

La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement⁽¹⁾

Par Benjamin CHAPAS

École Supérieure pour le Développement Économique et Social (ESDES) – Université catholique de Lyon (UCLy), Institut de Recherche pour l'Économie Politique de l'Entreprise (IREPE)

et Xavier HOLLANDTS

Kedge Business School & CRCGM

Depuis le XIX^e siècle, la question de faire participer les salariés se pose comme une problématique centrale dans la conduite de toute entreprise : grands groupes comme PME, entreprises publiques comme privées. Cette thématique est potentiellement polémique, certains y voyant une nouvelle façon déguisée d'exploiter les travailleurs au bénéfice des managers et des dirigeants. Cependant, arriver à faire participer les salariés au bien collectif que représente l'organisation est au moins autant un impératif de survie économique qu'une nécessité managériale. Face au risque d'une instrumentalisation potentielle de la participation des salariés à des fins partisans, il est de plus en plus nécessaire de définir et de proposer un cadrage théorique qui permette d'appréhender ce que participer signifie réellement et ce que cela implique pour les salariés, pour les dirigeants et pour l'organisation. Après avoir précisément défini ce que nous entendons par participation, nous suggérons l'idée que, pour être pleinement réalisée, cette notion implique que soit mis en œuvre un idéal politique d'autogouvernement. C'est là en effet, selon nous, la condition essentielle pour envisager un véritable « pouvoir agir » des individus et des collectifs sur les processus de leur propre émancipation.

Introduction

Si le thème de la participation est à la mode de nos jours, à la fois vanté pour ses vertus et considéré comme un élément central de l'imaginaire contemporain en cours d'élaboration, il n'est pas nouveau pour l'entreprise. Depuis les réflexions sur la démocratie industrielle des époux Webb (1897), c'est même une grande partie des soubresauts de l'histoire économique contemporaine qui pourraient se lire à travers les réponses proposées au problème de la participation des salariés à la vie de l'entreprise⁽²⁾ (ACKERS, 2010) – la raison étant qu'une meilleure inclusion des travailleurs dans l'organisation de la production est par définition problématique : en effet, que peut bien signifier « participer » pour des individus qui, les portes de l'entreprise tout juste franchies, se savent tenus d'obéir aux ordres de leur employeur avec lequel ils se trouvent dans une relation de subordination contractuelle ?

Comme cela a été maintes fois démontré, le concept de participation bute en effet sur l'obstacle majeur de l'asymétrie des pouvoirs, qui s'exprime dans la relation d'emploi et qui permet à l'employeur de sanctionner le salarié – et même de le licencier – alors que l'inverse est par définition impossible. Dès lors, comment s'engager pleinement dans la participation si cette asymétrie sous-jacente est « désincitative » pour ceux au

⁽¹⁾ Nous tenons à remercier les deux relecteurs anonymes pour leurs remarques précieuses et leur soutien. Les erreurs éventuelles relèveraient de notre seule responsabilité.

⁽²⁾ Évidemment, l'on pourrait aussi évoquer le XIX^e siècle et la volonté très tôt exprimée par les « penseurs de l'association » (socialistes utopistes, chrétiens sociaux, etc.) de démocratiser l'organisation du travail pour pouvoir associer au progrès économique des progrès sociaux et humains. Cependant, l'objectif n'est pas ici de retracer une généalogie de la participation dans le monde du travail, mais de définir les conditions de réalisation d'un objectif aussi ambitieux que problématique pour l'entreprise capitaliste.

nom desquels elle est mise en œuvre (WILLIAMSON, 1985) ? On explique ainsi pourquoi, au moment même où elle se voit plébiscitée, la participation demeure le lieu de nombreuses interrogations pour des salariés qui n'ignorent pas qu'elle a souvent été impulsée par le patronat (et donc suspecte) et qui se méfient d'une notion qui reste entourée d'une nuée d'imprécisions. En effet, quel(s) lien(s) peut-on établir entre la simple information et le contrôle ouvrier (avec la totalité du capital et du pouvoir décisionnel), la concertation et le dialogue social (avec ou sans droit d'avis décisionnel), la négociation collective (avec propositions alternatives, rapports de force, droit de grève, etc.), la participation aux instances de décision ou de consultation (conseil d'administration, comité d'entreprise, etc.), la participation aux bénéfices ou au capital ? Ou, pour simplifier le tableau, entre des systèmes de participation financière dont la fonction est d'associer le capital et le travail à des fins de performance économique (pour une revue récente : AISSA, 2016) et des systèmes de décision partagée qui soutiennent davantage l'enjeu d'une démocratisation de l'entreprise et d'une extension de la « citoyenneté organisationnelle » (SMITH, ORGAN et NEAR, 1983 ; VAN DYNE, GRAHAM et DIENESCH, 1994) ?

Malgré des propositions et des travaux d'importance – on pense notamment à l'école des relations humaines et aux travaux de McGregor, Likert ou Lewin, voire aux propositions contenues dans l'organisation scientifique du travail (MUHS, 1982) –, nous ne disposons pas encore d'une « théorie » de la participation dans le monde du travail qui permettrait de passer outre cette impression que c'est ici l'ambivalence qui règne et que la participation est pour l'entreprise au moins autant un problème qu'une solution. Cela explique le caractère décevant des travaux menés sur le sujet, qui mettent souvent en exergue la complémentarité entre les diverses formes de participation au sein de l'entreprise mais ne débouchent jamais sur une vision de la participation qui permette d'en saisir le sens le plus profond, lequel réside, comme nous essaierons de le montrer dans cet article, dans l'idéal d'autogouvernement que l'on peut lui associer selon les défenseurs d'une « démocratie forte » (BARBER, 1984) auxquels nous devons d'avoir rappelé que la démocratie est une question de mœurs, bien plus qu'une question technique portant sur les formes du gouvernement (ZASK, 2010).

