

« L'effet participation » : citoyenneté et santé, un facteur de distinction de l'économie sociale ?

PATRICK GUIOL¹

Université de Rennes, France

JORGE MUÑOZ²

Université de Bretagne Occidentale, France

RÉSUMÉ • Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur les effets de la mise en place d'une politique de participation des salariés dans l'entreprise. Deux dimensions sont abordées, l'une relative aux opinions et comportements des salariés, l'autre à la souffrance psychique au travail et à son impact sur la santé. Deux enquêtes réalisées à des intervalles différents ont retenu le critère de la gouvernance de préférence au statut juridique pour comparer des échantillons de sociétés opposées par leur management participatif ou autoritaire. La première montre des contrastes significatifs entre les deux groupes d'entreprises. En termes de choix politiques, de tolérance, de satisfaction dans les relations sociales ou d'activités de loisir, les différences sont presque systématiquement en faveur des salariés des entreprises participatives. La deuxième révèle dans quelle mesure une gestion autoritaire et un mauvais climat social ont un impact sur la santé des travailleurs. Là, comme dans les pratiques socioculturelles, une différence nette émerge et la question de la « reconnaissance » apparaît, une fois de plus, centrale. Les auteurs soulignent, ainsi, l'intérêt de rendre plus visibles les vertus des valeurs participatives dont les organisations de l'économie sociale se prévalent.

SUMMARY • In this article, the authors reflect on the consequences of implementing a policy of employee contribution. Two aspects are studied; one is the opinions and behaviours of the employees, the other is psychic suffering at work and its impact on one's health. Two inquests, separated in time, looked into the governance rather than the legal constitution of two types of businesses: one with a consulting management, one with a directive management. The first inquest reveals important differences between the two groups of businesses. In terms of political choices, of tolerance, of satisfaction through social relations or leisure activities, the differences are almost systematically in favour of the employees of the consulting management. The second inquest reveals the impacts of a directive management and of a negative social atmosphere on the health of the employees. Here, as in the sociocultural ways of governing, a clear difference is revealed and the question of "recognising" the contribution of employees is once more central. The authors thereby underline the importance of emphasising the virtues of the "participating values" that the organisations of the social economy sector take pride in.

RESUMEN • En este artículo, los autores se interrogan sobre los efectos de la puesta en práctica de una política de participación de los asalariados en la empresa. Dos dimensiones son abordadas, una relativa a las opiniones y comportamientos de los asalariados, la otra al sufrimiento síquico del trabajo y su impacto en la salud. Dos encuestas realizadas a intervalos diferentes retuvieron preferentemente el criterio de la gobernabilidad al estatuto jurídico para comparar las muestras de sociedades opuestas respecto al 'management' participativo o autoritario. La primera muestra contrastes significativos entre los dos grupos de empresas. En términos de elección política, de tolerancia, de satisfacción en las relaciones sociales o actividades de diversión, las diferencias son casi sistemáticamente en favor de asalariados de empresas participativas. La segunda encuesta revela en que medida una gestión autoritaria y un clima social malo tienen un impacto en la salud de los trabajadores. Allí, como en las prácticas socioculturales, una diferencia neta emerge y la cuestión del 'reconocimiento' aparece, una vez más, como central. Los autores subrayan, así, el interés de hacer más visibles las virtudes de los valores participativos que prevalecen en las organizaciones de la economía social.

RESUMO • Neste artigo, os autores se interrogam sobre os efeitos de se por em prática uma política participativa dos assalariados numa empresa. Duas dimensões são abordadas: uma relativa às opiniões e comportamentos dos assalariados, a outra em relação ao sofrimento psíquico do trabalho e seu impacto na saúde. Duas enquetes realizadas em intervalos diferentes se detiveram, preferencialmente, no critério da governabilidade ao estatuto jurídico para comparar as amostras de organizações opostas em relação ao "management" participativo ou autoritário. A primeira apresenta contrastes significativos entre os dois grupos de empresas. Em termos de escolha política, de tolerância, de satisfação nas relações sociais ou atividades de diversão, as diferenças são quase sistematicamente a favor dos assalariados das empresas participativas. A segunda enquete revela em que medida uma gestão autoritária e um mal clima social tem um impacto na saúde dos trabalhadores. Ali, como nas práticas socioculturais, uma diferença nítida emerge e a questão do 'reconhecimento' aparece, uma vez mais, como central. Os autores sublinham, assim, o interesse de se tornar mais visível as virtudes dos valores participativos que prevalecem nas organizações da economia social.

