



HAL
open science

C'était le management participatif. Petit exercice de dissection d'un concept

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. C'était le management participatif. Petit exercice de dissection d'un concept. Dirigé par Martinez I. et POCHET C., Frontière(s), Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 2005. hal-02143731

HAL Id: hal-02143731

<https://hal.science/hal-02143731>

Submitted on 29 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

C'ETAIT LE MANAGEMENT PARTICIPATIF **Petit exercice de dissection d'un concept**

Stéphane BELLINI

CEREGE – Université de Poitiers

Chapitre de l'ouvrage collectif dirigé par Martinez I. et POCHET C., *Frontière(s)*,
Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 2005

Résumé :

Concept florissant dans les années 1990, le management participatif a aujourd'hui disparu des ouvrages de gestion. Pour autant, la participation dans les entreprises n'a pas cessé mais elle a intégré des dispositifs particuliers et cessé d'être brandie comme une caractéristique de l'organisation. Au cours de cet article, nous revenons sur les causes de cette disparition en disséquant le concept. Justifié par des travaux scientifiques habilement agencés malgré des natures différentes et des portées inégales, perçu couramment comme une solution à bien des maux de l'entreprise, le management participatif a généré des illusions qui n'ont pu se réaliser. Finalement, alors que sa mise en pratique devait réconcilier l'homme et l'entreprise, la notion de management participatif a placé les personnes censées le mettre en œuvre en situation délicate, a causé des problèmes opérationnels et parfois psychologiques. Finalement, il a contribué à discrédité ses promoteurs.

Mots-clés : participation - confusions - illusions - désaffection

IT WAS CALLED THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT

Summary :

Although a successful concept in the 1990's, no more management writing deals with the concept of participative management at the present time. Yet, participation has not disappeared but the participative approach has integrated some particular working methods and is no more put forward as a main characteristic of the organization.

In this article, we treat of the reasons of this disappearance. Justified by pieces of scientific works arranged despite very different ways of thinking and ambitions, the concept has been commonly perceived as a "one best way". This representation has created illusions, which could not be put into practice. Moreover, the foremen who have to apply the concept had to face practical and psychological problems. Finally, the concept has brought discredit to high-level management.

Key-words : participation - confusions - illusions - disaffection

Introduction

En 1992, la Revue Française de Gestion publiait un numéro dédié au management participatif (RFG n°88, 1992). Ce concept fut largement popularisé par la littérature managériale, au point d'y être présenté dans deux best-sellers comme un facteur clé du succès des entreprises

(Peters et Waterman, 1983 ; Archier et Seyriex, 1984). Cela méritait bien qu'une revue savante s'y penchât. Aujourd'hui, nul besoin d'étude approfondie de l'édition pour mesurer la perte de vitesse du concept. Bien sûr, les pratiques participatives n'ont pas disparu tandis que la notion de management participatif s'évaporait ; elles prenaient d'autres noms ou intégraient d'autres dispositifs. Mais en tant que tel, le « management participatif » n'est plus qu'un souvenir d'un concept de gestion des hommes. On pourrait postuler qu'il s'agit là du sort de notions trop exposées, trop à la mode du moment pour ne pas succomber à la suivante. Nous avons souhaité aller plus loin que ce seul constat et revenir sur la phase d'émergence du concept, qui porte en elle les causes de sa future disparition.

En effet, avant d'exister dans les faits, le management participatif est une création de l'imaginaire collectif des Hommes au travail, nourri d'un vrac de recherches scientifiques rapidement résumées, de bonnes intentions, d'utopies humanistes et d'effets observables vite généralisés auxquels s'ajoutent des intentions tantôt paternalistes, tantôt manipulatrices. En disséquant le concept, nous voulons démêler cet écheveau complexe.

1. L'invention du management participatif.

Le management participatif naît de sédimentations successives à la base desquelles se trouve la notion de la participation au travail. Opposée schématiquement à ce qui serait la non-participation au travail, les représentations courantes de la participation au travail en font un objet aux mille vertus. Chaque épisode de l'histoire des Hommes au travail est interprété pour livrer une lecture de la participation opportunément ficelée, sans distinguer les intentions des auteurs et en oubliant les facteurs de contextualisation de leurs propos. La participation peut alors apparaître comme porteuse de bienfaits sociaux et économiques dont l'évidence ne peut être contestée sauf à légitimer des fonctionnements autoritaires. Adopter des formes de management intégrant la participation devient une nécessité tant morale que managériale. Le management participatif est né ; la machine à illusions se met en marche.

1.1. La participation centrée sur les personnes.

a. Le taylorisme en contrepoint.

Longtemps, la participation est restée une idée militante défendue en réaction aux organisations tayloriennes et à leurs effets sur les hommes. Pour être convaincant, le discours sur la participation noircit le tableau du taylorisme. On en retient ainsi le principe de la séparation conception/exécution, qui tend à diviser les entreprises en deux catégories hermétiques. Les plus nombreux se rangent parmi les exécutants, petites mains au service d'une élite conceptrice des tâches de chacun. De plus, la spécialisation extrême des tâches ôte tout contenu à une éventuelle participation des ouvriers. Pour parachever l'œuvre de rationalisation, des contremaîtres choisis pour leurs capacités à faire régner l'ordre veillent à la discipline et font des chronomètres des outils de contrôle incontestables.

Le déni de participation n'a nul besoin d'être dit ; il existe autant dans les paroles que dans les corps, souvent blessés physiquement par des gestes incessamment répétés et par cadences qui deviennent forcément infernales parce qu'imposées et aliénantes. Les blessures sont aussi psychiques, par l'impossibilité de contrôler son activité (Chanlat, 1999). Les savoirs s'émettent (Friedman, 1964) et les difficultés à entretenir une relation constructive avec les dirigeants deviennent une « incapacité acquise » (Linhart, 1991). Dans ce contexte, la

participation ne peut être que clandestine (Bernoux, 1981) et ne peut s'exprimer que la voix de la revendication.

