



**HAL**  
open science

**La place de l'expression dans le travail Analyse  
secondaire de recherches sur trois formes d'expression :  
participation, discussion, concertation**

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. La place de l'expression dans le travail Analyse secondaire de recherches sur trois formes d'expression : participation, discussion, concertation. XXXe Congrès de l'AGRH, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-02638234

**HAL Id: hal-02638234**

**<https://hal.science/hal-02638234>**

Submitted on 9 Jun 2020

**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.

# **La place de l'expression dans le travail**

## **Analyse secondaire de recherches sur trois formes d'expression : participation, discussion, concertation**

**Stéphane BELLINI**

CEREGE – IAE / Université de Poitiers

### **Résumé**

Plusieurs courants de management placent l'expression des salariés au cœur de leur modèle, depuis le management participatif jusqu'à la concertation managériale ou encore les espaces de discussion. Nous avons étudié ces trois types de fonctionnement lors de travaux indépendants les uns des autres. Dans la logique de l'analyse secondaire de données préalablement collectées (Thorne, 2004), ce travail est l'occasion d'un retour sur ces recherches pour identifier les facteurs favorables au développement de l'expression. Il en ressort que l'expression se déploie dans une configuration favorable, comprenant elle-même une organisation du travail adaptée, un dispositif de soutien à l'expression, et un engagement des managers.

### **Introduction**

La place de l'expression dans le management n'est pas une préoccupation récente (Martin, 1994). Son encouragement peut être initié pour des raisons différentes, que ce soit en réponse à des revendications ou pour servir un idéal managérial cherchant à réunir projet politique ou philosophique et contraintes organisationnelles et/ou économiques. Pour Martin, « *plus que de démocratie, il s'agit bien souvent de pratiques de mobilisation et de concertation exigées par les contraintes d'un environnement de plus en plus instable et soutenues par un management en quête de consensus social* » (1994, p. 9). La question de l'expression a été renouvelée par Detchessahar, qui promeut la discussion et la « *délibération* » (2019) afin de concilier santé au travail et performance organisationnelle.

Nous avons conduit trois recherches distinctes, portant sur trois démarches différentes : management participatif, espaces de discussion et démarche de concertation. Au-delà des particularités liées à des contextes, nous revenons à présent sur ces trois terrains, guidé par la problématique suivante : comment favoriser le développement de l'expression dans le travail ? Pour y répondre, nous procédons ici à un premier réexamen des données collectées, selon le principe de l'analyse secondaire des données, à l'occasion de trois recherches espacées dans le temps mais ayant fait l'objet d'études de cas approfondies.

Nous synthétiserons dans un premier temps la revue de littérature synthétique sur chacun des trois concepts. Puis nous présenterons les principes de l'analyse secondaire. Nous exposerons ensuite les résultats de nos observations. A chaque fois, en présentant pour chaque terrain les contextes de l'implantation de ces pratiques managériales, les mises en œuvre que

nous en avons observé et le rôle que le manager y jouait. Enfin, nous nous efforcerons de tirer les enseignements de cette analyse comparée. Nous identifions trois éléments, jouant à des niveaux différents : l'organisation du travail, le dispositif formel d'appui à l'expression et l'engagement des managers.

## **1. Trois façons de penser l'expression des salariés**

Les trois formes d'encouragement de l'expression ont été diversement étudiées. Le management participatif a fait l'objet d'une littérature abondante jusqu'à la fin des années 1990. La discussion a connu un développement plus récent, suite aux travaux de Detchessahar (2011). La concertation managériale, inspirée des démarches de concertation publique, a été moins étudiée. Pour chacune de ces démarches, nous présentons à présent une revue de littérature synthétique, en reprenant à chaque fois un mode de présentation identique : définition, contexte d'émergence et critiques.

### *1.1. Management participatif*

Concept florissant jusque dans les années 1990, le management participatif a fait l'objet de nombreux travaux. Ils ont montré notamment la difficulté de sa définition tant le concept recouvre des pratiques différentes.

#### *1.1.1. Définition*

Le management participatif rassemble des pratiques hétérogènes : diversité des niveaux d'engagement (moyens, processus, résultats ; Hermel, 1988), des ampleurs (en effets produits sur l'organisation, en nombre d'acteurs concernés, en temps consacré ; Laville, 1992), des modes de participation (institutionnelle et représentative, dispositifs organisationnels, culturelle. Bref, on ne peut en parler comme un objet homogène (Thévenet, 1992). Le point commun entre les définitions tient à l'encouragement de la participation directe et à l'accent porté sur le manager, incarnant un mode de management plus ouvert (Rojot, 1992).