Nous pensons que le cadre théorique offert par une approche centrée sur l'autogouvernement permet d'ouvrir des perspectives fondatrices pour une mise en action concrète et réelle de la participation au sein des organisations contemporaines. En ce sens, le défi est double : il faut à la fois éviter que la participation ne devienne une notion « fourre-tout » fonctionnant comme un alibi démocratique pour ceux qui gouvernent l'entreprise, et insister sur le modèle social qu'elle véhicule, tout entier centré sur l'idée d'une meilleure prise en compte de la ressource humaine dans le fonctionnement et le développement de cette « institution cardinale du capitalisme » – pour reprendre

les termes de Perroux (1948). Il est en effet primordial de proposer de tels jalons théoriques pour pouvoir tirer tous les bénéfices d'une participation qui est encore souvent critiquée comme étant l'expression d'une domination managériale aux accents manipulateurs. Cela commande de « re-politiser » le modèle classique de gouvernement de l'entreprise, fondé sur un réductionnisme disciplinaire qui empêche de saisir que la participation porte une dynamique convergente d'individuation et de constitution du commun qui est une condition de la démocratie en entreprise. L'enjeu, une fois admise l'idée que la participation favorise ainsi la responsabilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise face à la question de leur devenir collectif et un accroissement de la performance « totale », est finalement de développer un environnement de travail qui puisse aider à la diffusion d'un esprit social de coopération volontaire et de solidarité au sein de l'entreprise.

La participation : une manipulation ?

On ne compte plus les travaux qui cherchent à construire une structure économique plus favorable au développement de la démocratie et à établir une correspondance entre la participation au sein d'une entreprise et sa performance (LAWLER, 1986 ; MILLER et MONGE, 1986 ; WAGNER, 1994 ; ZWICK, 2004 ; WOOD, 2010). En parallèle de la généralisation des dispositifs de participation citoyenne aux négociations et débats publics, ainsi qu'aux processus d'expertise et de décision, il semble que la gouvernance de l'entreprise soit en train de vivre son « tournant participatif ». La vogue managériale autour d'entreprises dites « libérées » nous fournit un exemple patent de ce besoin constant des managers et des dirigeants de faire désormais participer les salariés à une œuvre commune – avec les problèmes que cela ne manque toutefois pas de poser quand il appert que cette volonté n'est jamais clairement distincte de l'impératif de performance économique. En effet, comment s'assurer, face à un tel constat, que l'injonction à la participation dans l'entreprise ne soit pas à la mesure de l'instrumentalisation dont la notion fait parfois l'objet dans le débat public ? Et comment s'assurer, dans le même ordre d'idée, que son succès ne soit pas le miroir de sa manipulation par des élites économiques partisans ?

Quoi qu'il en soit, même si elle est souhaitée, affichée, proclamée, et depuis longtemps considérée par le politique comme une façon pratique – et non révolutionnaire – d'impulser le changement (ordonnances gaulliennes, rapport Sudreau, lois Auroux, rapport Gallois, etc.), l'on sait que la participation ne va pas de soi dans le contexte de l'entreprise capitaliste. Non seulement celle-ci porte en elle le conflit permanent entre apporteurs de capital et travailleurs – un conflit impulsé par une relation d'emploi rendue juridiquement asymétrique par le biais du contrat de travail comme nous l'avons indiqué en introduction –, mais elle rend la participation d'autant plus problématique aujourd'hui

que le travail est par ailleurs appréhendé comme un facteur de production dont il faudrait minimiser le coût et maximiser la flexibilisation⁽³⁾.

Dans ce contexte néo-productiviste, la participation représente même un dilemme majeur pour tous ceux qui voudraient faire d'elle un rempart contre l'individualisation croissante des relations de travail mais qui sont, en même temps, conscients du fait qu'elle peut également servir une forme de post-stakhanovisme, c'est-à-dire une intensification du travail risquant de signer le délitement des valeurs collectives (ASKHENZAZY, 2004). De la littérature sur le sujet, il ressort que les observateurs sont d'ailleurs nombreux à partager ce sentiment et que personne n'est vraiment dupe de cette ambivalence de la participation dans le monde du travail, laquelle nous renvoie à l'ambivalence d'un projet démocratique qui a lui-même été tiraillé dès l'origine entre les promesses modernes d'émancipation des individus et le sacrifice de ces promesses sur l'autel des intérêts privés des classes dirigeantes (DEWEY, 1935) – et ce, à un point tel que l'on peut se demander si la démocratie ne serait pas devenue un pur concept de légitimation d'une nouvelle étape de l'expansion capitaliste (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999 ; HARTMANN et HONNETH, 2006).

Ainsi, dans l'entrelacs des contributions critiquant les faux-semblants de la participation dans le monde du travail (RAMSAY, 1980 ; MARKEY et TOWNSEND 2013 ; FLEMING et SPICER 2014), cette dernière est souvent présentée comme un raffinement des modes de domination patronale dont la fonction serait de structurer le champ d'actions des individus en leur cédant des parcelles de pouvoir et un semblant d'autonomie. Associant les termes de *contrôle* et de *manipulation*, Chassagnon (2013) parle même de *contrôlation* pour décrire la manière dont l'entreprise tenterait de se donner une image avantageuse en mettant en place des dispositifs apparemment favorables à la participation de chaque individu à la vie de l'entreprise mais qui, en réalité, excluent le plus grand nombre du moment politique de discussion des finalités qu'elle poursuit – et, en ce sens, du *projet* censé les « relier ». Cela nous ramènerait à la vérité de l'entreprise en tant qu'« *entité fondée sur le pouvoir* » (CHASSAGNON, 2010) et aux ruses de gouvernants qui, pour perpétuer leur domination, mettraient en œuvre un simulacre de coopération et de participation afin de mieux contrôler – en la manipulant, donc – cette ressource difficilement contrôlable qu'est la ressource humaine (CHASSAGNON et DUBRION, 2015).

⁽³⁾ Si l'objectif affiché de la participation dans le cadre des relations professionnelles est d'intéresser l'ensemble des membres du personnel à leur entreprise et, sur cette base, de favoriser l'établissement de rapports de confiance entre employés et employeurs, l'on ne peut guère faire abstraction de ce déséquilibre contractuel initial. Cependant, là encore, l'objectif de notre travail n'est pas de rappeler que la participation permet de rééquilibrer la relation entre employeurs et employés, mais d'insister sur le fait que la participation relève d'une idée sociale qui nous renvoie à des notions d'engagement et d'expérience qui nous font largement déborder ce problème de l'autorité intra-firme.