Certes, le modèle-type de l'OST est adapté avec souplesse en bien des endroits (Besson, 1994). L'humanité de dirigeants, la bienveillance de certains chefs, les personnalités et les circonstances sont quelques variables parmi d'autres qui ont expliqué l'existence de compromis, de micro-ajustements ou de régulations conjointes (Reynaud, 1989). Mais la simplification voire la caricature du taylorisme sert les intérêts des partisans d'une alternative organisationnelle. L'OST sera pour de nombreux chercheurs un modèle offert à la critique, un contrepoint qu'illustre parfaitement Mac Gregor, en se servant des postulats tayloriens comme repoussoir (théories X versus Y, 1969).

b. L'humanisation des rapports sociaux.

Mayo est le premier à proposer un modèle remettant en cause la rationalité des acteurs des organisations (1946). Il met en valeur à la fois l'importance de relations satisfaisantes à l'intérieur d'un groupe de travail et les vertus de l'attention accordée aux salariés. L'être humain n'est plus un réceptacle passif des injonctions de la hiérarchie, uniquement mû par la peur des sanctions ou l'espoir de récompenses. Il est un être social, doté d'affect, voire d'ego. Maslow, grâce à une pyramide critiquée (Rojot & Bergman, 1989), fera des besoins d'appartenance et d'estime une évidence de la vie au travail.

Le développement dans les organisations de relations réellement humaines trouve ici son fondement scientifique, par ailleurs contesté par la suite (Bert, 1995). Concrètement, cela prend la forme d'une relation moins autoritaire avec la hiérarchie, de reconnaissance du travail effectué et de consultation, timide forme de participation.

Néanmoins, la remise en cause du taylorisme et de son dérivé industriel, le fordisme, s'en tient aux aspects relationnels. La répartition des tâches, le contenu du travail de chacun restent des préceptes tayloriens inchangés. La séparation conception/exécution, bien qu'édulcorée, demeure maintenue. Sa légitimité est même renforcée par l'attribution aux ouvriers d'une logique du sentiment quand les dirigeants seraient animés d'une logique rationnelle. Dans ce contexte, la participation ne peut être que superficielle voire artificielle. Il s'agit plus de donner le sentiment que l'avis des salariés compte que de compter sur leur avis. Le management par les bons sentiments peut s'appeler paternalisme... ou leurre et mensonge, quand la manœuvre se fait manipulation.

c. Une volonté politique de rechercher une alternative organisationnelle.

Dans certains pays de l'Europe de nord, la critique du taylorisme aboutit à l'émergence de modèles plus radicaux. Des recherches menées dans les mines britanniques montrent que des alternatives organisationnelles sont possibles. Les mineurs peuvent s'organiser eux-mêmes, répartir les tâches entre eux et décider eux-mêmes du mode de répartition des primes de rendement sans que la productivité n'en soit affectée. Ainsi, le taylorisme n'est pas une fatalité (Trist et Bamforth, 1956).

Après en avoir dressé le constat, il s'agit de diffuser le modèle alternatif. Au sein du courant de la démocratie industrielle dont le berceau se trouve au Tavistock Institute de Londres (Emery, Trist, Thorsud...), les chercheurs se muent en militants. Ils promeuvent une organisation où la participation est consubstantielle de la division du travail.

L'hyperspécialisation cède le pas aux groupes semi autonomes, composés de salariés polyvalents et aptes à donner un sens à leur travail.

Ce modèle est dicté autant par une volonté politique d'améliorer les rapports sociaux dans les entreprises que par la démonstration scientifique des bienfaits de la démarche participative. Ici, la participation touche le cœur du travail et son objet s'enrichit de la propre richesse des contenus du travail des salariés.

Le courant de la démocratie industrielle propose donc à la fois un modèle productif, organisationnel et politique. Cependant, force est de constater la disparition de ses préceptes dans la littérature managériale. Certes le groupe semi autonome intègre la panoplie des pratiques de gestion mais il est vidé du sens dont il était porteur. Une conjonction de facteurs l'explique. Tout d'abord, l'adoption de ce modèle demande une adaptation au cas par cas de principes relativement complexes à mettre en oeuvre. Dans ce contexte, l'adhésion des directions est une exigence forte or les changements requis génèrent des craintes et demandent un effort long et incertain. Ensuite, l'encadrement intermédiaire, se sentant désavoué par l'autonomie accordée aux salariés de la base, résiste l'application d'une nouvelle organisation du travail et en stigmatise les dysfonctionnements. En outre, dans certaines entreprises, des revendications salariales compensatrices de la polyvalence demandée sont venues mettre un frein brutal à toute velléité réformatrice. Finalement, le modèle productif dominant aura raison de l'aventure des groupes semi-autonomes, y compris chez Volvo, l'entreprise emblématique de la démocratie industrielle (Martin, 1994).

En France, les années 70 ont été fertiles en expérimentations de toutes sortes, menées davantage dans un esprit de démocratisation et d'avancée sociale que sous une initiative patronale (Sainsaulieu, 1987). Le mouvement coopératif, né de la contestation du modèle taylorien alors largement dominant proclame l'égalité dans la prise de décision : 1 homme = 1 voix. Là encore, les positions politiques et idéologiques dictent les solutions organisationnelles. Cependant, elles ne tiennent pas l'épreuve du fonctionnement quotidien : d'une part les logiques d'acteurs aux compétences différentes et aux intérêts variables, d'autre part l'impossibilité de prendre des décisions toujours collectives font réapparaître des rapports d'autorité et des luttes d'influence. Ils sont d'autant plus mal vécus que le fondement des coopératives repose précisément sur leur refus (Martin, *ibid*).

d. La participation : outil de réconciliation entre salariés et directions d'entreprise.