#### *1.1.2. Contexte d'émergence*

Le management participatif émerge en contrepoint des organisations tayloriennes et à leurs effets sur les hommes. Sa relative imprécision permet au concept de se développer sur le projet d'une conciliation de logiques antagonistes. Il permettrait d'abord une humanisation des rapports sociaux et d'éviter le conflit individu – organisation formalisé par Argyris (1957), selon lequel l'organisation taylorienne ne propose pas l'environnement propice au développement humain. Il serait aussi à la base d'un investissement personnel dans les organisations. Des recherches fondatrices vont pour ce faire dans le sens d'un management plus participatif : 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. Le management participatif supprimerait également le conflit entre directions et salariés, ces derniers finissant par intégrer les contraintes et objectifs de l'organisation (Peters et Waterman, 1983).

### *1.1.3. Critiques*

Sur un plan pratique, un certain nombre de difficultés se font jour : des difficultés opérationnelles apparaissent du fait de l'inadéquation des structures ou management prôné par le discours (Chaskiel, 1994). De plus, le management participatif accentue la tension pour les managers, dont la position duale est déjà reconnue (Rothlisberger, 1976).

Des auteurs critiques dénoncent l'ambivalence de la notion, allant jusqu'à parler d'un management bâti sur un imaginaire leurrant (Le Goff, 1995), dont la conséquence est de morceler les collectifs de travail auparavant stabilisants et sources d'identification (Linhart, 1991). De même, on évoque le « taylorisme participatif » ou les « groupes participatifs autoritaires » (Andréani, 1994), nés dans des organisations où les données fondamentales du travail (répartition des tâches et du pouvoir, contrôle et autonomie) restent inchangées. Seule la participation s'est ajoutée aux prescriptions habituelles.

### *1.2. Espace de discussion*

Repris en 2013 par un Accord National Interprofessionnel (ANI), l'espace de discussion est formalisé dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie au travail. Objet de nombreux débats dans la communauté académique, il est également promu et déployé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et ses déclinaisons en associations régionales.

#### *1.2.1. Définition*

L'« *espace de discussion* » est proposé par Detchessahar pour gérer et organiser la mise en débat de la prescription (2011). Celle-ci doit être pensée en tant que telle et donc formalisée : la discussion doit être centrée sur le travail lui-même. Il ne s'agit ni d'une réunion de service lors de laquelle les problèmes du quotidien sont exposés, ni d'une instance d'amélioration des performances. La discussion doit encore se produire régulièrement et s'inscrire dans le temps. Elle prend appui sur des données factuelles, renseignées à cet effet. Elle est encore informée, encadrée et animée par un cadre *de* et *dans* l'activité et elle est enfin mémorisée (p. 102). L'espace de discussion implique les acteurs concernés par la prescription du travail, y compris les managers. Pour Detchessahar, l'espace de discussion est un moyen de réintroduire les managers sur la scène du travail, qu'ils avaient désertée, happés par l'instrumentation de gestion et la participation à des groupes transversaux.

#### *1.2.2. Contexte d'émergence*

Les espaces de discussion s'inscrivent dans la filiation de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989). Elle-même prend appui sur la démonstration de la capacité des acteurs à contourner les injonctions et prescriptions censées encadrer leur action (Bernoux, 1981 ; De Terssac, 1992) pour reconfigurer des règles de travail propres aux membres d'un groupe et imaginer des régulations autonomes. Ce constat pointe les limites de la régulation de contrôle, quelle qu'en soit la forme (consigne plus ou moins formalisée, note de service, fiche de poste, règle d'utilisation des outils de gestion...). Avec la régulation conjointe, Reynaud conceptualise

la manière avec laquelle des règles discutées peuvent aboutir à leur acceptation, pourvu que la prescription devienne adaptée aux contextes et contraintes du travail. La régulation conjointe permet aussi de construire une intersubjectivité, c'est-à-dire un partage des représentations sur le travail. Elle permet « *l'élaboration de super-règles, sans supprimer forcément les oppositions entre les sources de régulation, mais en tenant compte des préoccupations et des intérêts de chacun* » (Bréchet, 2008, p. 20). Cette dernière forme de régulation conjointe n'annule ni le contrôle, ni la prescription ; elle est une prescription acceptée car discutée.

La Théorie de la régulation sociale (TRS) éclaire avec pertinence de nombreux phénomènes organisationnels. Mais elle laisse en suspension les questions du pilotage de la régulation conjointe, de son organisation autour d'objets de discussion (Paradeise, 2003). Detchessahar répond à ces questions en proposant d'opérationnaliser la régulation conjointe avec les espaces de discussion. Ils deviennent le pilier opérationnel d'une ingénierie de la discussion, elle-même identifiée comme une condition de mise en œuvre d'une régulation conjointe.