Sans céder à la tentation d'une analyse purement psychanalytique, c'est aussi ce que suggère la littérature sur les risques psychosociaux en entreprise, qui auraient précisément tendance à se multiplier depuis que de nouvelles formes d'organisation du travail ont été mises en place pour couper court aux critiques de l'OST et incorporer la participation des employés dans le quotidien du travail (DEJOURS, 2012). Stress, *burn out*, troubles de la concentration et du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations, etc. : la liste est longue en effet de ces maux qui, pour les spécialistes de la santé au travail, sont en grande partie liés à la prolifération de technologies sociales qui visent l'émancipation individuelle et collective au travail, mais dont il est difficile de savoir si elles ne sont pas davantage l'expression d'un *soft-despotism* (COURPASSON, 2006 ; CLOT, 2010), c'est-à-dire d'une affirmation renouvelée du pouvoir de l'employeur sur des employés qui, face aux menaces croissantes du chômage, du déclassement et/ou du boycott social, seraient en somme contraints de se soumettre aux injonctions du management contemporain et d'une participation devenue de ce fait quasi obligatoire.

Cela témoigne en soi des tensions liées au déploiement d'une logique d'action dont la portée émancipatrice n'est, quoi qu'il en soit, pas aussi évidente que le prétendent ses thuriféraires – d'autant moins que l'homme peut très bien *participer* à sa propre soumission, comme Étienne de la Boétie l'a illustré dans son célèbre *Discours sur la servitude volontaire*. Si l'on peut se méfier de cette tendance qu'ont les cliniciens du travail à dénoncer les ruses d'un management contemporain qu'ils accusent souvent un peu facilement de tous les maux, il est désormais établi que la participation peut s'avérer aussi positive, dans certains cas, que destructrice dans d'autres, son idéalisation dans l'entreprise ne pouvant dès lors plus cacher le fait que vouloir surmonter la contradiction entre la liberté et le contrôle de la force de travail par l'autocontrôle n'est pas neutre et qu'il risque toujours, au contraire, de dériver vers un autoritarisme d'autant plus pernicieux qu'il ne se donne pas à voir.

L'idéal d'une participation servant la démocratie peut alors se retourner contre lui-même et n'être plus utilisé que de manière démagogique, c'est-à-dire de façon à exciter la volonté de puissance des parties prenantes de l'entreprise via une gouvernamentalité managériale qui serait d'autant plus inclusive sur le papier qu'elle servirait en réalité les intérêts d'un petit nombre de personnes, ce qui est en soi assez préoccupant et justifie, par conséquent, que l'on réinterroge le sens de la notion de participation, en particulier dans le rapport qu'elle entretient avec la démocratie quand celle-ci est conçue en tant que système visant à garantir la complémentarité entre les projets des individus et l'union sociale qu'ils forment. Cela devrait nous permettre de mieux comprendre dans quelle mesure, et sous quelles conditions, elle demeure malgré tout l'un des principaux leviers à actionner pour insuffler une dynamique de transformation de l'entreprise qui aille dans le sens d'un capitalisme plus raisonnable et d'une société plus responsable. C'est ce à quoi la suite de cet article sera consacrée.

La participation comme condition de la démocratie en « entreprise »

Pour les partisans d'une démocratie « forte », la démocratie ne se résume pas à l'acquiescement de devoirs politiques comme le vote ou le respect des procédures qui forment la machinerie politique moderne, mais elle est avant tout mue par un idéal éthique de participation et d'implication des citoyens à l'égard du bien commun (DEWEY, 1927 ; BARBER, 1984 ; COMETTI, 2016). Partant du constat qu'il n'y a cependant dans la nature humaine aucune prédisposition qui porterait les hommes à une forme de vie démocratique, l'un des enjeux les plus fondamentaux de la démocratie est dès lors de subordonner les méthodes de gouvernement et les préférences institutionnelles à la définition du « commun ». Où l'on comprend que c'est moins la *tekhné* politique qu'il importe d'étudier que la capacité à assurer l'ajustement réciproque entre les mœurs et les institutions via l'adossement de la démocratie politique à une forme de vie partagée et capable de produire chez chacun l'envie de s'auto-diriger.

Vers une repolitisation du gouvernement d'entreprise

Dans un esprit rousseauiste, il s'agit ainsi de préserver une puissante composante populaire dans la détermination d'une finalité sociale commune qui n'est jamais donnée *a priori* et qui recommande au contraire d'accueillir une pluralité de positions, les conceptions individuelles du commun (si tant est qu'elles émergent) étant appelées à s'affronter, s'affiner, se préciser, s'adapter au contact les unes des autres dans l'hypothèse où sont garanties les conditions d'exercice d'un dialogue servant l'intercompréhension des acteurs à la discussion (c'est-à-dire une « éthique de la discussion », telle que l'a théorisée Jürgen Habermas). Appliqué à l'entreprise, cela est donc une manière de lier la question de son gouvernement à l'idéal⁽⁴⁾ qu'elle poursuit et, par suite, de recentrer le débat autour de la participation sur les problèmes relatifs à la définition de l'intérêt social de l'entreprise⁽⁵⁾.

En effet, sauf à accepter que l'objectif d'une entreprise soit d'associer tout le monde à un ordre dont les finalités seraient définies à l'avance par ceux qui ont le pouvoir d'imposer leur vision du monde, le fait de vouloir ainsi socialiser les modalités d'identification et de construction d'un intérêt supérieur commun impose de reconsidérer le modèle classique (actionnarial) de gouvernement de l'entreprise. Celui-ci se voit en général réduit à un problème de *discipline* dans la tradition politique ouverte par Thomas Hobbes et ses épigones, soit à une logique purement fonctionnaliste où le « bon gouvernement » est défini comme celui

⁽⁴⁾ L'idéal devant être entendu ici au sens pragmatique d'un principe directeur de l'action qui donne sens aux efforts que les individus produisent pour l'atteindre (DEWEY, 1920, 1934).

⁽⁵⁾ C'est-à-dire l'intérêt supérieur de la personne morale, où l'entreprise est considérée comme un agent économique autonome poursuivant des fins propres et distinctes de celles de ses différentes parties prenantes.

qui, grâce à un subtil mélange d'incitations et de contrôles, permet de faire converger les intérêts entre des acteurs que rien ne relie *a priori* sinon leur égoïsme supposé (AKTOUF, 1992).