Sans remettre en cause les fondements des fonctionnements organisationnels, l'intéressement, toujours régi par une ordonnance de 1957, est institué par De Gaulle pour faire profiter les salariés des bénéfices de leur entreprise. Cette forme de participation financière entre dans le cadre d'une volonté politique de rapprocher les entreprises de leurs salariés. Cette forme de participation financière entre dans le cadre d'une volonté politique de rapprocher les entreprises de leurs salariés. Plus tard, Riboud, patron emblématique de ce que personne n'appelle encore la "responsabilité sociale de l'entreprise" remet au gouvernement de l'époque un rapport sur la participation (1987) dans le même esprit.

En s'emparant du thème de la participation, l'instance politique montre que le fonctionnement des organisations n'est pas du seul ressort des directions d'entreprise. Celle-ci ne peut être un îlot d'autoritarisme au sein d'une société civile gagnée à la démocratie. En France, avec l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement socialiste, une série de lois à vocation sociale s'inscrit dans cette perspective. Par exemple, les groupes d'expression directe (GED), inclus en 1982

dans le paquet des lois Auroux, procèdent de ce raisonnement. Leurs aboutissements s'avèreront décevants car limités dans leurs contenus. Finalement, les mesures politiques sont appropriées par les directions qui intègrent participation financière et expression à leurs politiques managériales. Ils perdent leur caractère d'avancée sociale et démocratique pour devenir des outils au service d'un projet mobilisateur (Martin, 1994).

1.2. La participation au service du management de l'entreprise.

A la justification humaniste et socio-politique, s'ajoute une justification managériale, fondée sur les recherches américaines de la psychologie organisationnelle (Lewin, Lickert, Mac Gregor, Argyris, Blake et Mouton...). Toutes ces recherches, datant des années 1950 et 1960 évoquent le bénéfice que peut tirer l'entreprise d'un investissement de l'énergie psychologique des salariés dans leurs entreprises. Pour y parvenir, on bâtit des modèles, tous allant dans le sens de davantage de participation : théorie Y de Mac Gregor, management de type participatif de groupe de Lickert, management intégrateur pour Blake et Mouton, Direction Participative Par Objectif, adaptation française par Gélienier de la DPO de Drucker.

Sous l'impulsion des chercheurs et consultants américains, le thème de la participation change rapidement de catégorie : de position morale, il devient une pratique de gestion, appelée management participatif. Sous cette appellation se cache un des OVNI de la gestion, un objet non identifié qui recouvre aussi bien des pratiques de rémunération, d'actionnariat salarié, d'évaluation, de délégation, d'expression ou, plus vague encore, de styles de management.

Les cercles de qualité intègrent la panoplie de pratiques dont on découvre les vertus sans en questionner les fondements. Parcourues d'un nippo-tropisme, de nombreuses entreprises françaises des années 80, notamment dans l'industrie, adoptent plus qu'elles n'adaptent Kaizen, Kanban et autres pratiques aux consonances orientales. Importées du Japon, elles se mêlent aux pratiques d'origine américaine. Pourtant, elles reposent sur des représentations de la relation à l'organisation très différentes. D'un côté, la vision communautaire de l'entreprise (Japon) permet de comprendre le don de soi et l'expression de ses idées pour une organisation qui représente une seconde famille. De l'autre, la vision contractuelle de l'organisation (Etats-Unis) entre dans le cadre d'échanges donnant - donnant plus directs et davantage formalisés. Malgré des terrains symboliques et culturels différents voire contradictoires, pratiques japonaises et américaines, issues d'un strabisme divergent, coexistent au sein d'un méli-mélo de notions plus ou moins définies ...et plus ou moins appliquées.

Le management participatif est également la pierre angulaire de l'excellence (Peters et Waterman, 1983 ; Archier et Seyriex, 1984). Le salarié modèle n'est plus associé aux décisions mais il décide lui-même, sur la base d'objectifs et de valeurs intériorisés. Les organisations doivent y gagner en réactivité et en créativité et les salariés, notamment les cadres intermédiaires et la maîtrise, y gagner en autonomie et en capacité d'initiative. Ces gains apparemment réciproques induisent une adhésion à l'organisation. Dans ce cadre, la participation n'est plus un projet, elle est le quotidien d'un fonctionnement basé sur les valeurs et la culture plus que sur les règles. L'ordre ou l'injonction explicite ont disparu du vocabulaire managérialement correct. De même, le lien de subordination et de hiérarchie s'édulcore ; les chefs deviennent des managers : exit « commandement », « contrôle » et « sanction », termes indignes d'une entreprise moderne. On leur préfère « coordination », « pilotage » ou « animation ».

Puis, peu à peu, les recherches portant sur la participation se restreignent, ponctuellement relancées par l' « empowerment », énième avatar de théories sur le leadership formalisées dès les années 1950.

Que reste-t-il de cet accéléré de l'histoire des organisations ? Pas le management participatif en tout cas, dont le terme a bel et bien disparu du vocabulaire d'aujourd'hui. L'idéal de la démocratie en organisation est maintenant à évoquer au passé. L'utopie a cessé d'animer les salariés. Tout juste peut-elle concerner des actionnaires séduits par l'idée de gouvernance, que des dirigeants érigent, sans craindre le propos excessif, comme une forme de démocratie. Signe des temps, les acteurs de ladite « démocratie » sont ici les actionnaires et plus les salariés. Les types d'organisation les plus largement diffusés, dans l'industrie comme dans les services, sont les héritiers du modèle taylorien, baptisés "néo-taylorisme" et "post-taylorisme". Malgré les différences entre ces deux modèles, ceux qui s'en inspirent vident leurs discours de toute prétention démocratique. Cela ne signifie pas pour autant que l'Homme y est considéré exclusivement comme un objet à rationaliser mais cela veut dire que les discours managériaux se sont dépouillés de toute dimension politique... peut-être par réalisme.