INTRODUCTION

Les pratiques participatives dans l'entreprise exercent-elles une influence sur les salariés? Vraisemblablement en ce qui concerne leurs comportements professionnels, du moins peut-on le supposer dès lors que des managers d'entreprises capitalistes se sont emparés de ces techniques pour « gérer les ressources humaines ». Mais une telle influence existe-t-elle sur tous les autres types de comportements, *dans et hors* l'entreprise, qu'ils soient d'ordre psychologique, culturel, religieux, syndical, politique, sanitaire? 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 ceux de la santé des travailleurs, d'une part, et 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 de répondre à ces questions grâce à deux enquêtes complémentaires³ réalisées en France.

1. ORIGINE DE L'ENQUÊTE

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 la disqualification de toute voie associationniste en procès de « collaboration de classe ». La présente étude vise donc à s'émanciper de ce genre de polémique doctrinale. Pour privilégier les réalités sur les discours, au risque, d'ailleurs, de découvrir des vérités dérangeantes pour les uns ou les autres, et de bouleverser les idées reçues, 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 sociopolitiques ou de leur santé. Comparant deux échantillons d'entreprises : *participatives*, d'une part, et *non participatives*, d'autre part.

2. 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 étudié une vingtaine d'entreprises et interrogé par questionnaire plus de 800 salariés. Dans la seconde étude, les salariés n'ont pas fait l'objet d'un sondage mais ce fut le cas pour 234 médecins généralistes ainsi que pour un panel de médecins du travail relatif à un échantillon d'entreprises beaucoup plus important (128) reposant sur une population de 35 000 salariés⁴. Nous avons recueilli leur vécu. Ce second temps « comparatif » sur la base d'une variable discriminante (le type de management), a, ensuite, donné lieu à une vérification statistique car, bien que considérés comme suffisamment autorisés, ces témoignages et avis 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 de Sécurité sociale de la zone étudiée (Accidents du Travail, Maladies Professionnelles et arrêts maladies) sur la base de ces mêmes échantillons est venue 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 attachés à isoler la variable unique 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 peut ne pas être nécessairement le même. Et si son univers idéologique s'en trouve affecté, de même pourra-t-il en être en ce qui concerne sa santé. Mais, jusqu'à quel point? Cette méthode par isolement d'une variable n'est rien d'autre que la « méthode des cas témoins », un classique des enquêtes sanitaires. Elle implique d'éviter tout biais en prenant soin de composer les deux échantillons par paires d'entreprises aux profils similaires en tous points (branches, activités, tailles, environnement géographique), exceptées leurs directions qu'on a recherché aussi opposées que possible.

Déceler si les méthodes participatives d'ordre « managérial », à visées exclusivement économiques, entraînent 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 tout présupposé idéologique. 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 formes de pouvoir ne sont, en effet, pas indifférentes (Meister, 1969 et 1974; Fleurbaey, 2006). 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. 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 questions posées aux salariés lors de la première enquête 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, etc., sans oublier les évolutions de sensibilité politique et les proximités artisanes. 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, ont été comparées, des personnes à niveau de diplôme égal, salaire égal, formation religieuse semblable, sensibilité syndicale ou politique identique, voire à parcours scolaire (public ou privé) similaire entre chaque échantillon. 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 cet acquis. 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 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 extensive, liant les notions d'intéressement, de dialogue et d'intégration à la vie de l'entreprise du moment qu'elles étaient authentiques et non fictives. Ce qui revenait à en retenir, de fait, l'ambition minimale, c'est-à-dire *managériale* et non *politique*. Se limiter aux pratiques gestionnaires utilitaristes en retrait certain par rapport aux exigences les plus élevées de l'économie sociale (notamment le principe : un homme une voix) 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 marquée⁵. D'un point de vue sociologique, affirmons encore une fois que ce ne sont pas les intentions des acteurs décisionnels qui comptent ni leur idéologie, mais *les faits* par eux-mêmes. Ensuite, la méthode nous a permis de décliner les distinguos, côté participatives, entre les entreprises capitalistes et les coopératives.

3. DES RÉSULTATS CONCLUANTS QUI VIENNENT CORROBORER D'AUTRES ENQUÊTES

Comme on va le voir, l'impact des deux types opposés de management a révélé 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 (Benoit-Guilbot et Moscovici, 2000). 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 « égalitaire » imputable à un fort tissu coopératif (Erdal, 2000). Plus récemment, les travaux réalisés par Lorenz et Valeyre (2005) montrent clairement une différence flagrante entre les modes de management et surtout de participation des salariés.

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

De la première enquête, il apparaît clairement que la culture d'entreprise et plus particulièrement le management participatif influe hors du champ du travail pour lequel il est conçu, confirmant cet « effet de bord » auquel nous faisons allusion. Nous pouvons l'appeler « l'effet participation » (Guiol, 1998). Signe d'un *modelage* des mentalités, celui-ci détermine 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. À 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

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

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 *vindictif*, 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'emporte ? 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 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 *rétrogressive / 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.