Le risque, quand la participation est ainsi interprétée, est que les salariés ne puissent plus trouver de bonnes raisons de se montrer coopératifs et de travailler ensemble de façon créative, ce qui est particulièrement problématique dans un contexte de transformation du travail qui tend à isoler les individus les uns des autres (flexibilité, individualisation, « ubérisation », etc.) et qui recommande, plus que jamais, de ré-enchanter le monde de l'entreprise pour rendre au travail tout ce qu'il contient de potentiel de promesse d'émancipation pour les individus (GOMEZ, 2013). Selon nous, toute tentative de refondation du gouvernement d'entreprise ne peut en tout cas faire l'impasse sur le fait que l'entreprise et ses gouvernants gagneraient à accepter l'idée que la volonté de dialoguer avec l'autre ou encore le désir réciproque de reconnaissance l'emportent souvent sur le besoin d'ordre suscité par les passions égoïstes de la modernité.

En effet, c'est parce que l'homme est un « *homo duplex* » (DURKHEIM, 1914), capable de poursuivre son avantage individuel tout en s'ouvrant à autrui par des actes généreux, qu'il importe de considérer la complémentarité entre rapport de soi à soi et ouverture à l'altérité, entre intérêt pour soi et intérêt pour autrui – comme Adam Smith l'avait lui-même établi en montrant que l'amour de soi est l'une des modalités de la sympathie. Cela constitue un défi somme toute assez sérieux quand on sait que les théories de l'entreprise sont pour la plupart arrimées au modèle anthropologique du « moi intéressé » (JENSEN et MECKLING, 1994) et que ce travail doit, en bonne logique, être réalisé à rebours de toute essentialisation de la communauté de travail – autrement dit, de toute idéalisation du « *démos* » de l'entreprise, qui viserait à défendre l'hypothèse d'une identité naturelle entre gouvernés et gouvernants.

Un modèle politique d'autogouvernement

L'enjeu, quand on sait que le sens du commun n'est jamais donné *a priori* en entreprise, est plutôt de penser les modalités qui permettent de cultiver les capacités et les traits de caractère disposant les individus à exercer leurs facultés dans la recherche d'un « bien commun » auquel chacun doit avoir sa part, c'est-à-dire les conditions d'une sociabilité qui puisse, sur un modèle d'*empowerment* articulant les notions d'autonomie, de responsabilité, de délégation, de réalisation personnelle et de projet collectif (BACQUÉ et BIEWENER, 2013), apporter solidarité, réconfort et complémentarité aux parties prenantes de l'entreprise. L'objectif premier d'un gouvernement participatif de l'entreprise n'est pas de contraindre la réalisation des intérêts privés de telle ou telle catégorie d'individus, mais de faire en sorte que les intérêts les plus divers aient au contraire la chance de s'exprimer et de prendre part aux *transactions* (au sens que cette notion revêt chez COMMONS, 1934) grâce auxquelles une communauté de destins est susceptible d'émerger dans l'entreprise.



Photo © Domingie & Rabatti/ LA COLLECTION

Les effets du Bon gouvernement à la ville, Ambrogio Lorenzetti (connu de 1319 à 1348), 1337-1340, Sienne, Palazzo Pubblico.

« Il est en somme question d'étendre jusque dans l'entreprise l'empire d'une solidarité que les individus assument déjà, même si c'est imparfaitement, au sein de leur famille, entre amis, ou encore dans le cadre du voisinage, du quartier ou du territoire. »

Il est en somme question d'étendre jusque dans l'entreprise l'empire d'une solidarité que les individus assument déjà, fût-ce imparfaitement, au sein de leur famille, entre amis, ou encore dans le cadre du voisinage, du quartier ou du territoire (LASCH, 1979). Cela implique en effet que chacun puisse appliquer sa volonté et sa raison à transformer son environnement dans une perspective qui consiste à associer l'individuel et le commun le plus intimement possible et, sur cette base, à créer des passerelles entre le monde des relations affinitaires et le monde professionnel.

C'est pourquoi, partant du principe que le commun et l'individuel sont conditions l'un de l'autre, le modèle politique de l'autogouvernement s'impose comme la référence ultime du « bon gouvernement » (DEWEY, 1927 ; ZASK, 2010). En effet, plutôt que de verser dans la conception hobbesienne du politique, (qui promeut le dessaisissement de chaque individu de son pouvoir sur lui-même au profit du pouvoir illimité du Léviathan), l'autogouvernement offre aux parties prenantes de l'entreprise cette perspective de pouvoir travailler à leur propre épanouissement *via* leur implication dans la définition et dans la réalisation des buts qu'elle poursuit, l'objectif étant de porter ainsi une dynamique convergente d'individuation et de constitution du commun et de subordonner le fonctionnement de l'entreprise au volontarisme de ses acteurs

à une forme de « contrôle social » – entendu comme la capacité d'un groupe social à se réguler lui-même (JANOWITZ, 1975).

Cela pourrait d'ailleurs faire de l'entreprise une sorte de « laboratoire de la démocratie », au sens où plus les individus s'impliquent dans son fonctionnement, plus ils seraient *a priori* encouragés à participer aux processus démocratiques de la société considérée comme un tout (PATEMAN, 1970), l'autogouvernement assurant à cet égard une double fonction, comme le remarque avec justesse Zask (2011) : offrir à chacun la possibilité de « faire prise » avec son environnement immédiat et avec les affaires « placées sous ses yeux », et apprendre par le menu à discuter, à argumenter, à tenir compte des autres, bref, à lier ses désirs au souci d'autrui pour prendre part aux décisions communes.