Si le concept de management participatif n'est plus d'actualité, a-t-on pour autant compris les raisons de sa disparition des premières de couverture ? Victime de la mode, le management participatif l'a probablement été. Cependant, il a aussi généré des illusions irréalistes qui ont par la suite causé son discrédit. Nous soutenons la thèse que la principale raison de sa disparition tient aux confusions originelles que le concept charriait.

2. Un objet mou.

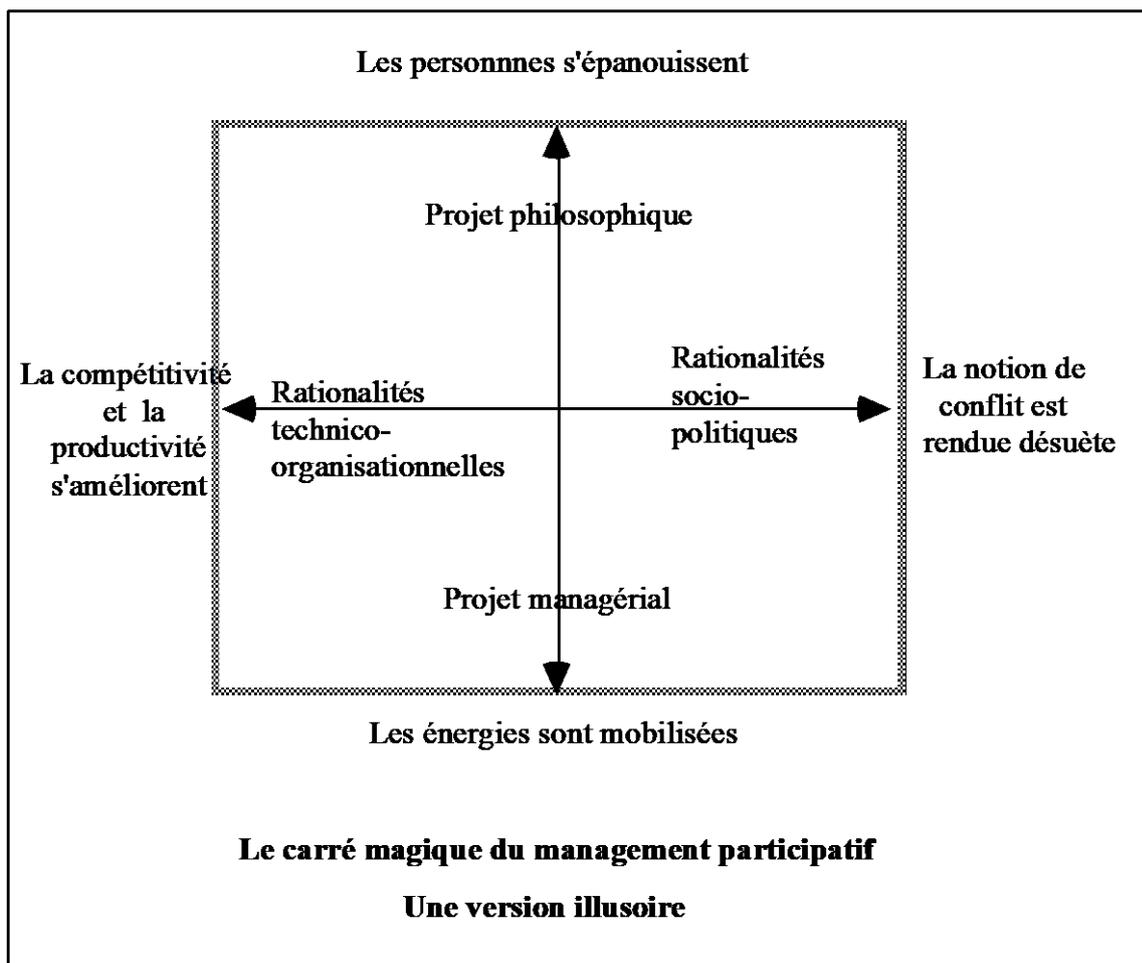
Objet mou, le management participatif l'est assurément. Roca et Retour listent en 1981 une trentaine de définitions. La plupart des définitions évoquent une influence des travailleurs sur les décisions de l'entreprise. D'autres évoquent un processus de partage du pouvoir. Toutes ces définitions, sans être fausses, restent soumises à interprétations. Mal défini, le concept est de surcroît entouré d'un halo d'illusions, fait de rêves démocratiques et de philosophie humaniste et touchant à la fois managers, dirigeants, consultants et salariés. Ses effets attendus sont surévalués. Il faut sans doute y voir les raisons de son futur désenchantement. Il faut également voir dans le succès momentané du concept le triomphe de la "connaissance ordinaire" (Morel, 1992) sur le raisonnement scientifique, qui aurait permis de défaire la superposition de postulats qui ont présidé à son émergence.

2.1. D'illusions en désillusions.

Une enquête réalisée en 1998 par Hermel auprès de cadres d'entreprise note que les mots associés les plus utilisés pour le définir ont une portée générale et sont imprécis (« décision », « implication », « objectifs »...). De plus, la notion accentue le caractère idéal des relations au travail, parfois en décalage avec les pratiques du terrain. Nos propres investigations sont allées dans le même sens (Bellini, 1997). Pour la très grande majorité des managers interrogés au milieu des années 1990, les pratiques de management participatif évoquaient un mode idéal de relations professionnelles, fait d'ouverture, de délégation, de responsabilité et d'autonomie. Ce n'est que rarement qu'une pratique précise est citée d'emblée pour le caractériser (cercle de qualité, groupe de travail transversal, réunion de communication ou « évaluation participative »).

