « le fait de ne pas pouvoir gérer le temps » arrive en premier (40 %) suivi de « de la résistance physique (épouement professionnel) » (30 %), et en troisième place « le manque de reconnaissance » (20 %).

En un mot, si le manque de reconnaissance classé en tête dans les entreprises capitalistes, et dans les deux groupes de MT, est patent, on observe néanmoins des différences importantes dans sa déclinaison. Il semblerait que le mode de management jouerait un rôle de médiateur ou de modulateur qui reste à préciser. Ainsi, lorsque les réponses données par les MT sont cumulées sans tenir compte de leur classement par rang, on obtient un écart très net (16 points) entre les types d'entreprises autoritaires et participatives. Cet écart est toutefois moindre entre les plus « participatives » des entreprises capitalistes et les coopératives ; il est de seulement 1 point pour le manque de reconnaissance sociale.

Un dernier item vient conforter ces présomptions relatives au type de management. Il est d'autant plus éloquent qu'il vient bousculer la prudence dont font preuve habituellement les travailleurs dans leurs déclarations devant le médecin d'entreprise : une forte propension de salariés des entreprises non-participatives n'hésite pas à se plaindre d'un climat conflictuel ou délétère dans leur entreprise, 68% de ceux que rencontrent en temps normal les MT. Ce chiffre global est moins élevé pour les participatives : 50 %. Mais la ventilation des réponses est éloquent. Comparativement, les médecins des entreprises autoritaires sont sept fois plus nombreux que leurs homologues des participatives à témoigner du caractère fréquent de ce genre de plainte (« très souvent » formulé à 14 contre 2%). A l'inverse, ils sont deux fois moins nombreux à évoquer la graduation « rarement » (18% contre 36 %). Enfin, lorsque l'on extrait les entreprises coopératives, celles-ci se distinguent une fois de plus avec un pourcentage total de 40 % de plaintes uniquement.

### 3.6. L'effet participation » vérifié par les statistiques de la CRAM

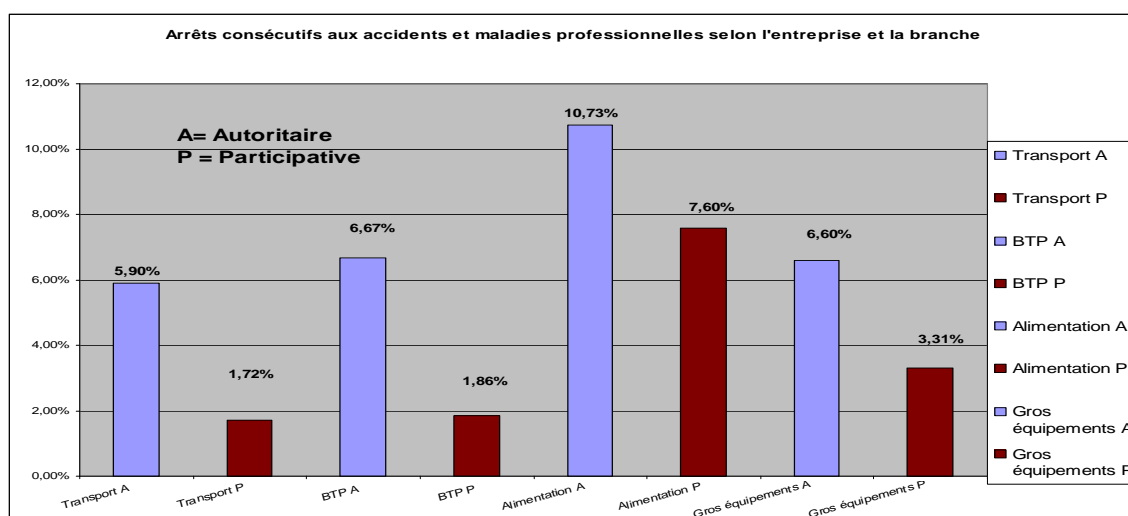
.La vérification des dires de nos interlocuteurs par les statistiques de la CRAM tend à montrer le caractère fondé du lien partiel de la santé au type de management. Non seulement les résultats globaux, toutes branches confondues, pour les années 2001-2002-2003, font apparaître entre

## L'ESS face à ses responsabilités

entreprises « autoritaires » et entreprises « participatives » un écart moyen au dépens des premières, de 1,14 % pour les accidents du travail, de 1,50 % pour les maladies professionnelles et de 1,66% pour les arrêts, mais d'autres indices confortent la tendance.