La question qui reste en suspens est alors de savoir comment faire pour créer un modèle d'appartenance à l'entreprise qui soit ainsi plus actif, plus individuel et mieux maîtrisé par chacun ou qui, en d'autres termes, permette à chaque individu de se sentir à son niveau comptable des mécanismes de création d'une valeur qui doit être durable et partagée. À ce stade, il ne suffit plus, en effet, de dire que l'entreprise est une « fin en soi » qui suffirait à elle seule à susciter l'engagement d'une diversité de parties prenantes en sa faveur. De

même, il ne suffit pas d'affirmer que la participation a une valeur propre qui justifierait son extension de la sphère politique à la sphère économique et au monde de l'entreprise (DAHL, 1985) : encore faut-il ancrer la participation dans les cœurs et dans les esprits des acteurs de l'entreprise, et pour cela mettre à leur disposition les moyens matériels et intellectuels aptes à nourrir leur inclination naturelle à la vie sociale tout en veillant, subsidiairement, à ce que ces moyens ne soient pas confisqués par quelques-uns en raison de leur(s) pouvoir(s) dans l'entreprise. À cet égard, il est d'ailleurs curieux de constater que la seule réponse « politique » offerte par le modèle actionnarial à ces aspirations ait porté sur l'extension de la propriété aux salariés, principalement par le biais de mécanismes de participation financière (curieuse similitude sémantique) et d'intéressement, qui ne règlent en rien la question plus globale et plus profonde d'une participation comprise au sens d'une volonté de se lier dans le cadre d'une action commune.

Pour une « culture » de la participation en entreprise

La démocratie en entreprise, quant à elle, repose en tout cas sur la capacité des parties prenantes de l'entreprise à transformer leurs habitudes de sorte que chaque individu devienne plus perméable à la qualité de certaines expériences, comme à la diversité des points de vue, des pratiques et des engagements qui leur donnent naissance – autrement dit : à la nature sociale de l'existence. Cela nous renvoie également au style de *leadership* des managers, dont on sait depuis l'article séminal de Lewin, Lippitt et White (1939) qu'il peut être classifié en trois catégories (autocratique, démocratique et laissez-faire) plus ou moins favorables au déploiement de la participation en entreprise. L'idéal d'autogouvernement a donc, en ce sens, une visée plus haute, moins procédurale, moins institutionnelle, moins mécanique aussi que celle qui est contenue dans la réflexion traditionnelle sur la gouvernance d'entreprise – y compris dans sa version « *stakeholder theory* », laquelle rompt avec la doctrine de la suprématie des actionnaires mais n'en reste pas moins otage d'un contractualisme qui empêche de saisir les dynamiques d'élaboration d'un but commun entre des groupes aux intérêts variés.

Car c'est une chose de formaliser une forme et/ou une structure politique, mais c'en est une autre de nourrir une « culture » de la participation qui puisse (malgré la répugnance des élites à céder la moindre parcelle de pouvoir) garantir la complémentarité entre les plans des individus et l'union sociale qu'ils forment – et tendre ainsi vers un compromis entre le capital et le travail plus favorable à la démocratie. Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas se préoccuper de la structure de l'association humaine, comme nous y invite par exemple Ferreras (2012) dans son travail sur le bicamérisme économique. Encore faut-il simplement insister sur le fait que là n'est pas l'essentiel, étant donné que l'intérêt de toute structure, qu'elle soit ou non bicamérale, est de favoriser l'expression de la personnalité des individus et d'enrichir ainsi les différents modes d'association

humaine – et donc, de libérer l'expérience démocratique de certains carcans institutionnels.

Cela permet d'attirer l'attention sur le fait que, dans une perspective d'autogouvernement, il importe avant tout de travailler sur les réseaux de relations, de normes et de valeurs qui, au-delà (ou en-deçà) de l'organisation formelle, sont indispensables à la cohésion sociale de l'entreprise quand bien même ils n'auraient pas été décrétés hiérarchiquement (CHASSAGNON, 2010). L'important réside dans le fait de garantir la qualité des interactions, de valoriser les relations interpersonnelles et les processus de partage et de communication, de susciter des formes de confiance interindividuelle afin d'assurer le meilleur équilibre possible entre les impératifs d'efficacité qui conditionnent la vie économique et le projet d'émancipation collective qui structure l'imaginaire démocratique. C'est seulement ainsi que, recouvrant leurs capacités à façonner leur environnement immédiat dans une direction favorable à leur individualité comme à celle de la société dans son ensemble, les individus pourront contracter cet amour pour l'autogouvernement qui constitue la meilleure garantie que puisse naître un accord sur la façon de gérer en commun des « ensembles industriels » (pour parler, là encore, à la manière de Perroux).

Cela pose donc, *in fine*, la question des conditions de formation d'une communauté qui soit non pas purement artificielle ou « légale », mais, au contraire, arrimée sur des formes vivantes de participation et sur le développement d'un « esprit public » au cœur de l'entreprise. Ce sont là autant d'angles morts de la plupart des travaux sur le sujet, qui restent le plus souvent prisonniers de fictions contractualistes qui les rendent impuissants face au constat que toute communauté repose avant tout sur un sens psychologique de la communauté (MCMILLAN et CHAVIS, 1986) – ce qui renvoie effectivement à d'autres logiques que celles du contrat et de la hiérarchie comme cela a été montré par nombre de travaux de psychosociologie et de sociologie des organisations. « Être *ensemble* », comme le note Sennet (2012), c'est en effet passer outre le raisonnement par le seul calcul économique et renouer avec un état d'esprit qui puisse, par-delà les formules incantatoires utilisées ici ou là pour entourer la domination du voile de la démocratie, pousser les individus vers ce « *fondement du développement humain* » qu'est la coopération volontaire.

Participation et entreprise : le pari de l'intelligence sociale

Lorsqu'ils ne confondent pas l'idéal d'autogouvernement avec celui du sujet entrepreneurial que Foucault a mis en exergue (FOUCAULT, 1979), les auteurs travaillant sur la participation dans le monde du travail insistent en général sur le besoin de limiter au maximum les inégalités qui, de par leur ampleur, pourraient être vécues par les acteurs de l'entreprise comme une injustice risquant de miner la coopération (FLEMING et SPICER, 2014). Les appels en faveur d'un autogou-

vement qui ne ferait plus seulement appel aux intérêts privés des individus, mais aussi à leur potentiel de coopération et de participation font écho, de ce point de vue, à la dénonciation des rémunérations de certains dirigeants, aux exigences des actionnaires en matière de versement de dividendes et, plus largement, à l'ensemble des manifestations d'*hybris* qui empêchent l'émergence d'un sentiment d'existence commune et solidaire dans l'entreprise. En effet, comment pourrions-nous, sinon, assurer ce minimum de réciprocité grâce auquel, aux antipodes d'une socialisation fondée sur l'individualisme et l'unilatéralité, la juxtaposition devient conscience de l'union sociale ?