Dans bien des discours sur la mobilisation des ressources humaines, le management participatif permet de concilier préoccupations économiques et soucis humanistes. Cela est entretenu par un composé de sous-entendus, de déclarations d'intentions ou d'effets de communication : le management participatif permettrait d'une part la réconciliation des hommes et de l'entreprise, d'autre part l'épanouissement des membres de l'organisation ; il associerait la recherche de productivité à des enjeux humanistes, démocratiques et communautaires. Selon la formule d'un cadre lucide rencontré lors de nos entretiens de l'époque, nous sommes dans le « management fleur bleue » sans rapport avec la réalité.

Dans le discours illusoire, comme l'illustre la figure suivante, le management participatif agirait sur tous les pans de l'organisation, à la manière d'un carré magique.



Le lecteur pourra trouver cette vision trop caricaturale. Cependant, nous avons nous-même été surpris de la voir approuvée par des personnes chargées de développer ce mode de management dans leur entreprise. En effet, lors des discussions préliminaires à l'accès aux terrains, ce schéma a été présenté comme une synthèse de la littérature sur le sujet et validé unanimement par nos interlocuteurs. Bien des cadres consultés n'avaient pas de référentiel historique et considéraient le management participatif comme une donnée relativement récente sans voir que c'est un débat très ancien, introduit avec l'idée de gestion des ressources humaines (voir Argyris, Lickert, Mac Gregor, etc...). Surtout, ce que le discours révèle, c'est que le management participatif est alors un objet de croyance plus qu'un objet de connaissance. On y croit au nom des valeurs humanistes que le sujet perçoit à son évocation. Au milieu des années 1990, le management participatif est encore perçu comme une solution

universelle à tous les maux des entreprises et des organisations. Erigé en "one best way", c'est pourtant un objet vague, sans critère de définition précis, alors qu'on en parle implicitement comme un objet défini, qui pourrait avoir un contenu indépendamment de l'organisation et de la culture dans lesquelles il s'insère.

Pour résumer crûment, à son zénith (période du management par l'excellence), le management participatif est un machin qui unirait en un poignant alléluia dirigeants et salariés devenus G.O. et G.M. de leurs organisations. Parés de si nobles atours, la participation ne peut que séduire les esprits... ou les préparer à de cruelles désillusions car cette vision illusoire du management participatif s'appuie sur des recherches dont on tait les limites et dont on universalise les bénéfices. Elle occulte les conflits entre acteurs et la nature contractuelle de la relation entre l'Homme et l'organisation, basée sur un couple contribution – rétribution.

b. Surestimation des effets attendus.

Les effets attendus d'une gestion participative reposent en partie sur des lectures théoriques, dont on élude les limites et les facteurs de contextualisation. On trouve ce phénomène d'exploitation partielle de données théoriques à travers l'utilisation qui est faite de certains travaux de la sociologie, spécialement ceux de Sainsaulieu, qui montre certaines conséquences des systèmes participatifs (1987). Tout d'abord au niveau organisationnel, Sainsaulieu constate un jaillissement d'idées, de propositions concernant l'atelier ou le service. Celles-ci prennent la forme de questions, de critiques ou de suggestions et peuvent porter sur des domaines aussi variés que la productivité, la sécurité, les conditions de travail, le recrutement, la formation, la promotion, l'information ou la reconnaissance. Elles peuvent aussi se concrétiser par des réflexions personnelles. Les groupes où l'expression se développe tendent à s'approprier le travail de certains services fonctionnels, allant jusqu'à créer des rapports difficiles avec eux : personnel de méthode, entretien, maîtrise et parfois aussi les représentants syndicaux.

Au niveau culturel ensuite, l'expression rompt avec les habitudes de l'organisation rationnelle et entraîne un apprentissage de la communication sans médiation et des relations de face-à-face. Des différences de point de vue entre pairs se font également jour, brisant l'homogénéité antérieure du "monde du silence". La participation provoque une ouverture relationnelle, par échange d'informations, entre personnel de même niveau comme avec la hiérarchie. Les rapports se professionnalisent car ils se basent davantage sur les compétences de chacun. Entre hiérarchiques, des solidarités nouvelles se construisent sur la base de réflexions sur le rôle de la maîtrise, de l'encadrement et des services fonctionnels.

Cependant, Sainsaulieu montre que les gains de procédures participatives ne sont pas uniformes. Ils touchent davantage les salariés qui étaient au préalable en situation d'implication que ceux qui étaient en position de retrait (1987). De plus, le fonctionnement participatif doit être encouragé par la hiérarchie ; cela demande donc que les supérieurs directs intègrent les rôles d'animateur et de négociateur à leurs fonctions (ibid). Enfin, il évoque la nécessaire adaptation aux contextes de toute tentative de réforme des pratiques organisationnelles, par le biais d'expérimentations (1982).

De son côté, Bernoux montre que la participation n'accroît le sentiment de responsabilité que si elle octroie au manager des marges de manœuvre importantes et une relative indépendance (1981).

Il est également couramment admis que la participation réduit la distance hiérarchique et instaure une bonne communication entre les groupes, ce qui demande à ce que quelques conditions soient réunies comme des rapports sociaux favorables à l'échange et une confiance réciproque entre acteurs (Chaskiel, 1994). De plus, participer à certaines décisions suppose une relative convergence de vues et des circonstances qui ne rappellent pas l'autre réalité des organisations, à savoir l'unilatéralité des décisions stratégiques (Chaskiel, *ibid*).

A un niveau individuel, pour que des pratiques participatives puissent toucher les personnes, il est nécessaire qu'elles soient fondées sur les enjeux et questionnements des acteurs concernés et que leurs objectifs soient parlants, c'est-à-dire qu'ils ne soient ni trop vagues ni trop ambitieux. Les pratiques qu'on promeut doivent aussi correspondre à des possibilités en rapport avec les pratiques, les habitudes (aspects culturels) et les comportements des acteurs (aspects relationnels). Par ailleurs, la participation n'est pas automatiquement perçue comme une opportunité. Quand on y voit une contrainte ou une exigence de l'organisation, cela peut bloquer l'engagement des acteurs. Il en est de même si elle représente un surcroît de travail et des efforts supplémentaires jugés excessifs par les acteurs eux-mêmes, l'action ne se déroulera ni dans le plaisir ni dans le dynamisme lié à l'adhésion à un projet (Louart et Beaucourt, 1993).

