



## **Objectifs de performances et justifications des dirigeants de la mise en place de pratiques mobilisant les salariés lors de la décision stratégique dans les PME.**

Mot clefs : Performance sociale, Performance économique, PME, Participation, Décisions stratégiques

### ***Introduction :***

La participation aux décisions dans les entreprises est liée dans les recherches en management stratégique avec la notion de performance. Le débat autour de l'effet des pratiques participatives sur la performance des entreprises a donné lieu à d'innombrables articles et n'est aujourd'hui toujours pas tranché (Bevort, 2013; Crifo & Rebérioux, 2019; Gilbert et al., 2017). Dans un contexte où la notion de performance ne devient plus uniquement considérée sous l'angle financier, les dirigeants de PME essayent de trouver des solutions pour répondre à ces nouveaux enjeux. Ainsi, la question de l'implication des salariés dans la vie de l'entreprise ressurgit et, sous la pression de nouvelles normes organisationnelles (Desreumaux, 2015), est souvent perçue comme un outil de performance. Pourtant peu de recherches se sont intéressées à la relation entre mobilisation des salariés lors de la décision stratégique et le type de performance recherché par le dirigeant. Si elle s'est surtout attachée à démontrer l'influence ou non de la participation des salariés sur la performance de l'entreprise à travers des indicateurs objectifs, nous considérons qu'il est plus opportun de s'attacher à la relation entre la représentation que se fait le dirigeant de la performance et les pratiques qu'il est susceptible de mettre en place pour atteindre ses objectifs. En effet, l'une des difficultés à établir une relation entre participation et performance provient du caractère polysémique du concept dont la signification peut être différente selon les représentations (Bourguignon, 1997). La performance peut ainsi recouvrir une signification financière ou économique, sociale ou encore environnementale selon la notion de performance globale. Or, selon les théories des représentations (Abric, 2016; Tarillon & Boissin, 2021), ces dernières influencent l'agir, c'est-à-dire les actions, dans notre cas les pratiques mises en place pour organiser la participation. Ainsi pour mieux comprendre le fonctionnement des PME, il apparaît intéressant de comprendre si les représentations concernant la notion de performance ont une influence sur la manière dont les dirigeants organisent leur processus de décision stratégique. L'objectif de cette recherche est donc de comprendre comment la conception de la performance influence-t-elle les pratiques de mobilisation des salariés lors de la décision stratégique.

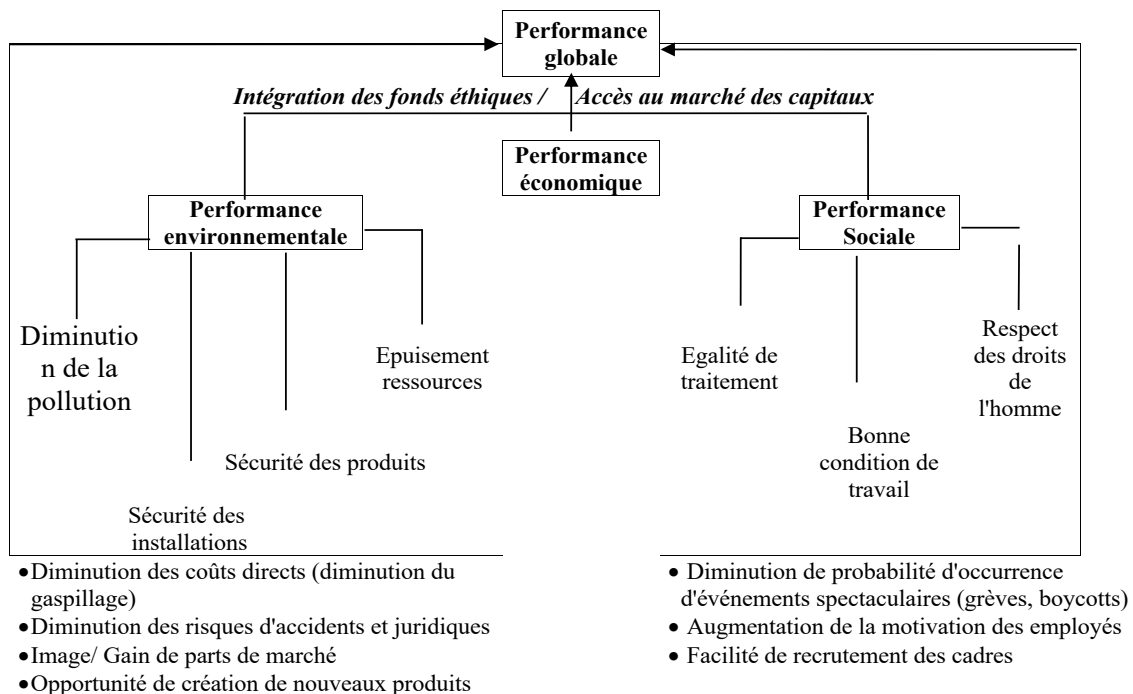
Pour répondre à cette question, nous revenons dans un premier temps sur la notion de performance et sur son lien avec la notion de participation des salariés aux décisions. Dans second temps nous présentons la méthodologie mise en œuvre. La partie suivante est consacrée à une présentation succincte des résultats concernant les logiques de performance présentes dans les justifications des dirigeants et de l'analyse de l'influence de celles-ci sur les pratiques de décision stratégique.