De l'autogouvernement à l'auto-développement

Cette question, qui renvoie à ce que les théoriciens de l'organisation et de la motivation ont conceptualisé à travers la notion de *relatedness*, c'est-à-dire ce « sentiment d'être en relation » qui conduit les individus à valoriser l'association humaine pour elle-même et pour ce qu'elle leur apporte sur le plan de l'individuation, est effectivement cruciale. D'une part, en ce que cela permet de rappeler que la finalité de l'entreprise est une activité en commun, et que sa viabilité – y compris économique – est subordonnée au projet de faire les choses ensemble. D'autre part, car cela nous oblige, dans la foulée, à *dissiper* ce malentendu qui voudrait que l'objectif soit, en ce cas, d'associer l'ensemble des gouvernés à la définition de la stratégie, à la prise de décision relative à l'administration ou bien, encore, à la direction et au contrôle de l'entreprise. Une telle inclusion serait tout simplement contraire au bon sens, tout comme à l'idée défendue par les théoriciens de l'autogouvernement selon laquelle c'est grâce à l'imagination créatrice et aux contributions personnelles de chacun de ses membres qu'une communauté peut s'enrichir et devenir pérenne – ce qui est évidemment impossible quand la multitude s'agrège en une masse informe et incapable de produire autre chose qu'une psychologie de foule et une uniformité des comportements.

Aussi, pour éviter de tomber dans ce piège, importe-t-il de souligner que le problème, dans l'espace ouvert par les appels en faveur de la participation en entreprise, est de laisser aux individus le soin de gérer les affaires qui les touchent et qui sont du domaine de leurs compétences. Partant du principe que les personnes affectées par une situation sont plus aptes à définir leur intérêt que des personnes qui ne les éprouvent pas, l'on veut dire ainsi que l'entreprise et ses gouvernants doivent tout faire pour encourager l'individualité et les initiatives personnelles dans la mesure où celles-ci font naître un intérêt commun. L'enjeu n'est pas d'ouvrir la participation de tous et à tout mais de l'ouvrir au « public des concernés » (ZASK, 2011), selon un principe de *subsidiarité* dont on redécouvre toute la pertinence pour penser des modèles alternatifs de gouvernance qui soient plus favorables à l'expression des qualités individuelles de chacune des parties prenantes de l'entreprise.

C'est parce que la valeur se crée à partir du travail *réel* des salariés (GOMEZ, 2013) qu'il est bon, en effet, de redistribuer ainsi le pouvoir au niveau le plus

proche de ses effets pratiques, et ce, afin que chaque individu puisse exprimer sa personnalité et exercer sa puissance au bénéfice d'un bien commun. En effet, plus les individus ont la possibilité d'influer sur l'association qu'ils forment, plus les chances sont grandes qu'ils la gouvernent avec efficacité et dans un esprit de solidarité. C'est même tout le sens du recours à l'autogouvernement, comme l'ont montré les travaux d'Elinor Ostrom (2010) sur les « communs », dont la gestion est en général plus efficace quand les décisions sont prises par ceux qui en subissent les conséquences. Et c'est aussi le cœur de la « philosophie de l'action ordinaire » de Dewey, dont nous nous inspirons ici pour rappeler qu'il s'agit en cela d'éclairer, pour mieux la prendre en compte, la part de responsabilité individuelle dans l'agencement d'un environnement de travail qui soit favorable à la fois à leur individuation et à la qualité de leurs relations mutuelles.

L'auto-développement et l'autogouvernement sont donc parfaitement corrélatifs dans cette perspective, au sens où l'objectif n'est pas de forcer les parties prenantes de l'entreprise à participer à une finalité sociale sur laquelle ils n'auraient aucune prise, mais qu'ils puissent au contraire entrer dans une histoire qui porte la marque de leurs interventions et de leur existence sociale. C'est même une condition essentielle de réussite, car la « survie » des entreprises dépend, comme celle de toute organisation sociale, des possibilités dont jouissent les individus pour s'y sentir à l'aise et s'y épanouir. Le « public des concernés » peut alors, dans l'hypothèse où chacun tire effectivement des bénéfices personnels et « privés » de sa participation à l'œuvre commune de production⁽⁶⁾, se transformer en un « public de contributeurs » (ZASK, 2011), formule désignant l'ensemble des individus capables de s'engager dans des expériences qui les font « sortir d'eux-mêmes » et de marquer du sceau de leurs propres potentialités la réalisation d'un projet collectif qui les transcende tous.

La difficulté, pour assurer ainsi la meilleure coopération possible entre des agents productifs aux intérêts et aux parcours des plus variés, est simplement d'éviter une formalisation trop poussée, laquelle aurait pour conséquence d'exposer la politique participative au double risque de ritualisation et de superficialité et de lui faire perdre l'esprit de liberté et de pluralisme qui est censé faire sa valeur. En effet, comme la participation n'est ni inscrite dans les gènes ni automatique, et qu'elle recommande que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à la nourrir et à la cultiver, il lui faut des institutions appropriées pour se manifester – des institutions qui soient suffisamment plastiques pour ouvrir le jeu et éviter que les grandes idées finissent par être réduites et/ou réinjectées dans la strate des institutions, comme cela est le lot de la plupart des

⁽⁶⁾ Ce qui ouvre sur un problème de taille : la question des opportunités et des ressources de participation individuelle que leur offre l'entreprise pour que, dans un esprit proche de ce que Sen a théorisé sous la notion de « *capabilities* » (SEN, 1985), ils soient en mesure de satisfaire aux intérêts qu'ils développent dans le cadre de leur appartenance à cette communauté particulière.

valeurs que les démocraties libérales ont inscrites au fronton de leurs temples... (DEWEY, 1935)⁽⁷⁾.

Le vrai sens de la participation ?