### 1.2.3. Critiques

Les espaces de discussion ont pour objet la mise en débat du travail. Il est cependant difficile de détacher la prescription du travail de son fait générateur, c'est-à-dire l'organisation du travail et les orientations stratégiques. La mise en pratique de la discussion invite à en distinguer deux niveaux : Conjard et Journoud (2013) distinguent ainsi la discussion opérationnelle de la conversation stratégique. Pour eux, il est nécessaire de prolonger la discussion opérationnelle quand la régulation du travail suppose des arbitrages à l'échelon organisationnel et stratégique, d'où la conversation stratégique. Celle-ci peut alors être « *mobilisée au service d'enjeux de régulation ou d'apports de solutions aux problèmes de terrain (de l'opérationnel vers le stratégique) ou de répartition des objectifs (du stratégique vers l'opérationnel)* » (p. 88).

De leur côté, Detchessahar *et alii* (2015) identifient trois niveaux d'espaces de discussion : l'espace de discussion, tel que présenté initialement, agit à un niveau opérationnel et vise à réguler les prescriptions du travail entre opérationnels et encadrement de proximité. Il est complété de discussions de conception, réservées aux organisateurs du travail, et de discussions stratégiques, destinées à la direction. L'ensemble forme un chaînage de la discussion, propice à connecter l'espace de discussion opérationnel de la discussion stratégique. La discussion opérationnelle est donc insuffisante à elle seule pour faire évoluer les prescriptions du travail.

## 1.3. Démarche de concertation

On recense peu de travaux sur la concertation managériale. L'étude de réunions de concertation pluridisciplinaires dans le secteur de la santé en montre l'intérêt (Le Divenah et al., 2013). Nous reprenons ici les principaux travaux sur la question.

### 1.3.1. Définition

La littérature sur la concertation managériale l'aborde d'abord comme un processus puis définit sa nature et traite enfin des objets de concertation. Une démarche de concertation est tout d'abord provoquée par la mise en débat d'orientations stratégiques. Le processus s'organise et se planifie ensuite (Fortier, 2002) à partir d'une demande prescrite (Schneider, 1987). La démarche s'inscrit dans un processus de décision, avec un certain pouvoir d'exécution issu de la concertation (Regini, 1985). La concertation est censée construire autant que s'appuyer sur une relation de confiance favorisant l'appropriation collective du projet qui l'a provoqué. Les parties-prenantes sont impliquées sans imposer *a priori* une logique, représentative ou participative (Thomassian, 2004).

La concertation est ensuite à la fois une activité sociale et une activité de gestion. C'est une activité sociale car la démarche est par nature collective puisqu'il s'agit « *dire ensemble* » (Bratosin, 2001) et de construire une représentation commune autour d'un objet à travers des instances de communication. C'est aussi une activité de gestion car sa finalité est de permettre aux acteurs d'obtenir un éclairage pour la prise de décisions, en rendant explicites et visibles les points de convergence mais aussi les tensions et contradictions dans la construction d'un projet. Il s'agit, pour les acteurs en présence, de chercher une solution allant au-delà de leur propre vision limitée (Gray, 1989). In fine, le processus est traduit en actes managériaux (Cossette, 2004).

Enfin, la concertation exige la définition d'un objet, pivot d'une gestion concertée de la conduite du projet. L'enjeu est de trouver un objet favorable à une démarche de concertation, c'est-à-dire ayant des implications concrètes, et ne pas rester à un niveau philosophique, et se situant au cœur des préoccupations des directions. Enfin, l'objet doit aussi être perçu comme légitime et laisser la place à des marges de manœuvre (Anton *et alii*, 2018).

### *1.3.2. Contexte d'émergence*

La concertation managériale s'inspire des principes de la concertation publique. On y retrouve les mêmes intentions d'élaboration de représentations collectives d'objets communs en vue d'agir ou de décider entre parties-prenantes (Beuret, 2013). On y retrouve également le désir d'association des acteurs aux décisions, à la fois pour prendre en compte la connaissance du terrain et pour prévenir des réactions défavorables au projet.

### *1.3.3. Critiques*

La mise en œuvre de la concertation l'expose à des difficultés, du fait de confusions sur la finalité de la concertation. Faute de clarification, elle peut être assimilée à l'octroi d'un pouvoir de décision sur le projet. Bratosin signale ainsi que « *la tendance est de confondre la participation au débat avec l'action de décider* » (2001). La concertation opère également sur des objets définis et est un processus relationnel s'appuyant sur une relation de confiance. En conséquence, si les objets sont mal définis et si la relation de confiance n'est pas établie, la concertation ne peut produire les effets que ses concepteurs en escomptent.

Enfin, la concertation porte en principe sur des orientations proposées par la hiérarchie. Elles se heurtent aux possibilités du terrain. Autrement dit, une concertation sur les orientations stratégiques ne peut s'émanciper d'une discussion sur la prescription du travail (Auteur, 2019).