## Cadre théorique et conceptuel

### Performance

Bourguignon (1997) exprime la difficulté à appréhender le concept de performance : « d'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) » (p.91). Elle souligne que pour étudier la performance, il est indispensable de prendre en compte la représentation que l'on se fait de celle-ci. Cette recherche s'inscrit dans la conception d'une performance appréhendée par l'objectif poursuivi, l'atteinte d'un résultat. Ainsi les individus pour atteindre l'objectif qu'ils se sont fixé mettent en place des pratiques au sein d'une organisation (Forth & Bryson, 2019). L'intérêt croissant pour le concept de performance globale a mis en valeur différentes dimensions de la performance comme résultats attendus. Reynaud (2003) propose une décomposition de la performance globale en trois composantes : la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale. Elle propose le schéma suivant :

Figure N°1 : Les différents types de la performance



Source : (Reynaud, 2003)

La participation des salariés à la décision a fait l'objet d'un rapprochement constant avec la performance (Kandathil & Joseph, 2019; S. Black & Margulies, 1989; Carmeli et al., 2009; Cotton et al., 1988; Kaler, s. d.; Wilkinson & Mowbray, 2019), principalement selon deux

perspectives. La première s'attache à démontrer, dans des perspectives normatives et déterministes, l'effet de la participation sur la performance économique de l'entreprise (Ackers, 2010; Ashmos et al., 1998, 2002; Carmeli et al., 2009; Heller et al., 1977; Papadakis, 1998; Papadakis et al., 1998; Thompson et al., 2017). La seconde, plus récente, s'est développée autour du champ de la GRH, et étudie les effets d'une participation sur les comportements organisationnels, la qualité de vie au travail, le sentiment de reconnaissance, bref sur la performance sociale de l'entreprise (Barel et al., 2010; Budd et al., 2010; Gallie, 2013; Thompson et al., 2017; Wikhamn et al., 2021; Wilkinson & Mowbray, 2019). Cependant, les deux perspectives ont fait l'objet de critiques quant à leur incapacité à trouver un consensus sur l'effet d'une participation sur ses deux types de performances. L'explication principale serait l'impossibilité de trouver la meilleure combinaison pour obtenir le meilleur résultat (Chapas & Hollandts, 2017; Glew et al., 1995; Kandathil & Joseph, 2019) en raison du caractère hétérogène des situations. En effet, les pratiques participatives sont difficilement comparables (Wilkinson et al., 2010), c'est pourquoi le modèle multidimensionnel de la participation a été développé (J. S. Black & Gregersen, 1997). Il permet d'opérationnaliser le concept et de comprendre les pratiques mises en place tout au long du processus. Ashmos et al. (1998) souligne l'intérêt de mobiliser ce concept : « la participation est un construit qui inclut non seulement le nombre de personnes qui participent, mais aussi à quel point elles sont impliquées. La participation inclut l'idée du moment et durant combien de phases du processus les individus sont impliqués. {Elle} inclue les multiples façons dont les individus peuvent participer » (p.27-28). Ce modèle met également en évidence le lien prépondérant qu'il existe entre les logiques cognitives des décideurs et les pratiques mises en œuvre (Ashmos et al., 1998, 2002; Barry et al., 2018; Wilkinson et al., 2010).

En effet, la participation n'est pas un attribut individuel, mais un ensemble de pratiques organisationnelles mises en place par le dirigeant dans les PME (Ashmos et al., 2002; Barel et al., 2010; Nebenhaus Lamsade, 1990; Thompson et al., 2017) en raison de la relation dialogique qu'il entretient avec son entreprise (Fonrouge, 2002; Barzi, 2011; Fonrouge, 2008). Cette recherche propose donc de comprendre si le type de performance que le dirigeant cherche à atteindre à travers un mécanisme de participation a une influence sur la façon dont elle est organisée.