La durée des arrêts, notamment, révèle la gravité des atteintes. Elle est plus forte du côté des « autoritaires ». L'accentuation des écarts, ensuite, varie selon la branche. Lorsque l'on observe celles à risque, un effet loupe tend à confirmer les présomptions sur cette corrélation. Plus la branche est à risque plus le taux d'accidents ou de pathologies augmente dans les entreprises « autoritaires » (comme dans les transports où les écarts d'accidents atteignent jusqu'à 13% et 15%) et plus la durée des arrêts y devient importante. A l'inverse, les écarts sont minimes voire inexistantes lorsque la branche relève de branches peu sujettes à accidents du travail comme les services ou l'industrie de précision à main d'œuvre hautement qualifiée. Une enquête complémentaire plus fine portera sur les consommations médicales courantes, notamment de produits psychoactifs (somnifères, antidépresseurs, anti-anxiolytiques), etc.

Graphique N° 4



Quant au distinguo des coopératives il n'a malheureusement pas pu être établi, cette fois, en raison du respect des règles de confidentialité qui ont obligé la CRAM à nous fournir les données par branche, dans chaque échantillon, mais non par entreprise individualisée.

Au terme de cette seconde enquête destinée à tester l'impact supposé du mode de direction envers le personnel - saisi en tant que facteur constitutif des déterminants psycho-sociaux de la santé au travail - nous sommes en mesure de conclure que ce mode intervient bel et bien sur l'état de santé des salariés selon des degrés qui, au demeurant, peuvent être éminemment variables selon les branches d'activité. Outre le fait que les médecins spécialisés en environnement au travail reconnaissent que l'univers industriel est traversé, à secteur identique, par l'existence de différences flagrantes dans la gestion des ressources humaines, leurs témoignages unanimes établissent une relation progressive entre le degré d'autoritarisme de la direction et la propension de l'entreprise à devenir un terrain propice aux pathologies ; inversement, pour les établissements qui bénéficient d'une ouverture participative, au nombre desquelles figuraient les coopératives. Il semblerait que les entreprises s'approchant le plus d'un modèle participatif voire coopératif seraient en meilleure position.

## CONCLUSION

Associé au constat des effets de ces mêmes modes de management sur les opinions et comportements des salariés avec un plus grand libéralisme culturel et une implication plus affirmée dans l'engagement de citoyen pour les plus participatives des entreprises, cette moindre fragilité aux facteurs psycho-sociaux de la santé au travail est digne d'attention. On s'approcherait du modèle de l'entreprise sociale

## L'ESS face à ses responsabilités

de Jean-Louis Laville « caractérisée, au-delà de ses finalités sociales et de sa dynamique entrepreneuriale, par une forte dimension de production de biens et services et une intense participation à la vie de l'entreprise de toutes les parties prenantes – bénévoles, salariés, dirigeants, usagers, représentants d'organismes publics ou privés » (Laville, 2005). Celle-ci devrait donc s'ériger en pionnier de la recherche de nouvelles combinaisons de pratiques managériales et sociales innovantes, et promouvoir sans complexe une gouvernance adossée à une éthique démocratique. En ce sens, l'économie sociale et coopérative trouverait là matière à se positionner en acteur de référence et en expérimentateur privilégié, de sorte que ses représentants hésiteraient moins à se revendiquer de son identité puisqu'au nom d'un mieux-disant social, elle apparaîtrait en position de se prévaloir d'un apport original et exemplaire au bien commun.