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, les garanties offertes aux travailleurs émigrés en situation régulière (*cf.* tableau 3), etc. À cet égard, ils se montrent plus concernés par toutes formes de régression susceptibles d'affecter l'espace public démocratique.

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 <i>Selon le niveau de revenu Du salarié interviewé</i>	participatives		non participatives	
	protestation	pas de protestation	protestation	pas de protestation
moins de 762 € (moins de 1205 \$ US)	61,1 %	39,9 %	45,6 %	54,4 %
1067-1372 € (1688 - 2170 \$ US)	80,7 %	19,3 %	63,8 %	26,2 %
1677- 3048 € (2653 - 4822 \$ US)	82,3 %	17,7 %	75,8 %	24,2 %

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).

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				
CFDT	91,0 %	9,0 %	66,7 %	34,1 %
CGT	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 %

Cette attitude est à mettre en relation avec le niveau d'intérêt des populations interrogées pour la politique en général.

À 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 %).

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.

S'agissant des 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. 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. À 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 (1981), 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 Catégories Socio-Professionnelles CSP, âge, niveau de diplôme, niveau de salaire, cursus scolaire public/privé, pratique religieuse) ne modifie pas le clivage. Bien sûr, l'effet « diplôme », 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. L'intérêt pour la politique n'est pas énorme dans les deux cas, avec toutefois 9 points d'intérêt en plus du côté des 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 percevoir 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
Évolution 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 bien plus marqué à gauche que l'ensemble de la population française, du moins jusque dans les années 1990. Cette caractéristique en faveur des candidats progressistes 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 aux extrémités, du côté des hauts et très bas salaires.

À 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. À 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. Le moins que l'on puisse dire c'est que la participation n'est pas cet obstacle tant redouté à l'émancipation des salariés, bien au contraire.

Ce constat permet de mettre au clair un certain nombre de préjugés des années 60. 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. À 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.

5. L'IMPACT SUR LA SANTE : UN BONUS AU PARTICIPATIF

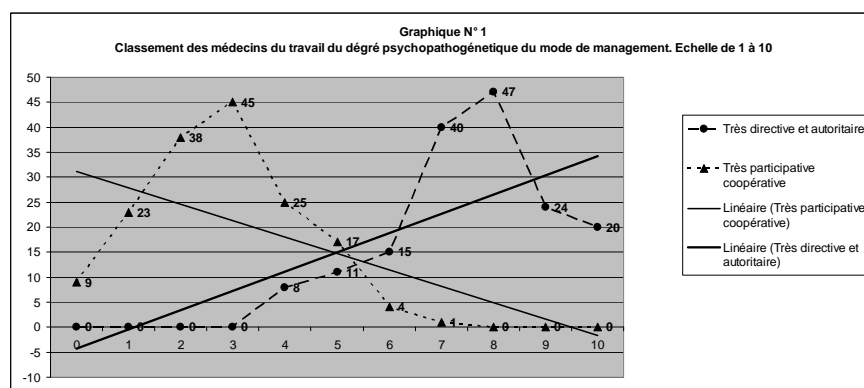
L'existence d'un « effet participation » sur les comportements et opinions des salariés prouvée, qu'en est-il de la santé ? Tout invite à se poser la question. D'abord, parce que la santé a toujours témoigné du degré de développement d'une société et qu'elle relie intimement l'individu à son environnement. Ensuite, parce que la sollicitude accordée aux mesures de sécurité matérielle, d'ergonomie, de confort ou d'hygiène au travail, n'épuise pas le sujet. On sait désormais, grâce aux nombreuses études sur le stress et notamment aux apports de Karasek et Theorell (1990) et Dejours (1993), 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 psychosociaux de la santé des salariés. Les entreprises coopératives et mutualistes qui font de la gestion des ressources humaines un domaine formalisé autour de principes démocratiques invitent à ce que l'on se penche sur l'évolution actuelle de ce domaine pour voir si des différences d'impact sont observées.

5.1. L'avis unanime des médecins du travail sur le rôle du climat social

À en croire les médecins du travail (MT) sollicités dans le cadre de l'enquête, le mode de directions des ressources humaines ne serait pas sans effet, non plus, en matière sanitaire. Tous s'accordent à témoigner de l'existence de divergences dans la gestion des ressources humaines et à établir la corrélation avec une graduation des niveaux psychopathogènes. Par précaution, avant de les interroger pour chacune des entreprises de l'échantillon sous leur responsabilité 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 ne laisse aucun doute : à la quasi 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 modulation de l'incidence 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 d'exercice du pouvoir (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-dessous :

GRAPHIQUE 1



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 courbe à traits discontinus (reliant les triangles) représente les réponses relatives aux entreprises à management de tendance autoritaire. La droite en gras représente le trend de cette courbe, 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.