### ***Méthodologie***

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire et compréhensive (Dumez, 2016). Il s'agit de comprendre si les objectifs de performance des dirigeants ont une influence sur la manière dont ils organisent le processus de décision stratégique. Elle s'est principalement appuyée sur la réalisation d'entretiens avec des dirigeants de PME, afin de recueillir les narrations sur les dynamiques de pratiques présentes lors du processus de décision stratégique dans leur entreprise. L'enquête par entretiens s'inscrit dans la tradition des démarches compréhensives, qui s'interrogent sur « le pourquoi » des pratiques à travers le recueil du discours qui met en évidence les éléments subjectifs et intersubjectifs de construction et de reconstruction de sens des individus (Blanchet & Gotman, 2015). Pour la constitution de l'échantillon, nous avons suivi les recommandations de Smith & Shinebourne (2012) et de Tindall (2009) qui préconisent une méthodologie basée sur des échantillons limités, dont la récolte des données se fait principalement par entretiens semi-directifs dont le guide est flexible, retranscrit intégralement et analysés selon une méthode qualitative. Le terrain de recherche est composé de 20 PME de la région Auvergne de secteurs hétérogènes afin d'éviter les spécificités liées au secteur d'activité. Enfin, l'échantillon se compose PME où les salariés participent à travers des mécanismes formalisés afin de mieux isoler les décisions stratégiques lors des entretiens et d'avoir une preuve de l'engagement réelle du dirigeant à mettre en place ce type

de mécanismes décisionnels. La taille des entreprises varie de 11 à 110 salariés, avec une majorité comprise entre 18 et 40.

La durée des entretiens semi-directifs est comprise entre 40 et 112 minutes. Un guide d'entretien se décomposant en trois parties a servi de base au déroulé des conversations. Après une rapide présentation de leur entreprise, la première partie était consacrée à la stratégie globale, puis plus particulièrement à la narration du déroulé d'une décision stratégique récente. Lors de la deuxième partie, il leur était demandé de préciser les pratiques de mobilisation des salariés mises en œuvre lors de la décision stratégique. Enfin, l'entretien portait sur la représentation du dirigeant de ses salariés, de son métier, et des raisons qu'ils l'ont amené à mettre en place ce type de pratiques. Le déroulé de l'entretien a laissé une large place à la discussion et la parole des dirigeants, afin de récolter le maximum d'informations et d'éviter les risques de biais de conformismes et de circularité (Dumez, 2016; Gavard-Perret et al., 2012).

Ils ont fait l'objet d'une retranscription littérale et d'une première analyse par lecture flottante afin de faire émerger des thématiques. Une deuxième analyse par codage thématique de contenu a permis de mettre en évidence les éléments de justifications se rapportant à la mobilisation des salariés dans les narrations des dirigeants (Gavard-Perret et al., 2012). Cette analyse a permis de faire émerger les objectifs de performance et les représentations des dirigeants concernant leurs salariés. Parallèlement une analyse par templates (Dumez, 2016) a été utilisée pour retracer les processus de décisions stratégiques et les pratiques décrites par les dirigeants lors de chaque phase à partir du modèle multidimensionnel de la participation (J. S. Black & Gregersen, 1997).

### ***Résultats :***

Cette sous-partie fait l'objet d'un résumé des résultats détaillés au sein de l'article final. L'analyse des résultats met en lumière deux conceptions de la performance présentent dans les justifications des dirigeants de la mobilisation de leurs salariés lors de la décision stratégique. À travers la mise en place de pratiques participatives lors de la décision stratégique, les dirigeants de PME poursuivent des objectifs d'ordre économique ou social.

#### *Les deux conceptions de la performance*

La performance économique s'exprime à travers les objectifs d'amélioration de la productivité individuelle et organisationnelle, de rationalisation de la décision, d'amélioration de la qualité et de la mise en œuvre, de susciter l'adhésion et de la rétention de ressources stratégiques. Ces dirigeants adoptent une conception instrumentale de la participation des salariés, il s'agit de mobiliser des ressources pour assurer la croissance et l'efficacité de l'entreprise.

Les dirigeants dont l'objectif est l'atteinte d'une performance sociale ne cherchent pas l'amélioration du résultat de l'entreprise, mais le considèrent comme une résultante logique d'un bon climat organisationnel. Les principaux objectifs sont l'amélioration du bien-être, le plaisir au travail et l'épanouissement des salariés. Une représentation partagée émerge ainsi concernant la participation, elle permet aux salariés d'avoir le contrôle sur l'orientation de l'entreprise et de comprendre le sens des actions qu'ils effectuent chaque jour. Cette conception est en lien avec une seconde qui concerne le droit naturel des salariés à participer en tant que membre l'entreprise comme groupe social. Leur retirer ce droit serait alors source de frustrations et de perte de sens pour les salariés.