Ces trois modes de management ont donc pour point commun de favoriser l'expression des salariés mais ils portent sur des objets différents : la relation managériale est centrale pour le management participatif, le travail retient l'attention des auteurs sur les espaces de discussion et les orientations stratégiques sont le point d'entrée de la concertation managériale. Au-delà de leurs différences, nous cherchons à identifier les facteurs favorables au déploiement de l'expression. Cette problématique nous invite à revisiter des données préalablement collectées, selon une méthodologie que nous présentons dans la section suivante.

## **2. La méthodologie de l'analyse secondaire**

Cette communication s'appuie sur la méthodologie de l'analyse secondaire de trois recherches-interventions. Cette méthodologie « *consiste à réexaminer un ou plusieurs ensembles de données qualitatives dans l'optique de poursuivre des questions de recherche qui sont distinctes de celles de l'enquête initiale* » (Thorne, 2004, p. 1006). Une typologie des recherches mobilisant l'analyse secondaire de données qualitatives a été développée par Heaton (2004) puis complétée par Chabaud et Germain (2004). Ce dernier distingue cinq types d'analyse secondaire : la supra-analyse aborde de nouvelles questions non abordées lors de l'analyse primaire. L'analyse supplémentaire se consacre à une question qui a émergé lors de l'analyse primaire mais qui n'a pas pu être considérée alors. La ré-analyse consiste à exploiter les données une nouvelle fois pour vérifier les analyses primaires. L'analyse amplifiée regroupe plusieurs recherches afin de mener des comparaisons entre ces travaux. Enfin, l'analyse assortie combine des données issues de recherches secondaires avec une étude reposant sur des données primaires.

L'exploitation des données selon la méthode d'analyse secondaire ressort de l'analyse amplifiée, puisque nous avons bien conduit trois recherches séparément, en relation avec des partenaires et dans des contextes différents mais avec pour point commun de questionner la place de l'expression dans certains dispositifs de gestion. Chabaud et Germain pointent la faible utilisation de cette méthode en sciences de gestion, alors qu'elle est utilisée dans d'autres champs scientifiques (*ibid*). Le cas emblématique de l'utilisation de cette méthode est la relecture de Weick de la catastrophe de Mann Gulch (Weick, 1993).

L'analyse secondaire permet de revisiter des données, en aimantant cette relecture d'une nouvelle question. Elle apporte un nouvel éclairage à des données préexistantes. Elle suppose cependant de s'entourer de précautions méthodologiques. C'est d'autant plus nécessaire quand le chercheur n'a pas lui-même participé à la collecte des données, ce qui n'est pas le cas ici. Nous avons directement collecté les données, seul ou en équipe, en avons organisé le tri et les avons interprétées au regard des problématiques initiales. Les recherches ont des méthodologies communes : elles se basent sur des études de cas approfondies, qu'il s'agisse d'un cas unique ou de deux cas et ont mobilisé l'observation et des entretiens semi-directif. Enfin, elles ont été

conduites dans le cadre de recherches-interventions. Nous précisons les trois dispositifs méthodologiques dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les trois dispositifs méthodologiques initiaux

Objets de la recherche/dispositifs méthodologique	Management participatif	Espaces de discussion	Démarche de concertation
Nature du terrain	Norpor, structure portuaire publique de 800 salariés  Noracier, entreprise sidérurgique de 6000 salariés	FormaPro, agence publique d'Etat dans le domaine de la formation comptant 1000 salariés	La Direction des Parcs et Jardins (200 agents) de Vialer, collectivité territoriale de 150 000 habitants et 5000 salariés
Problématique	Quelles sont les incidences du management participatif sur les rôles de l'encadrement ?	Les espaces de discussion permettent-ils de réguler les paradoxes de la <i>Nouvelle Gestion Publique</i> ?	En quoi la concertation peut-elle favoriser une régulation conjointe dans le cadre d'une démarche de changement ?
Finalités de l'intervention	Livraison d'audits du management dans les deux structures	Présentation d'une étude sur l'évolution de la culture managériale	Accompagnement d'une direction dans la mise en place de la concertation
Matériau empirique	65 entretiens semi-directifs (ESD) à Norpor et observation rendue possible par une présence quasi-quotidienne durant 3 mois 32 ESD à Noracier, et observation rendue possible par une présence quasi-quotidienne durant 2 mois	43 ESD, réalisés par une équipe de 4 chercheurs, et restitution lors d'un comité de direction	Notes de participation aux comités de direction, entretien semi-directif avec ses membres, notes sur les contributions d'agents lors d'espaces de concertation. Démarche rendue possible par une présence discontinue étalée sur 30 mois
Modalités du traitement des données	Codage des données à partir des unités d'analyse définies dans le guide d'entretien (Miles et Huberman, 1991) : contexte, représentations du	Codage inductif des données à partir des narrations des acteurs (Miles et Huberman, 1991)	Catégorisation des données en trois thèmes selon la grille de Pettigrew (1990) : processus, objet, contexte.