La situation est totalement inversée lorsque l'on observe la courbe en pointillée (reliant les ronds) relative aux entreprises à management participatif. La droite à trait fin qui en représente le trend illustre cette

moins de prédisposition psychopathogène à mesure que le management s'ouvre au dialogue participatif. Les deux figures sont diamétralement opposées. On peut en conclure que les MT se montrent conscients d'une manière remarquablement homogène du lien sous-jacent entre types de gestion du personnel et niveaux de risque psychopathologique.

5.2. Du climat social à la gestion du personnel : quelle relation établir ?

S'ils sont unanimes à reconnaître l'effet du *climat social*, les MT sont toutefois 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. Selon que le libellé des questions use du terme « climat » ou « gestion », il induira un pourcentage distinct 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 situé en amont dans lequel ils ne se sentent pas légitimes à intervenir. Leur parole médicale hésite à être partie prenante. Pourtant, ce lien de dépendance entre climat et gestion se trouve validé à travers la méthode des « cas témoins », puis vérifié dans ses conséquences sanitaires lors de la phase finale de l'étude par le verdict des statistiques officielles de la Sécurité sociale (Guiol et Muñoz, 2006). On rappellera, au demeurant, que la relation avait déjà été analysée par Meister⁶ et a fait, plus récemment, l'objet d'une étude comparative internationale (sur cinq pays) menée par un chercheur italien (Bernardi, 2006) ; lequel a assez largement confirmé ce lien de cause à effet. La perspective 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. Quoique prudents, les MT de nos échantillons abondent dans le sens de cette relation entre mode de gestion, mode d'organisation et climat de travail (Lorenz et Valeyre, 2005).

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

Du type de management ou de la catégorie socioprofessionnelle, lequel de ces deux facteurs 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 ces quatre cas de figure se dégage une nette prédilection des médecins pour le second : à 65,2 % ils se prononcent en faveur d'une explication exclusive par le « climat social ». 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 %) estime préférable de se déterminer uniquement à partir de la catégorie professionnelle. Voilà une répartition sans ambiguïté et extrêmement instructive qui met en évidence la dimension relationnelle du phénomène examiné. À cet égard, la régulation sociale propre au modèle coopératif apparaît 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. À 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.

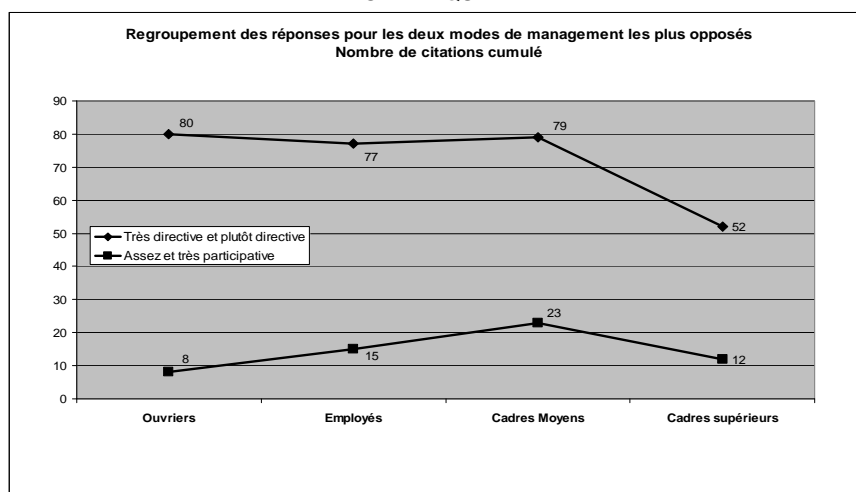
Reste à s'interroger sur la manière dont les MT perçoivent la position des différentes CSP par rapport aux deux variables que sont le type de management et les prédispositions aux situations psychopathogènes. Au terme d'une analyse des correspondances multiples on constate l'existence d'un lien ténu entre type de management et CSP. Ainsi, l'ouvrier représenterait-il la catégorie la plus exposée dans les entreprises de type « autoritaire » alors que le cadre supérieur y serait moins sujet aux problèmes psychopathologiques. De même, l'analyse oppose-t-elle les cadres moyens aux ouvriers. Sur la projection, les premiers sont situés à proximité immédiate des entreprises « très participatives » et « plutôt participatives » alors que les seconds jouxtent les entreprises « autoritaires ». Cette répartition 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 est situé haut dans la hiérarchie plus il a de chances de ne pas être affecté par un management autoritaire. Ainsi, les cadres supérieurs se distinguent des employés notamment sur l'axe des entreprises ouvertes au dialogue et sans distinction alors que les ouvriers et les cadres moyens s'opposent notablement sur l'axe des entreprises participatives et autoritaires.