Ces deux conceptions ont des conséquences organisationnelles sur le processus de décision stratégique et expliquent des différences dans les pratiques mises en place. L'analyse des

résultats met en lumière une influence de ces conceptions de la performance sur les phases du processus faisant l'objet d'une participation, les critères de choix des acteurs et sur les praxis.

#### *Influence sur les phases du processus de décision stratégique*

Les dirigeants adoptant une conception économique choisissent de mobiliser leurs salariés dans certaines phases du processus de décision selon l'utilité de la participation. Ainsi, dans la phase de recherche de solutions mobilisent un ou plusieurs salariés qu'ils jugent compétents techniquement pour pallier leurs propres faiblesses d'expertise technique. Dans la phase d'évaluation des solutions, les salariés participent pour faciliter la mise en œuvre et s'assurer de leur adhésion au projet. Cependant, les salariés sont rarement mobilisés lors des phases d'identification et d'autorisation, les dirigeants préférant centraliser ces phases. À l'inverse les dirigeants adoptant une conception sociale de la performance organisent la participation des salariés lors de la majorité des phases du processus de décision stratégique. Ils considèrent que les salariés doivent s'emparer de l'orientation de la stratégie et qu'ils sont capables d'identifier des problématiques et de les résoudre.

#### *Influence sur le choix et le degré d'implication des acteurs*

Les résultats de l'étude mettent en lumière que l'objectif de performance des dirigeants de PME influence le choix des acteurs impliqués dans le processus de décision stratégique. La recherche d'une performance économique semble encourager la désignation par le dirigeant des acteurs susceptibles d'être utiles à la décision stratégique. Le choix est basé sur la comparaison que les dirigeants font entre leurs propres compétences et ceux de leurs salariés, sur l'appartenance au noyau dur, et en fonction de l'objectif de la participation. Les salariés sont principalement mobilisés pour répondre à des problématiques identifiées par le dirigeant, à ce titre leur degré d'implication se limite majoritairement à la consultation. Les critères de choix sont différents dans une logique sociale puisqu'il s'agit avant tout de prendre en compte les attentes des salariés. Les salariés étant tous considérés comme capables d'y prendre part, c'est leur intérêt pour tel ou tel sujet qui semble le moyen privilégié de désignation des salariés. Les dirigeants adoptant une conception sociale de la performance ne contrôlent pas le choix des acteurs. Le degré d'implication est plus fort au sein de ces entreprises, la co-décision pour les phases de diagnostic, de recherche de solution et d'évaluation semble privilégier. Cependant, la phase d'autorisation est la plupart du temps sous contrôle des dirigeants, seuls les salariés du noyau dur étant le plus souvent consultés.

#### *Influence sur les pratiques*

La conception de la performance attendue par les dirigeants de PME semble guider le choix des pratiques mises en œuvre lors du processus de décision stratégique. En effet, pour les « économiques », les résultats précédents ont mis en avant qu'il s'agit de choisir les participants les plus pertinents pour répondre à une problématique précise. Ainsi, les sujets sont cloisonnés, le dirigeant ne distillant que les informations qu'ils jugent utiles aux participants pour l'aider dans sa décision ou pour susciter une adhésion. Les pratiques sont généralement formalisées et dédiées à la stratégie, dans un temps imparti limité afin de faciliter la rapidité de la décision. Ces choix sont guidés par la représentation utilitaire de la participation, dont l'objectif est de mobiliser les bonnes ressources au bon moment pour atteindre l'objectif qu'ils se sont fixé. Les tenants d'une conception sociale de la performance ont en commun des pratiques formalisées et dédiées à la stratégie, mais se démarquent par une transparence plus importante. Ainsi ils veillent à ce que l'ensemble des salariés disposent des informations concernant la situation de l'entreprise pour que les volontaires puissent disposer des clefs de compréhension. Mais également que les non-participants soient informés de l'orientation de leur entreprise. Ils

mettent en place de canaux de veilles partagés afin que chacun puisse faire remonter les informations dont ils disposent et participer à l'identification d'opportunité stratégique. Pour atteindre les objectifs de performance sociale qu'ils se sont fixés, l'ensemble des salariés doit pouvoir comprendre et participer aux décisions stratégiques.