Nous avons nous-même constaté que seules certaines formes de participation développent l'autonomie, notamment quand elle est intégrée au travail quotidien et qu'elle irrigue les fonctionnements habituels, par exemple par le biais d'instances qui nécessitent la participation des salariés sans forcément s'en parer des vertus (participation irrigation). A l'inverse, la participation intégrée aux démarches qualité peut aboutir à réduire toute forme d'autonomie si son aboutissement ultime consiste à normaliser le travail de tous (participation normalisation). Elle peut également ne rien changer à l'autonomie des salariés si elle est circonscrite à des moments purement formels (participation récréation - Bellini, 1999).

Bref, nous ne nions pas les potentialités de pratiques participatives mais il faut les relativiser à l'aune d'un ensemble de contingences or le discours illusoire installe une survalorisation des avantages en occultant ou niant les problèmes possibles, dans une logique de séduction et de vente auprès des acteurs organisationnels. Il accumule de prétendues opportunités qui touchent l'organisation dans son ensemble, le travail, le manager et les salariés... jusqu'à perdre tout crédit.

Pour Galambaud, la recherche de réduction des charges de personnel sonne comme un coup d'arrêt aux tentatives de mobilisation des membres de l'organisation (1994). Sans entrer ni dans un débat idéologique ni dans un procès d'intention, force est de constater un paradoxe fondamental des pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines : coexistent des pratiques d'exclusion (ou de développement de la précarité) avec des pratiques de mobilisation (Louart et GRHEP, 1993). Le paradoxe se fait contradiction quand les gains de productivité issus de la mobilisation des hommes et femmes contribuent à la suppression des postes ceux qui les ont rendus possibles (Galambaud, *ibid*). Cette réalité n'est pas ignorée des salariés, qu'ils soient ouvriers, agents de maîtrise ou cadres. Elle contribue à discréditer le discours mobilisateur des dirigeants, évoquant le facteur humain comme première richesse de l'entreprise.

c. Un agrégat de postulats et un patchwork théorique.

Du fait de la géométrie variable de l'objet "management participatif", on ne peut ni valider, ni invalider de modèle précis en organisation. Derrière le discours, qui se répand jusqu'au milieu des années 90, il y a un ensemble de mesures et d'outils dont les combinaisons varient d'une entreprise à une autre. Le management participatif est toujours resté une notion – valise, peu claire et difficile à conceptualiser, ce que de nombreux chercheurs mettent en évidence en pointant la variété des pratiques (Hermel, *ibid* ; Thévenet, 1992 ; Rojot, 1992 ; Laville, 1992).

Le discours illusoire s'appuie sur un patchwork théorique dans la mesure où les apports théoriques, les modèles validés sont agrégés sans distinction ni de leurs courants de référence et paradigmes ni de précision sur leurs limites. Par ce raccourci, les gains apportés par le management participatif sont justifiés par des bribes d'éléments théoriques, reconstitués a posteriori dans un ensemble cohérent et bien ficelé.

Il en va ainsi des éléments retenus de l'école des relations humaines, dont le grand mérite est d'avoir sorti l'homme de son statut de simple rouage, potentiellement défaillant, au service d'une mécanique organisationnelle dont l'efficacité n'est pas remise en question. En reconnaissant l'individu comme un être relationnel et affectif, ce courant invite à repenser essentiellement les modes de contrôle et de communication dans le travail. En ce sens, Mayo peut servir la cause du management participatif. Néanmoins, ses acquis se basent davantage sur des postulats, que des arrangements avec la rigueur scientifique permettent de valider. Bert fait la synthèse de reproches adressés à Mayo, au premier rang desquels se trouve la constitution des équipes de l'atelier expérimental, qui aurait permis d'aboutir aux conclusions souhaitées (1995). Surtout, Mayo surestime les effets de la logique affective, qui est impuissante à modifier les relations en profondeur si elle n'est pas assortie d'un contexte organisationnel adéquat. Mayo plaide pour une humanisation du travail sans modifier substantiellement son organisation. Affirmer que les exécutants agissent selon une logique du sentiment, distincte de la logique rationnelle qui animerait les concepteurs du travail, c'est donner à voir une représentation particulière des Hommes au travail, héritière de Taylor dans la mesure où elle reproduit dans les esprits la séparation conception/exécution que Taylor avait institué dans le travail.

C'est précisément sur le contexte organisationnel que les tenants de la socio-technique ou démocratie industrielle mettent l'accent. Pour eux, le social et le technique sont des éléments interdépendants qu'on ne peut penser séparément. En outre, pour la démocratie industrielle, la participation n'est pas une fin en soi mais un moyen d'aboutir à des changements, avant tout sociaux et politiques puisque les dispositifs participatifs sont une étape vers une forme de démocratie en organisation. Pour la démocratie industrielle, la portée de dispositifs participatifs est politique et contrairement aux relations humaines, les Hommes y sont représentés comme capables d'auto-organisation et d'autonomie, quels que soient leurs postes.

Quant aux théoriciens de la psychologie organisationnelle, ils estiment que la participation aux décisions est un moyen pour le management d'offrir aux individus une occasion de réalisation de soi, impossible à réaliser dans un fonctionnement taylorien. Tout leur travail consiste donc à proposer des styles de management qui permettent aux individus de s'investir psychiquement dans leurs entreprises. La volonté de l'individu à s'impliquer et à participer y est un postulat. De plus, certains travaux ont des interprétations qui prêtent à controverse. Par exemple, la très célèbre expérience de Lewin, Lipitt et White (1948) montrant l'intérêt du style d'animation dit démocratique (liberté d'organisation, consultation dans la prise de décision) par rapport aux styles autoritaire et laisser-faire, est une légitimation courante d'un management de type participatif. Les résultats sont incontestables mais valent pour ce qu'ils

disent : l'expérimentation concerne des groupes d'enfants et non d'adultes, dans des situations de loisirs et non de travail. Toute généralisation au management d'équipe serait abusive.