Certes, 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. Parmi eux, figure la part d'autonomie dont ces catégories disposent au sein d'univers de travail aussi opposés, même si 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 Crozier et

Friedberg (1977). D'un point de vue strictement structurelle, les cadres sont mieux placés que les ouvriers pour résister aux contraintes bien que 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 CSP, le degré de risque psychopathologique 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 est 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. Elles laissent, enfin, entrevoir une spécificité pour les cadres moyens.

Ces témoignages ne sont pas exempts de subjectivité, certes, mais ils consignent la manière dont certains acteurs en position d'observateurs permanents et avertis – ici, les médecins – vont interpréter la réalité sociale de l'entreprise. On en retiendra qu'ils prennent implicitement en compte l'interférence supposée du caractère autoritaire ou participatif de la variable managériale qu'ils intègrent de façon significative dans leurs jugements sur l'état de santé des salariés. Pour préciser davantage encore la lecture de cette relation les réponses par catégories d'entreprises ont été agrégées 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 2



Ce regroupement en deux items extrêmes offre une vision différente qui montre combien les écarts santé pour chacune des catégories apparaissent toujours dans le même sens, en faveur de la gouvernance

participative, mais avec une ampleur variable selon la CSP. On y voit bien que ce sont les catégories les plus basses qui se distinguent avec les plus importants écarts, signe qu'elles sont 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 les moins bénéficiaires du mode 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 (Bellini et Labit, 2005).

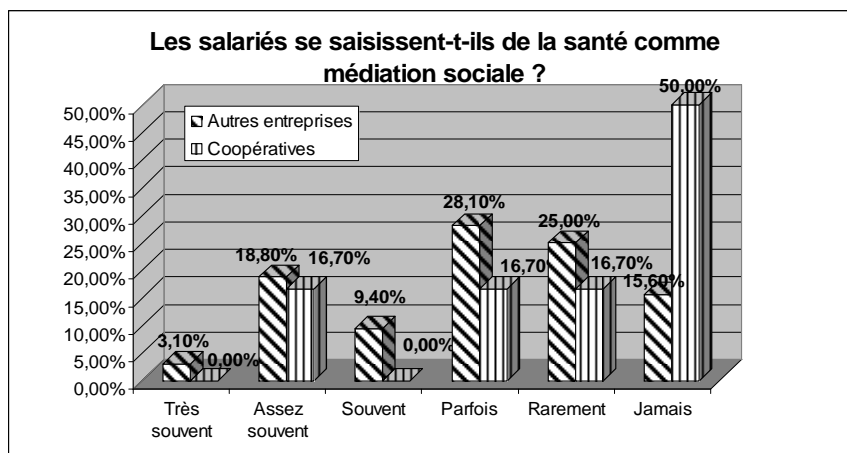
Si nous revenons à la situation des ouvriers et employés dans les entreprises non-participatives, l'examen qu'en font les MT laisse penser qu'ils considèrent la gestion autoritaire comme étant plus significativement pathogène. Que nos interlocuteurs appartiennent à l'échantillon des entreprises *participatives* ou *non 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'une telle observation confirme les conclusions des recherches concernant l'autonomie et la liberté décisionnelle ? Impossible à ce stade de trancher de manière catégorique. L'enquête 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, de leur degré de résistance aux injonctions. 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, faisant ainsi écho à la plupart des études effectuées sur les conditions de travail, lesquelles évoquent la variable CSP dans l'atténuation des répercussions sur la santé des salariés (Bué, Coutrot et Puech, 2005).

Néanmoins, la figure précédente montre, aussi, que l'incidence de la CSP est secondaire par rapport à l'impact du management.

5.4. La prédominance du type de gouvernance confirmée à l'aune de la santé saisie comme instrument de médiation sociale

Une autre observation conforte la prééminence du climat social et, avec celui-ci, la prédominance confirmée du type de gouvernance ; et ce, jusqu'à impliquer le statut juridique de l'entreprise au point de distinguer celles organisées sous forme de coopérative. Cette confirmation résulte de 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 ou tenter de résoudre des difficultés personnelles ? La mesure du phénomène est éloquente (graphique N° 3) car elle montre une nette différence entre les entreprises.

GRAPHIQUE 3



À 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 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* », ce sont systématiquement les MT attachés aux sociétés capitalistes qui signalent davantage ce genre de recours à des problèmes de santé comme mode de médiation sociale⁷. Probablement, règne dans les entreprises coopératives une autre manière d'appréhender la question des conditions de travail dont les effets se distinguent davantage en période d'accroissement des problèmes liés à l'intensification du travail.