### ***Contribution conclusive***

Ce papier propose donc une lecture nouvelle de la relation entre performance et participation au processus de décision stratégique. Les résultats mettent en évidence que les objectifs de performance influencent les pratiques participatives qui permettent de mobiliser les ressources pour les atteindre (Dabić et al., 2019). Il contribue également à la connaissance des processus de décision stratégique dans les PME et à l'étude des relations entre le dirigeant et ses salariés. Les résultats semblent également indiquer que la proposition de « best practice » organisationnelles semble promise à des résultats mitigés sans prise en compte de l'objectif de performance préalable, dans les recherches sur la participation aux décisions.

### ***Bibliographie***

- Abric, J.-C. (2016). *Pratiques sociales et représentations* (Nouvelle éd.). PUF.
- Ackers, P. (2010). An industrial relations perspective on employee participation. In *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R. R. (1998). Participation in strategic decision making : The role of organizational predisposition and issue interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25-51.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a mess ! Participation as a simple managerial rule to 'complexify' organizations. *Journal of Management studies*, 39(2), 189-206.
- Barel, Y., Dion, E., & Fremeaux, S. (2010). Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité : Une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens. *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 43-64. <https://doi.org/10.7202/1005744ar>
- Barry, M., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). Employee voice : Conceptualisations, meanings, limitations and possible integration. In *The Routledge Companion to Employment Relations* (p. 251-265). Routledge.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 2, 29-45.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : Quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making : An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Black, S., & Margulies, N. (1989). An Ideological Perspective on Participation : A Case for Integration. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 13-34. <https://doi.org/10.1108/09534818910134068>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance: The various Functions of Accounting Language; an Example: Performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 89-101. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., & Yitzack Halevi, M. (2009). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38(6), 696-714. <https://doi.org/10.1108/00483480910992283>
- Chapas, B., & Hollandts, X. (2017). La participation dans le monde du travail : Une perspective d'autogouvernement. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 129(3), 59-68.

- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.2307/258351>
- Crifo, P., & Rebérioux, A. (2019). *La participation des salariés : Du partage d'information à la codétermination*. Presses de Sciences Po.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance : Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522-544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 139-172. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : Une relation dialogique. *Revue Française de Gestion*, 138(28), 145-158.
- Fonrouge, C. (2008). Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. *Revue française de gestion*, n° 185(5), 107-123.
- Forth, J., & Bryson, A. (2019). Management practices and SME performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 66(4), 527-558. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12209>
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4), 453-473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 1, 38-49.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations : A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Heller, F. A., Drenth, P. J. D., Koopman, P., & Rus, V. (1977). A Longitudinal Study in Participative Decision-Making. *Human Relations*, 30(7), 567-587. <https://doi.org/10.1177/001872677703000701>
- Kaler, J. (s. d.). *Understanding Participation*. 12.
- Kandathil, G., & Joseph, J. (2019). Normative Underpinnings of Direct Employee Participation Studies and Implications for Developing Ethical Reflexivity : A Multidisciplinary Review. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 685-697. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3689-x>
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30. <https://doi.org/10.7202/1009041ar>
- Nebenhaus Lamsade, D. (1990). Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : Enquête auprès de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 89-104. <https://doi.org/10.7202/1007948ar>
- Papadakis, V. M. (1998). Strategic investment decision processes and organizational performance : An empirical examination. *British Journal of Management*, 9(2), 115-132.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes : The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers*, 3003, 1-15.
- Smith, J. A., & Shinebourne, P. (2012). *Interpretative phenomenological analysis*. American Psychological Association.
- Splitter, V., & Whittington, R. (2019). Employee participation in strategy making over time : Discursive competence and influence. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 17883.

- Tarillon, C., & Boissin, J.-P. (2021). Qui sont les dirigeants de start-up? Typologie en fonction de leurs représentations en matière de croissance et de gouvernance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 20(2), 45-88.
- Thompson, G., Buch, R., & Kuvaas, B. (2017). Political skill, participation in decision-making and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(4), 740-749. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0268>
- Tindall, L. (2009). *JA Smith, P. Flower and M. Larkin (2009), Interpretative Phenomenological Analysis : Theory, Method and Research*. London: Sage. Taylor & Francis.
- Wikhamn, W., Wikhamn, B. R., & Fash, J. (2021). Employee participation and job satisfaction in SMEs : Investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910537>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In *The Oxford handbook of participation in organizations* (p. 3-25). Oxford University Press.
- Wilkinson, A., & Mowbray, P. (2019). Creating and sustaining involvement and participation in the workplace. *The sage handbook of human resource management*, 253-270.