L'ambition des travaux de la psychologie organisationnelle est managériale. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement des organisations tout en cherchant à en faire profiter les individus... en supposant qu'ils le désirent. Sur ce point, revenons sur un autre travail de recherche qui a amplement servi la cause du "management participatif". Il s'agit des enquêtes sur les styles de management de Blake et Mouton. Après avoir identifié les cinq célèbres styles de management sur deux axes (intérêts porté aux Hommes, intérêts porté aux résultats ou à la production), les deux chercheurs montrent que le management dit intégrateur, c'est-à-dire qui intègre les deux intérêts, donnait les meilleurs résultats. C'est le sens de leur livre paru en 1972, dont la portée explicative n'est pas en cause ; ce qui l'est, c'est la portée prescriptive qui l'a suivie : puisque le management participatif donne de bons résultats, il faut l'adopter. Leur deuxième ouvrage (1987) en propose la voie, oubliant que l'adhésion ne se soumet pas à la prescription.

Relations humaines, socio-technique et psychologie organisationnelle sont les trois grandes écoles de pensée qui évoquent la participation. Elles le font dans des sens différents, avec des intentions inégales et des conceptions distinctes de la personne. La notion de management participatif agrège en un tout des morceaux de chacune de ces lectures théoriques.

Fondamentalement, les promoteurs du management participatif se réfèrent à l'idée que la conjonction des intérêts de l'entreprise et de ses personnels est possible. Aujourd'hui encore, la plupart des modèles normatifs se basent sur l'idée que les hommes et les organisations ont des intérêts conjoints. Force est de reconnaître que cette acception a ses limites car la conjonction d'intérêts existe bel et bien à certains égards, mais elle n'est que partielle. Considérer l'entreprise comme une communauté fusionnelle et solidaire, immergée dans un univers désormais dominé par la finance relève d'un leurre que l'actualité sociale rend de plus en plus difficile à croire. En outre, les membres de l'organisation ne forment pas un groupe homogène. Les propres intérêts des groupes constitués (corps, métiers, lignes hiérarchiques, appartenances syndicales, générations, localisation géographique) peuvent être divergents voire conflictuels.

3. Les problèmes posés.

Apparu dans les discours, le concept de management participatif a disparu dans les pratiques du terrain. Les problèmes que le concept a posés ne sont pas exclusivement théoriques. A l'instar d'autres objets mous de la GRH, cette fois plus d'actualité comme le développement personnel, le savoir être ou les compétences relationnelles, les problèmes posés par la propriété de malléabilité d'un concept comme le management participatif se font aussi sentir sur un plan opérationnel car ils ont des conséquences sur les personnes chargées de le mettre en œuvre.

En effet, les attentes formulées par le discours participatif à l'égard des managers de proximité sont ambiguës car sujettes à de multiples interprétations, qu'on ne peut préciser parce que les situations de travail sont trop nombreuses, trop complexes et trop variées pour pouvoir être modélisées. L'imprécision des attentes de rôles brouille d'autant plus les repères sur les rôles à tenir que ces rôles imprécis deviennent justement les rôles valorisés par l'organisation : la figure du manager gagne en prestige devant celle du technicien. En outre, à l'ambiguïté du

contenu s'ajoute l'ambiguïté sur la nature de la prescription, coercitive ou persuasive (Bellini, 1997). L'ensemble de ces ambiguïtés sur les attentes de rôles suggère plusieurs types de difficulté :

- opérationnelles : en accentuant le volet "participatif" du management, on place le manager dans des situations impossibles à tenir car les situations de management nécessitent aussi directivité et centralisation des décisions, à des degrés différents selon les cas. Selon l'expression déjà évoquée, le discours courant sur la participation fait l'apologie d'un "management fleur bleue", témoignant d'une pensée bienséante voire éthique, dans le sens moralisant du terme, mais résistant d'autant moins à l'épreuve du quotidien que le participatif ne bouleverse pas l'ordre des priorités. Bref, des espaces de participation existent dans les organisations mais ils sont fondamentalement limités or en mettant l'accent sur la participation, on crée des contradictions avec le fonctionnement quotidien des entreprises. Actuellement, beaucoup d'organisations renforcent leur rationalisation via les normes de qualité tout en promouvant des comportements qu'on aurait naguère baptisés de « participatifs » : on évalue parfois formellement prise d'initiatives, autonomie et sens des responsabilités, alors qu'on ôte dans le même temps la possibilité d'exercer les initiatives, l'autonomie, les responsabilités en renforçant les procédures et en créant des normes. D'un point de vue pratique, les outils censés concrétiser la politique RH sont difficiles à appliquer, interprétés opportunément ou abandonnés ;
- relationnelles : la conception illusoire du management participatif diffuse l'idée d'une communauté humaine harmonieuse. Toute notion relative à la discipline, l'ordre, la subordination hiérarchique devient proscrite. Cela met l'encadrement face à des dilemmes insolubles, entre des normes managériales peu opératoires et des réalités quotidiennes complexes face auxquelles ces normes sont peu appropriées ; elles remettent en cause le pouvoir des managers sur leurs équipes, en sollicitant auprès d'eux des formes d'autorité, de relation, de contrôle et de pouvoir qui ne sont pas toujours justifiées au regard des situations. En outre, si les normes comportementales ne sont pas respectées, les managers se mettent hors-la-loi organisationnelle dont ils sont censés être les rouages ;
- psychologiques : d'une part, l'encadrement de proximité se trouve confronté aux prescriptions de l'organisation, requérant des qualités qui touchent au Moi de l'individu (Bellini, 2004). Or l'identité psychique d'un individu ne se construit pas sur injonction. Elle est le résultat d'une construction complexe à partir des interactions de l'individu à un ensemble social et organisationnel. D'autre part, nous l'avons dit, les attentes de rôles liées à ces prescriptions ne sont que partiellement réalisables car le fonctionnement quotidien des ateliers et bureaux nécessite à la fois délégation et centralisation, autonomie et contrôle, liberté et encadrement. Dans ce contexte, stigmatiser les comportements directifs, c'est générer un sentiment de culpabilité issu du non-respect de la norme ; prescrire les comportements participatifs, c'est placer les managers de proximité dans des situations de connaître des injonctions paradoxales (Bateson, 1980) c'est-à-dire d'injonctions qui se contredisent à des niveaux différents : "sois participatif" au niveau du discours ; « sois directif » au niveau opérationnel. Il va sans dire que cette situation est porteuse de tension ;
- sociopolitique car la participation s'intègre à un ensemble de rapports de pouvoir. Comme Chevalier le montre à propos des cercles de qualité (1989) et comme Rojot et