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

Malgré leur réticence à se positionner par rapport au libellé « gestion », les médecins du travail font preuve d'une bonne perception de la nature du pouvoir dans leurs établissements. Ceux interrogés pour des entreprises de type autoritaire sont plus nombreux à considérer que la gestion du personnel mérite d'y être définie comme « *très directive* » (11,4 % contre seulement 1 % du côté des participatives). Au total, 74 % des premiers ont choisi les libellés allant de « sans distinction » à « très autoritaire ». À l'inverse, 69 % de leurs confrères qui relèvent d'une entreprise ouverte au dialogue social ont choisi les réponses allant de « sans distinction » à « très participatives ». Il n'y a donc pas incohérence même si le résultat n'épouse pas le cas type idéal. Globalement, les médecins se repèrent relativement bien entre les gouvernances sans qu'ils n'aient jamais eu connaissance de

notre classification. Comment alors expliquer les discordances marginales ? Soit certains médecins n'identifient pas assez nettement leur établissement, soit nos échantillons n'ont pas abouti à une sélection aussi contrastée qu'il eut été souhaitable, soit un mélange des deux facteurs. Néanmoins, l'écart est suffisamment probant pour valider la distinction. Ce clivage interpelle la question de la reconnaissance du salarié sur son lieu de travail.

Dans le contexte actuel de régression du mouvement ouvrier, d'effondrement de ses mythes mobilisateurs et de dilution de ses pratiques solidaires, le triomphe du libéralisme économique favorise une nouvelle forme de socialisation des rapports au travail qui privilégie l'individualisme au détriment du collectif. Les conséquences pour le salarié ne sont pas anodines en termes de perception de soi (Thuderoz, 1995). Celles imputables, notamment, à la souffrance causée par un déficit de reconnaissance sociale dans son activité professionnelle. Cette question est à la base non seulement des dysfonctionnements inter-individuels mais touche, aussi, à l'essence même des pratiques et structures participatives. On a voulu tester sur cette problématique l'expérience des MT, en s'accordant, bien sûr, au préalable sur la signification exacte à attribuer au terme « reconnaissance ». Celle-ci dépasse, à nos yeux, les simples notions de rétributions financières ou de gratifications honorifiques, pour viser le lien social lui-même. Or, ce dernier a tellement évolué dans sa nature et sa forme que la proximité avec autrui ne suffit plus à donner du sens à l'activité. L'interdépendance et l'interconnaissance qui contribuent au développement des relations sociales à l'intérieur d'une entreprise se sont altérées. Or, l'engagement professionnel postule l'acceptation de l'idée que les acteurs sociaux ne sont pas seulement impliqués pour partager un objectif commun dans l'organisation du travail mais que cet engagement appelle une certaine réciprocité dans les rapports sociaux. Selon Honneth, cette réciprocité est à la base de la reconnaissance sociale dans notre société (Honneth, 2000). 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 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 Dejours (1993) et Paugam (2000), convergent pour montrer et alimenter l'idée que les salariés font l'expérience du « mépris social »⁸. 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 forger son identité sociale et de donner une signification à ses conduites. L'intensification du travail et certaines formes de management freinent ou rendent difficile tout semblant de reconnaissance sociale. Selon Honneth il existe trois formes de

reconnaissance sociale : l'amour, le droit et la solidarité. La première désigne la forme primitive de rapport d'un individu à son entourage et peut caractériser une communauté précise et restreinte. 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* » (Honneth, 2000 : 133). Enfin la troisième forme, la solidarité, caractérise l'honneur social ou l'estime social. « *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* » (Honneth, 2000 : 156).

Dans le cas qui nous intéresse ici, ce sont les deux dernières formes de reconnaissance sociale qui entrent en jeu. Pour la juridique, nous observons dans bien des situations l'impossibilité pour les salariés de faire respecter les normes communes ainsi que 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 au travers de 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 est apparue de manière suffisamment flagrante en plusieurs occasions pour retenir notre attention. Qu'observent à cet égard nos médecins ? À la question : « *Vos patients-salariés expriment-ils des doutes ou des récriminations quant à...* », suivait une série d'items relatifs à la trop grande pression subie et aux difficultés à gérer le temps, à la fatigue ou à la perception d'une insuffisante résistance physique de leur part, à un manque de reconnaissance à leur égard, à un déficit ou une inadéquation de leurs qualités professionnelles, ou à d'autres facteurs.