	management participatif, outils et instances mobilisés, pratiques de management		
--	---	--	--

### 3. Les points saillants des observations

Les trois démarches d'investigation ont permis de recueillir un matériau empirique volumineux et riche qu'il nous faut synthétiser à présent en ne retenant que l'essentiel pour répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous ordonnons ce matériau en retenant un mode de présentation identique pour les quatre cas, la recherche sur le management participatif ayant fait l'objet de l'étude de ceux cas. A chaque fois, les contextes, les mises en œuvre et le rôle du manager dans la démarche promue sont mis en évidence.

#### *3.1. Management participatif : des logiques différenciées selon les contextes*

Les pratiques participatives sont intégrées dans les contextes organisationnels différents, favorables ou non à l'adoption d'un management de type participatif.

##### *3.1.1. Tiraillement de logiques chez Norpor*

###### *a. Contexte*

Norpor a le statut d'EPICA (Etablissement Public à Caractère industriel, Commercial et Administratif). L'entreprise publique est soumise à une lourde réglementation et à une centralisation des décisions. En matière de GRH, les décisions relatives aux carrières font aussi l'objet de procédures réglementées. Par exemple, les décisions concernant les promotions tiennent compte d'accords prévoyant qu'un quota annuel de 15% de l'effectif doit bénéficier d'une promotion. Il en résulte la nomination à des postes d'encadrement des personnes dont la capacité d'animation d'équipe est contestée en interne.

Le management participatif est lancé par un dirigeant sensible à la notion. Cela s'est d'abord concrétisé par la refonte et l'institutionnalisation des entretiens annuels d'évaluation, alors réalisés de manière très variable. Un séminaire de formation de l'encadrement au management a également eu lieu, valorisant la dimension participative et les vertus de l'expression. Enfin, un projet d'entreprise est lancé pour faire émerger à la fois des valeurs et des engagements sur moyen terme. Très explicitement, le Directeur Général attend des cadres un comportement plus participatif avec leurs collaborateurs.

###### *b. Mise en œuvre*

Les prescriptions comportementales émises par la direction de Norpor en direction du management de proximité sont rejetées. L'entretien d'évaluation est ainsi détourné de sa vocation avec un large nuancier de pratiques l'illustrant : surévaluation systématique des notes, impréparation de l'entretien, évaluation sans réel entretien, oubli de transmission des résultats ou tout simplement d'effectuer l'évaluation. Les annotations de beaucoup de managers sont

sibyllines ("RAS", "Idem année dernière"...). D'un avis quasi-unanime, le séminaire de formation n'a pas engendré de changements de comportement significatifs. Enfin, les groupes du projet d'entreprise finissent par connaître absentéisme et désaffection.

Les managers rencontrés évoquent des demandes « *décalées de la réalité du terrain* ». La communication sur le management porte sur les enjeux et les intérêts qu'il représente mais ne porte pas sur l'utilisation des outils ni sur leur valorisation dans le travail quotidien. Le discours sur le participatif est fondé sur des valeurs essentiellement philosophiques (« *l'épanouissement des hommes* ») qui supportent mal l'épreuve des faits. De manière concrète, les réunions du projet d'entreprise concernent des sujets annexes aux tâches de chacun (la signalisation sur le domaine portuaire par exemple) et finissent par être désertées.

Nous assistons à une « *réunion de communication* », instance d'expression initiée par un chef de service reconnu pour sa sensibilité au management participatif. Il réunit du personnel affecté au halage des navires dans les écluses pour susciter « *la participation de tous au bon fonctionnement de l'établissement* ». Alors qu'il lance la discussion, un long silence s'installe, coupé par une doléance éloignée de la demande initiale : « *on ne pourrait pas nous changer les bleus de travail plus souvent ?* ». Faute d'habitude de la part des éclusiers et d'objet précis, l'invitation à l'expression se transforme en doléance. Enfin, les pratiques managériales (de type participatif) ne sont encouragées que par la parole du directeur général et des services RH mais elle manque de relais dans les services, les chefs de service ne donnant pas les signes d'une grande implication. D'après plusieurs managers, le style « *pas de vague* », « *calme* », « *paix sociale* » expliquerait la peur d'ouvrir des instances d'expression.