Bergman l'indiquent à propos des tentatives de développement de la participation directe en Europe du Nord (1989), l'encadrement intermédiaire peut sentir son pouvoir menacé par des instances de participation et contrarier son développement voire applaudir son essoufflement.

- politique : les pratiques relevant du management participatif n'ont de sens que s'il y a adhésion au projet mobilisateur qui les sous-tend. Or les opérations de downsizing, de reengineering et les plans sociaux devenus outils de management banalisés ont des effets dévastateurs sur les tentatives de mobilisation. Ils ancrent dans les esprits de nombreux salariés, à tort ou à raison, que le discours faisant de la ressource humaine la principale richesse de l'organisation n'est qu'un discours de façade et qu'une manipulation (Galambaud, 1994).

Conclusion :

Bien qu'on ne parle plus de management participatif, des pratiques participatives continuent à prospérer dans les organisations. Mais il s'agit d'une participation qui ne dit plus son nom, intégrée aux situations de travail et émancipée de son discours illusoire et grandiloquent. En ce sens, l'épisode « management participatif » a servi. Cependant, pour ce que nous pouvons en juger d'après nos discussions avec des managers de diverses organisations, les enseignements sont empiriques et restent du domaine de la croyance : on n'y croit plus. Les anciennes croyances ont laissé la place à de nouveaux credo autour des nouveaux objets mous de la gestion des ressources humaines. Une lecture théorique de ces objets mous pourrait avantageusement préserver organisations et personnes de futures désillusions.

BIBLIOGRAPHIE

- Archier G. et Seyriex H. (1984), *L'entreprise du 3^e type*, Paris, Seuil.
- Aubert N. et De Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Bateson G. (1980), *Vers l'écologie de l'esprit*, t.II., Paris, Seuil.
- Bellini S. (1997), *Les managers de proximité en situation de management participatif*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille.
- Bellini S. (1999), *Incidences de pratiques participatives sur les formes d'autonomie et de contrôle*, Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH, Lyon, 9 & 10 Septembre.
- Bellini S. (2004), *Les dilemmes du managers*, Cahiers de recherche de l'IAE de Poitiers.
- Blake R. et Mouton J. (1987), *La 3^e dimension du management*, Paris, Editions d'organisation.
- Blake R. et Mouton J. (1972), *Les deux dimensions du management*, Paris, Editions d'organisation.
- Bernoux P. (1981), *Un travail à soi*, Privat.
- Bert C. (1995), L'effet Hawthorne. Un mythe des sciences humaines, *Sciences Humaines*, n° 52, pp. 37-39, Juillet.
- Besson D. (1994), *Taylorisme et participation*, Cahiers de recherche du CLAREE, IAE de Lille.
- Chanlat J.-F. (1999), *Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail*, in Brunstein I., *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, pp 29-62.
- Chaskiel P. (1994), *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte*, Eska.
- Chevalier F. (1990), Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel, in Martin D., *Participation et changement social*, Paris, L'Harmattan, pp. 191-208

- Friedman G. (1964), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 2^e édition.
- Galambaud B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF.
- Gélinier O. (1990), *Historique de la direction participative*, in Laboucheix V. (sous la direction de), *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Dunod, coll. Entreprise, pp 13-23
- Hermel P. (1988), *Le management participatif: sens, réalités, actions*, Editions d'organisation.
- Laville J.-L. (1992), *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert.
- Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La découverte.
- Lewin K. (1948), The consequences of an authoritarian and Democratic Leadership, in Weiss G., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Brothers.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.
- Louart P. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J., *Repenser la GRH*, Paris, Economica.
- Louart P. et Beaucourt C. (1993), Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°5/6, Janvier, pp. 55-72.
- Mac Gregor D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars.
- Martin D. (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF.
- Mayo E. (1946), *Human problems of an industrial civilisation*, Harvard University Press.
- Morel C. (1992), "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", *Annales des mines, Gérer et comprendre*, n°28, Septembre 1992, pp. 71-83.
- Peters T. et Waterman R. (1983), *Le prix de l'excellence*, Interéditions.
- Revue Française de Gestion*, n°88, mars – avril – mai 1992.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Armand Colin.
- Riboud A. (1987), *Participation, mode d'emploi*, Paris, 10/18.
- Roca S., Retour D., *Participation in Enterprise Management*, Economic and Industrial Democracy, Février 1981.
- Rojot J., Ce que participation veut dire, *Revue Française de Gestion* n°88, mars-avril-mai 1992.
- Rojot J. & Bergman A. (1989), *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert.
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz.
- Sainsaulieu R. (1982), Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Thévenet M., Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution, *Revue Française de Gestion* n°88, mars-avril-mai 1992.
- Trist E.A. et Bamforth K.W. (1956), « Some social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting », *Human Relations*, vol. 4, n°1.