Or, c'est avec une fréquence tout à fait spectaculaire qu'est apparu l'item privilégié par 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 %, loin devant les autres

items (difficulté à gérer le temps : 27 %, fatigue physique : 9 %, inadéquation professionnelle : 2 %). 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 second 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 de reconnaissance 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 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. Celles-ci se singularisent, aux yeux des MT, comme des entreprises où « *le fait de ne pas pouvoir gérer le temps* » (40 %) prime sur la question « *de la résistance physique (épuisement professionnel)* » (30 %), reléguant à la troisième place seulement « *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 révélatrices 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 entreprises autoritaires et participatives. Cet écart est toutefois moindre entre les plus « participatives » des entreprises capitalistes et les coopératives puisque de 1 point seulement pour le manque de reconnaissance ; leçon significative s'il en est.

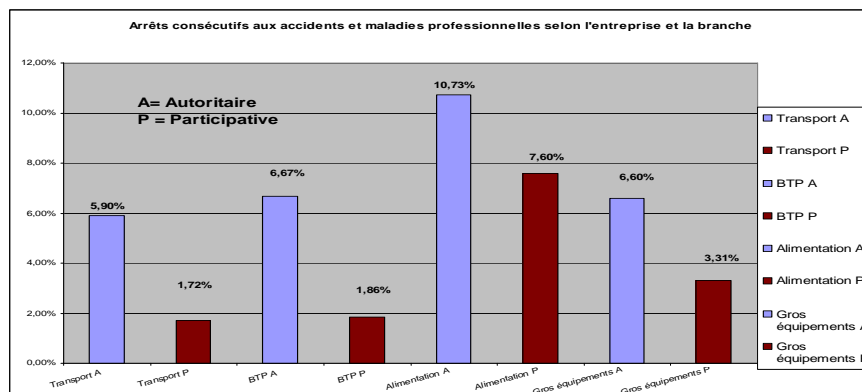
Un dernier item vient conforter ces présomptions relatives au type de management. Il est d'autant plus éloquent qu'il vient bousculer la prudence dont font preuve habituellement les travailleurs dans leurs déclarations

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 sans appel. 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 (item « *très souvent* » formulé à 14 % contre 2 %). À 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 encore par le plus faible pourcentage de récriminations : 40 % de plaintes uniquement.

5.6. « L'effet participation » vérifié par les statistiques de la Sécurité sociale

Restait à vérifier les dires de nos interlocuteurs en les passant au crible de la critique des statistiques officielles de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie. Le résultat est concluant. Les chiffres montrent 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 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 s'avère plus longue du côté des « autoritaires ». L'accentuation des écarts varie ensuite selon la branche. Lorsque l'on observe les activités pénibles ou dangereuses, 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 » et plus l'écart se creuse avec les « participatives » (comme dans les transports où les écarts d'accidents atteignent jusqu'à 13 % et 15 %) et plus la durée des arrêts y devient importante. À l'inverse, les écarts sont minimes voire inexistantes lorsque la branche relève de secteurs d'activité peu sujets à accidents du travail (services) ou à main d'œuvre hautement qualifiée (industrie de précision).

GRAPHIQUE 4



Un complément d'enquête en cours porte, pour les années 2005-2007, sur les consommations médicales et pharmaceutiques courantes, notamment en produits psychoactifs (somnifères, antidépresseurs, anxiolytiques), en consultations de médecins généralistes, de rhumatologues, en séances de kinésithérapies et en arrêts maladies. Les premières tendances font apparaître au sein de l'échantillon un écart sensible au dépend des « autoritaires », de l'ordre de 18 % en consommations pharmaceutiques. Le différentiel est moindre pour ce qui concerne les séances de kinésithérapie (9 %), voire faible pour les consultations de généralistes (4 %) ou quasi nul pour les rhumatologues. L'écart se creuse de nouveau au registre des indemnités journalières d'arrêt pour accidents du travail dont le nombre s'élève à 5 % de plus du côté des « autoritaires » mais à 36 % en jours d'arrêt et à 45 % en coût, lesquelles font également valoir 3 % de plus en nombre d'arrêts maladie. Contre toute attente, on constate que le secteur des accidents est peut être celui qui présente la plus grande sensibilité à ces variations.

Au terme de cette enquête destinée à tester l'impact supposé d'un facteur constitutif des déterminants psychosociaux de la santé au travail - en la circonstance le type de pouvoir que la direction de l'entreprise exerce sur le personnel - on constate que ce mode de direction, et à travers lui le statut concédé à l'apporteur de travail, 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. 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. Mieux, 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 figurent des coopératives. Il semblerait que les entreprises s'approchant le plus d'un

modèle participatif voire coopératif seraient en meilleure position.