Hormis au sein de sa branche révolutionnaire qui voit dans la participation une manière de vaincre la résistance ouvrière, c'est d'ailleurs cette signification que la participation revêt dans la tradition intellectuelle du mouvement ouvrier. Si l'on ne parlait pas encore de démocratie industrielle *participative*, mais plutôt de « démocratie sociale », l'on sait en effet que le mouvement ouvrier a longtemps cherché des moyens permettant d'étendre au groupe des travailleurs la démocratie politique et les droits qui y sont liés. Moyens parmi lesquels la participation jouait donc un rôle de premier plan dans la mesure où c'est nécessairement par elle que le peuple et le monde ouvrier peuvent s'impliquer et s'émanciper dans le champ politique – même si cette implication ne se fait qu'à ses frontières.

Née de diverses formes de résistance et d'une contre-organisation clandestine du travail qui réinvestit l'espace et le temps et qui crée du collectif là où il est apparemment interdit (MARTIN, 1994), l'on veut insister, ce faisant, sur la distinction qu'il convient de faire entre une *participation-mobilisation* typique des techniques de gouvernementalité managériale et une *participation-appropriation* qui vise à étendre les intérêts partagés et à faire naître dans l'esprit de chaque partie prenante de l'entreprise le sentiment d'une existence commune et solidaire. Cette distinction est effectivement nécessaire pour comprendre en quoi et dans quelle mesure la participation demeure un outil qui, s'il est utilisé avec justesse, permet de renouer avec l'intuition de la justice démocratique selon laquelle les individus doivent être en capacité de peser sur les décisions qui les concernent et/ou les affectent en tant que membres d'une communauté.

En d'autres termes, il faut se garder de croire que l'instrumentalisation de la participation dans le monde du travail serait à ce point généralisée qu'il nous faudrait abandonner l'idée que l'entreprise puisse être le lieu d'une action sociale allant dans le sens des intérêts particuliers comme dans celui du bien commun. Contre cette problématisation cynique – car typiquement économique –, qui tend à valider l'image d'une entreprise échappant à tout contrôle démocratique, il est important en effet d'indiquer qu'une problématisation plus citoyenne demeure envisageable dès lors que la participation est ramenée à sa dimension étymologique de partage – que ce dernier porte sur la gestion, les bénéfices, les décisions (KALER, 1999) voire sur les valeurs de l'entreprise (CLUOTS, 1999).

⁽⁷⁾ Ce qui recommande tout un travail d'égalisation des conditions d'accès à l'information et à la prise de parole, l'amélioration de la communication et de la délibération en entreprise, mais aussi une plus grande équité dans l'organisation des relations professionnelles, soit autant de conditions préalables pour que chacun puisse déployer sa « petite musique » en entreprise tout en développant une sensibilité aux autres et une capacité d'écoute sans lesquelles, comme nous le rappelle Sennett *via* ses expériences de violoncelliste, aucune « *harmonie organisationnelle* » n'est tout simplement envisageable (SENNETT, 2012).

Cette dernière peut même constituer une force sans pareille pour améliorer le bien-être des employés (VAN DE VOORDE *et al.*, 2012), profiter de leur créativité (JIA *et al.*, 2014), diminuer les comportements de retrait (MARKEY et TOWNSEND, 2013 ; ZWICK, 2004), favoriser l'engagement organisationnel en faveur d'un management plus responsable (JIANG *et al.*, 2012) etc., et, *in fine*, augmenter la qualité du travail et la performance de l'entreprise en tant que telle (MARKEY *et al.*, 2013). Soulignant en creux que l'entreprise n'est jamais condamnée à sacrifier les finalités sociale et humaine à la finalité économique et/ou à la seule richesse des actionnaires, c'est également ce qui ressort des travaux faisant de la participation un critère de responsabilité sociale de l'entreprise (COLLIER et ESTEBAN, 2007 ; SLACK, CORLETT et MORRIS, 2015), lesquels prouvent que la redistribution du pouvoir en entreprise *via* la participation reste le lieu de nombreux investissements symboliques et continue d'alimenter l'imaginaire d'une réforme de l'entreprise qui lui permettrait de répondre à l'exigence de « performance totale » à laquelle elle est désormais confrontée (SCHNEIDER et SCHERER, 2013).

L'argument éthique (qui nous renvoie aux questions touchant à la dignité que confère une plus grande autonomie dans le travail (DAHL, 1985), l'équité et le respect des intérêts des membres de l'organisation (BRENKERT, 1992) ou encore la santé au travail), se double donc ici d'un argument économique de poids. C'est ce qui importe pour comprendre les modalités de construction d'un modèle d'entreprise qui puisse, sans verser dans l'irénisme, faire une place à cette idée qu'il peut être avantageux de laisser les individus décider des conditions de leur vie en commun plutôt que de les enjoindre à respecter un ordre qu'ils n'ont pas choisi.

Conclusion

Si le rapprochement entre démocratie et entreprise est jugé inintéressant par certains auteurs (KERR, 2004) et le thème, sous-jacent, de la citoyenneté organisationnelle est lui aussi l'objet de critiques (PALAZZO et SCHERER, 2008), nous avons montré que l'entreprise a tout à gagner à offrir à ses parties prenantes un horizon d'attentes qui permette de conjurer l'exercice d'une liberté critique à son égard – c'est à dire la soumission du pouvoir politique à une forme de contrôle démocratique – et celui d'une liberté positive qui revient à s'unir aux autres et à prendre ensemble des initiatives d'intérêt public. En effet, que ce soit pour « délibérer sur les fins », « négocier les moyens » ou « expérimenter des possibles », il est clair que la participation peut être synonyme de « progrès » quand, étant ainsi articulée à une conception de l'entreprise faisant place à un autre agir économique que celui qui fait droit aux seuls mobiles de l'intérêt individuel et passe par le détour exclusif du marché, elle se présente sous le sceau d'un ensemble de processus visant à la démocratisation tant du jeu organisationnel que des relations industrielles. C'est là un objectif essentiel qui porte tout autant sur la qualité des relations qui se nouent entre les différentes parties prenantes de

l'entreprise – c'est-à-dire sur la responsabilité sociale de l'entreprise –, que sur le rôle et l'impact croissant de celle-ci dans la société – c'est-à-dire sur sa responsabilité sociétale et environnementale.