### *c. Rôle des managers*

La prescription de rôles participatif met les managers en tension : ils estiment majoritairement que cette prescription est décalée de leurs priorités, leur management est marqué par une stabilité des pratiques mais ils éprouvent un malaise qu'ils expriment de plusieurs manières. Certains se justifient : « *Le participatif, c'est bien quand on a le temps. Moi, je dois réagir dans l'urgence. Je n'ai pas le temps d'être participatif* ». D'autres tentent de montrer qu'ils se conforment aux demandes de la direction en repeignant leurs pratiques aux couleurs de la participation : « *Je suis participatif. La preuve, j'ai toujours la porte ouverte* ». Plus rarement, ils expriment ouvertement leur désaccord : « *tout ça, c'est du management fleur bleue. Que le DRH vienne gérer mon équipe [constituée d'anciens dockers marqués par une idéologie d'opposition de classe et dans un rapport de forces permanent avec le manager], on verra s'il tient son discours plus de 5 minutes* ». Leur appropriation des outils et instances de participation montre un rejet de la prescription à l'adoption de rôles favorisant l'expression.

### *3.1.2. Ralliement de logiques chez Noracier*

Le management participatif est également promu chez Noracier où la prescription à exercer un rôle participatif est beaucoup mieux acceptée.

#### *a. Contexte*

Noracier est une entreprise de sidérurgie de près de 6000 salariés. Le développement du management participatif intervient dans un contexte de mutation de l'organisation du travail. On assiste tout d'abord à une réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, parallèle à une baisse des effectifs. On constate ensuite une décentralisation de certaines décisions au niveau des départements et une modification des fonctions de chacun : les rôles d'animation d'équipe pour la maîtrise et l'encadrement sont valorisés ; les métiers techniques se professionnalisent dans la mesure où l'intervention approximative est remplacée par l'assistance de l'ordinateur. En outre, certains techniciens se voient dotés de fonctions d'expertise et de conseil, qui les positionnent en dehors de la ligne hiérarchique. L'évolution du système de management, évoquée précédemment, s'est effectuée en parallèle à ces inflexions organisationnelles. Enfin, les projets transversaux au sein d'un département voire entre départements se sont largement développés, ce qui demande une coordination entre intervenants sur la production ; celle-ci est d'autant plus nécessaire que les problèmes posés par des installations complexes se résolvent le plus souvent en agissant sur plusieurs lieux (conception, réglages en amont...). L'expression des salariés s'y organise aussi à travers des groupes de travail transversaux.

On trouve également dans l'entreprise un souci permanent de mobiliser le personnel, avec la mobilisation de moyens considérables. Un projet d'entreprise réunit ainsi 1200 salariés en commissions, soit 20% de l'effectif, sur le temps de travail. L'effort de mobilisation s'est d'abord fondé sur la survie de l'entreprise, puis sur son développement économique. Le projet managérial est soutenu par une communication abondante : panneaux d'affichage 4x3, journaux écrits et vidéos, conférences et débats réguliers, mise en scène du projet d'entreprise lors de grand-messes régulières valorisant des participants à des projets transversaux.

#### *b. Mise en œuvre*

Le système de management de Noracier est relativement sophistiqué : on observe le développement de formations au management d'équipe, réalisées par un Institut du management interne. Celui-ci conçoit les instances de participation de manière à ce qu'elles soient insérées au travail quotidien et qu'elles répondent aux objectifs stratégiques de l'organisation (qualité, transversalité par exemple). L'institut forme pour cela les managers à l'utilisation d'outils de diagnostic (diagramme Pareto, arbre des causes, méthodes propres à la qualité) et à l'animation d'instances prévues pour stimuler l'expression des salariés. Les ateliers du management, sont une instance où le manager et son équipe se réunissent pour échanger sur la vie de l'équipe et les responsabilités réciproques sur plusieurs thèmes (qualité, sécurité, propreté, communication, résultats). L'instance est animée par un tiers, détaché de l'Institut du management. Un manager interrogé en parle avec fierté : « *quand on sort de là, on est tous regonflé parce qu'on s'est dit les choses, les bonnes comme les mauvaises, sans s'énerver et pour s'améliorer* ».

Tous les managers interrogés sans exception, du chef de service au chef d'équipe, trouvent positive l'évolution du management et estiment que l'entreprise les soutient dans l'évolution de leurs rôles.

#### *c. Rôle des managers*

Nous parlons de ralliement de logiques à propos de Noracier car la perception des contextes comme de la politique de management est favorable à l'adoption du management souhaité par la direction, c'est-à-dire orienté vers le développement des collaborateurs et de leur participation à la marche des services. Le ralliement des logiques est apte à favoriser une transition de rôles chez le manager.

### *3.2. Espace de Discussion*

L'espace de discussion est plus contemporain. Il nécessite lui aussi une expression des salariés. Nos observations de terrain portent sur Formapro, que nous présentons à présent.