CONCLUSION

Associé aux effets que ce même modèle « *participatif* » induit sur les opinions et comportements des salariés à travers un plus grand libéralisme culturel et une implication plus affirmée dans l'engagement citoyen ainsi qu'une plus grande attention aux performances de l'entreprise, cette moindre fragilité aux facteurs psychosociaux de la santé au travail est digne de considération. La promotion des bénéfices imputables à cette organisation participative n'en est pas moins improbable ; elle se heurte à la dimension idéologique bien peu rationnelle d'un obstacle majeur : la question du pouvoir. Au regard de ce contraste de condition salariale, l'économie sociale devrait donc s'ériger en pionnier de la recherche de nouvelles combinaisons de pratiques managériales et sociales innovantes, et assumer 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, n'hésitant pas à se prévaloir d'un apport original et exemplaire au bien commun.

NOTES

1. Chargé de recherche au CNRS/CRAPE UMR 6051/IEP Rennes 1 France. Courriel : patrick.guiol@univ-rennes1.fr
2. Maître de conférences Université de Bretagne Occidentale, ARS EA3149 France. Courriel : jorge.munoz@univ-brest.fr
3. Sous la direction de Patrick Guiol, la première enquête a été menée en collaboration avec Jacques Le Goff et Philippe Portier, la seconde avec Jorge Muñoz.
4. Au final, 128 entreprises ont été retenues sur une présélection de plus du double.
5. La construction des échantillons a été menée avec l'expertise de partenaires, principalement les Inspections du travail (régionale et départementales) et les centrales syndicales. Un questionnaire d'identification des gouvernances d'entreprise comprenait 25 questions fermées sur critères objectifs, 12 questions fermées sur critères subjectifs, plus une question ouverte de libre expression afin de permettre aux délégués syndicaux de préciser leurs avis.
6. « 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 » (Meister, 1974: 251).

7. Les résultats présentés ci-dessus ont été soumis au test de Fisher et Chi².
8. La reconnaissance se définit, en psychodynamique du travail, par deux types de jugements : un jugement d'utilité par lequel le travailleur voit - ou non - son apport à l'entreprise reconnu et un jugement de beauté à travers lequel il perçoit si l'on considère qu'il agit de belle manière, ce jugement comportant lui-même deux volets : l'un de conformité aux usages du métier, et l'autre d'originalité grâce au style et à la manière personnelle dont il exerce son métier. Ces jugements qui émanent de la hiérarchie mais, aussi, des pairs ou des clients ont un impact important sur l'image de soi.

BIBLIOGRAPHIE

- BENOIT-GUILBOT, Odile et Marie MOSCOVICI (2000). "Consommation moderne, gestion du budget et perspective d'avenir", *Le sociologue et son terrain. Trente recherches exemplaires*, sous la direction de H. Mendras et M. Oberti, Paris, Ed. Armand Colin, p. 242-250.
- BERNARDI, Andréa (2006). "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.
- BELLINI, Stéphane et Anne LABIT (2005). *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, Paris, Ed. L'Harmattan, 210 p.
- BOURDIEU, Pierre (1981). « La représentation politique. Éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°36/37, 1981, p. 3-24.
- BUE, Jennifer, T. COUTROT et I. PUECH (2005). *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Toulouse, Octares, 166 p.
- CROZIER Michel et Erhrard FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 437 p.
- DEJOURS, Christophe (1993). *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Ed. Bayard, 263 p.
- ERDAL, David (2000). *Effects of living in an egalitarian environment*, in thesis (Ph D) The psychology of sharing : an evolutionary approach, School of Management, University of St Andrew, 247p.
- FLEURBAEY, Marc (2006). *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXIe siècle*, Paris, Grasset, 218 p.
- GUIOL, Patrick (1998). "Participation dans l'entreprise et comportements socio-politiques ", *La participation dans l'entreprise, Cahier de la Fondation Charles de Gaulle*, n° 5, p. 75-108.

- GUIOL, Patrick et Jorge MUNOZ (2006). "*Management des entreprises et santé des salariés*", rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, Rennes, avril, 257 p.
- HONNETH, Axel (2000). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 163 p.
- KARASEK, Robert et Tores THEORELL (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- LORENZ, Edward et Antoine VALEYRE (2005). "Modèles européens d'organisation du travail ", *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, sous la direction de J. Bué, T. Coutrot et I. Puech, Toulouse, Octares, p. 125-137.
- MEISTER, Albert (1969). *Participation, animation et développement*, Paris, Ed. Anthropos, 382 p.
- MEISTER, Albert (1974). *La participation et démocratie dans les associations*, Paris, Éditions ouvrières, 276 p.
- PAUGAM, Serge (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 437 p.
- THUDEROZ, Christian (1995). "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue française de sociologie*, XXXVI, p. 325-354.