Bibliographie

- ACKERS P. (2010), "An Industrial Relations Perspective on Employee Participation", in GOLLAN P., LEWIN D., MARCHINGTON M. & WILKINSON A. (eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 52-75.
- AKTOUF O. (1992), "Management and Theories of Organizations in The 1990s: Toward a Critical Radical Humanism ?", *Academy of Management Review*, 17(3), pp. 407-431.
- AISSA O. (2016), "A Meta-Analysis of the Financial Participation Impact on Firm Performance", *International Journal of Business and Management*, 11(8), pp. 186-202.
- ASKHENAZY P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil.
- BACQUÉ M.-H. & BIEWENER C. (2013), *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte.
- BARBER B. (1984), *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, Berkeley, University of California Press.
- BOLTANSKI L. & HIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BRENKERT G. (1992), "Freedom, Participation and Corporations : The Issue of Corporate (Economic) Democracy", *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 251-269.
- CHASSAGNON V. (2010), "The Network-Firm as a Single Real Entity: Beyond the Aggregate of Distinct Legal Entities", *Journal of Economic Issues*, 45(1), pp. 113-136.
- CHASSAGNON V. (2013), « Contrôle et manipulation au cœur de la firme-monde ? », *Revue de la Régulation*, n°14, pp. 2-12.
- CHASSAGNON V. & DUBRION B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite », *Revue de la régulation*, 17.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- CLUDTS S. (1999), "Organization Theory and the Ethics of Participation", *Journal of Business Ethics*, 21(2-3), pp. 157-171.
- COLLIER J. & ESTEBAN R. (2007), "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: a European Review*, 16(1), pp. 19-33.
- COMETTI J.-P. (2016), *La démocratie radicale. Lire John Dewey*, Gallimard.
- COMMONS J. (1934), *Institutional Economics*, New York, Mac Millan.
- COURPASSON D. (2006), *Soft Constraint, Liberal Organizations and Domination*, Copenhagen Business School Press.
- DAHL R. (1985), *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley, University of California Press.
- DEJOURS C. (2012), *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Bayard.
- DEWEY J. (1920), *Reconstruction in Philosophy*, New York, Mentor Books.
- DEWEY J. (1927), *The Public and its Problems*, Athens, Ohio University Press ; traduction française : *Le Public et ses problèmes*, Publications de l'Université de Pau-éditions Farrago, 2004.
- DEWEY J. (1934), *A Common Faith*, Yale University Press, New Haven.
- DEWEY J. (1935), *Liberalism and Social Action*, New York, G. P. Putnam's Sons.
- DURKHEIM E. (1914), *De la méthode dans les sciences*, Paris, Félix Alcan.
- FERRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, PUF.
- FLEMING P. & SPICER A. (2014), "Power in Management and Organization Science", *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 237-298.
- FOUCAULT M. (1979), *Naissance de la biopolitique*, Paris, Gallimard (rééd. 2004).
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible*, Paris, François Bourin.
- HARTMANN M. & HONNETH A. (2006), « Les paradoxes du capitalisme » (1^{ère} parution en allemand : 2004), in Honneth A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- JANOWITZ M. (1975), « Sociological theory and social control », *American Journal of Sociology*, 81(1), pp. 82-108.
- JIA L., SHAW J. D., TSUI A. S. & PARK T.-Y. (2014), "A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity", *Academy of Management Journal*, 57(3), pp. 869-891.
- JIANG K., LEPAK D. P., HAN K., HONG Y., KIM A. & WINKLER A.-L. (2012), "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance", *Human Resource Management Review*, 22(2), 2012, pp. 73-85.
- JENSEN M. & MECKLING W. (1994), "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), pp. 4-19.
- KALER J. (1999), "Understanding Participation", *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), pp.125-135.
- KERR J. (2004), "The Limits of Organizational Democracy", *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 81-95.

- LASCH C. (1979), *Culture of Narcissism: American Life in An Age of Diminishing Expectations*, New York, W. W. Norton & Company.
- LAWLER E. (1986), *High-involvement Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LEWIN K., LIPPITT R. & WHITE R.K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- MARKEY R. & TOWNSEND K. (2013), "Contemporary Trends in Employee Involvement and Participation", *Journal of Industrial Relations*, 55(4), pp. 475-487.
- MARTIN D. (1994), *La démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- MCMILLAN D. & CHAVIS D. (1986), "Sense of Community: A Definition and Theory", *Journal of Community Psychology*, 14(1), pp. 6-23.
- MILLER K. & MONGE P. (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *The Academy of Management Journal*, 29(4), pp. 727-753
- MUHS W. (1982), "Worker Participation in the Progressive Era: An Assesment by Harrington Emerson", *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 99-102.
- OSTROM E. (2010), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PALAZZO G. & SCHERER A. (2008), « Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation », *Academy of Management Review*, 33(3), pp. 773-775.
- PATEMAN C. (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PERROUX F. (1948), *Le capitalisme*, Paris, PUF.
- RAMSAY H. (1980), "Phantom Participation: Patterns of Power and Conflict", *Industrial Relations Journal*, 11(3), pp. 46-59.
- SCHNEIDER A. & SCHERER A. (2013), "Corporate Governance in a Risk Society", *Journal of Business Ethics*, 126(2), pp.309-323.
- SEN A. (1985), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, Elsevier Science.
- SENNETT R. (2012), *Together The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, Yale University Press.
- SLACK R.E., CORLETT S. & MORRIS R. (2015), "Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organizational Participation", *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 537-548.
- SMITH A., ORGAN D. & NEAR J. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653-663.
- VAN DE VOORDE K., PAAUWE J. & VAN VELDHOVEN M. (2012), "Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies", *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 391-407.
- VAN DYNE L., GRAHAM J. & DIENESCH R. (1994), "Organizational Citizenship Behavior; Construct redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 765-802.
- WAGNER J. (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: a Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 312-330.
- WEBB S. & WEBB B. (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green & Co.
- WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press.
- WOOD S. (2010), "High Involvement Management and Performance", in Gollan P., Lewin D., Marchington M. et Wilkinson A. (eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 407-426.
- ZASK J. (2010), "Self-gouvernement et pragmatisme : Jefferson, Thoreau, Tocqueville, Dewey", *Ethics & Politics*, 12(1), pp.113-133.
- ZASK J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Éditions Le Bord de l'eau.
- ZWICK T. (2004), "Employee participation and productivity", *Labour Economics*, 11(6), pp. 715-740.