#### *3.2.1. Contexte*

Formapro est une agence publique Etat, qui a le statut d'EPA (Etablissement Public Administratif). Composée majoritairement de fonctionnaires de l'Etat, Formapro enregistre une diminution régulière du nombre de ses usagers, du fait de l'apparition de concurrents, opérateurs privés utilisant les technologies du numérique. Cette situation l'amène à repenser son développement et à s'engager elle-même dans la conception de formations sous une forme numérique. Cette évolution stratégique questionne l'évolution des métiers, d'une part pour les métiers directement affectés par l'inflexion de la stratégie de l'établissement (fabrication, impression et logistique notamment), d'autre part pour la pédagogie elle-même, dont il s'agit de repenser la plus-value. En synthèse, il s'agit d'imaginer des métiers moins centrés sur la conception de supports que sur le suivi pédagogique.

Formapro compte 1000 salariés répartis sur plusieurs unités. Chaque unité comprend en moyenne 80 agents. Toutes les unités ont la même structure : un gestionnaire d'unité s'appuie sur trois ou quatre gestionnaires d'équipe. L'organisation de Formapro a connu de nombreuses réformes. Pendant très longtemps, chaque unité était dirigée par un gestionnaire, qui disposait d'une relative autonomie dans ses décisions managériales, par exemple sur la gestion de son budget. Ce fonctionnement historique a eu des effets pervers : les unités se vivaient quasiment indépendantes les unes des autres, avec une faible coordination entre elles, allant parfois même jusqu'à une concurrence interne. Une profonde réorganisation a visé à renforcer le contrôle du siège sur les unités en supprimant les gestionnaires d'unités et en affectant les gestionnaires d'équipes précédemment sous leurs tutelles à des directeurs fonctionnels, suivant le principe d'une structure matricielle. De cette manière, tous les gestionnaires d'équipes en charge de l'édition et présents sur les unités relevaient d'un directeur fonctionnel de l'édition présent au siège. Les directeurs fonctionnels deviennent les véritables décideurs dans la nouvelle organisation. Chaque directeur fonctionnel (conception, édition, logistique), en miroir de cette structure centralisée, discute avec un gestionnaire d'équipe de la même fonction dans chaque unité. Rapidement, les effets inattendus de cette nouvelle structure se font sentir : absence de coordination sur les unités, perte de repères, lourdeur administratives liées à la centralisation des décisions. Des gestionnaires d'unité sont alors rétablis. Ces changements multiples s'accompagnent d'une multiplication d'outils de gestion (contrat d'objectif, reporting divers, indicateurs de suivi, etc.) à l'initiative du siège et dont le contenu est dicté par les directeurs fonctionnels. Cette formalisation questionne l'organisation antérieure mais elle produit aussi

des effets pervers. Par exemple, les gestionnaires peinent de plus en plus à comprendre le sens des tableaux de reporting que la direction leur demande de compléter. Le manque de concertation entre directeurs fonctionnels apparaît comme une autre limite de la nouvelle structure.

Nous identifions quelques espaces de discussion : le dialogue de gestion, le comité de direction des unités et les conférences téléphoniques entre la chargée de mission de coordination des unités et les gestionnaires d'unités en rassemblent les caractéristiques : ils portent sur les pratiques professionnelles, sont animés par un responsable hiérarchique, sont réguliers et utilisent des données et outils de gestion comme base de discussion.

### 3.2.2. Mise en œuvre

La discussion a aussi lieu au niveau des équipes : *« les comités de direction des unités sont une très bonne chose, surtout après des changements importants dans notre organisation. Il fallait se retrouver pour se coordonner, échanger nos informations. Quand il y a une nouvelle organisation, il y a toujours un peu de flottement, c'est normal. Les comités de direction ont permis de clarifier petit à petit ce qui était de l'ordre du siège et de l'unité et de s'échanger des informations qui, pendant un moment, transitaient d'abord par le siège alors qu'elles concernaient aussi le collègue du bureau d'à côté ».*

Les espaces de discussion (dialogue de gestion, comité de direction, réunions téléphonique avec la chargée de mission de coordination des unités) sont autant de lieux où ces difficultés sont exprimées et reconnues. Une gestionnaire d'équipe indique ainsi trouver un réconfort dans les comités de direction d'unité : *« je suis contente d'avoir un CODIR d'unité maintenant, et d'être avec des gestionnaires d'équipe, c'est tout nouveau pour moi. J'étais complètement seule, mais seule, dans un isolement ici terrible, où on ne me répondait pas là-haut parce qu'il y avait plus personne. Mais, voilà, je me retrouvais avec du budget... ce que je savais pas faire, je n'avais même pas les compétences pour le faire. Donc, là, le fait qu'on mette des collègues avec moi avec qui je peux m'exprimer (...), on peut partager ses états d'âme sans être dans le manque de loyauté. C'est important, et ça nous permet de s'épauler quand il y en a un qui va moins bien, ça c'est bien. »*

La récurrence des discours sur la production des espaces de discussion laisse penser que les discussions sont mieux informées et permettent de réguler la prescription du travail au sein des unités alors qu'entre les unités et le siège, la discussion est entravée par une volonté explicite de contrôler les unités et de les diriger du siège. *Au siège, nous concevons les politiques et les unités exécutent* » affirme ainsi sans détour le Directeur Général. Il en résulte un sentiment de discussion empêchée entre le siège et les unités, comme l'indique le gestionnaire d'une unité : *« Autant je suis d'accord pour essayer d'avoir des process communs, autant des process identiques, je trouve que c'est une erreur. Aujourd'hui, on ne peut pas séparer l'exploitation de la stratégie, on se rend compte que la stratégie ne peut pas se construire sans l'exploitation. Là, je suis affirmatif. Je veux dire, toutes les propositions qui sont venues d'en haut, on a souvent démontré, non pas la stupidité, mais le manque d'intérêt de suivre ces orientations. Pourquoi ?*

*Parce qu'il y a une méconnaissance du public et de l'histoire qui font que les bonnes idées venues d'en haut, les unités les ont eues au cours des années. »*

### *3.2.3. Rôle des managers*

Les managers de proximité vivent un découplage entre l'espace de discussion ouvert au sein des unités de travail et sa négation pour ce qui est de la relation avec le siège. Ce point de vue est confirmé par la direction, qui assimile l'espace de discussion à un espace de contestation, comme l'indique le propos du Directeur Général adjoint : *« le fonctionnement de la chaîne hiérarchique (...). Et on voit bien que cette chaîne ne fonctionne pas, parce que... toute décision est certes contestable... mais le problème, c'est qu'elle est contestée. Qu'elle est contestée. Et elle est contestée des fois de manière virulente. Euh... et donc si, si les décisions sont contestées, c'est qu'à un moment donné, la chaîne hiérarchique ne joue pas son rôle. Les cadres ne portent pas. »*

Autant les managers accueillent favorablement, voire avec soulagement la discussion ouverte au niveau des équipes, autant ils expriment une incompréhension, une colère, ou un désarroi vis-à-vis de l'impossibilité de discuter des choix organisationnels et stratégiques.

### *3.3. Concertation managériale*

La présentation de la démarche de concertation fait l'objet de cette troisième présentation des données de terrain, centrée sur le déroulement d'un espace de concertation.

#### *3.3.1. Contexte*

La démarche de concertation est lancée à la suite d'un changement de majorité à la tête de la collectivité, après un siècle de gouvernance de la même tendance politique. Ce changement a lui-même lieu alors que les dotations de l'Etat diminuent. Dans la Ville de Vialeter, les choix municipaux pour absorber la diminution budgétaire aboutissent à réduire fortement le budget de la direction des parcs et jardins (DPJ). Cela provoque un sentiment de délaissement parmi les agents de cette direction. Cette contrainte nécessite une révision de ses modes de fonctionnement, notamment en mutualisant l'outillage et en renouvelant dans le temps le matériel.

Avec trois autres directions, la Direction des Parcs et Jardins expérimente la mise en place d'une démarche de concertation pour mettre en place les changements de fonctionnement. La Direction des Parcs et Jardins (DPJ) se compose de 206 agents parmi lesquels environ 160 jardiniers et une quarantaine d'agents sur des fonctions support. Les jardiniers sont répartis en quatre secteurs, correspondant chacun à un espace géographique particulier, dirigés par un chef de secteur.

#### *3.3.2. Mise en œuvre*

La démarche de concertation commence par un scepticisme parmi les chefs de secteur, qui l'expliquent par la contradiction entre l'affichage de la concertation et les décisions

budgétaires non concertées qui ont frappé la DPJ. Au-delà de la réduction du budget, subsistent des incertitudes sur l'année suivante : « *on nous demande de faire de la concertation mais pour faire quoi ? On ne sait pas quels seront nos moyens l'année prochaine ?* ». Les chefs de secteur font part d'un mal-être chez les jardiniers, dont ils expliquent la cause par une faible considération tant en interne, du fait des choix de la collectivité qu'en externe, où la dégradation des espaces verts par certains usagers nécessite de délaissier des activités de jardinage pour se consacrer à des activités de propreté peu gratifiantes. Ce mal-être se traduirait par un absentéisme s'élevant à environ 11% de l'effectif, ce qui a été évalué en interne à 8220 jours de travail. Les chefs de secteur ne voient pas en quoi la concertation pourrait améliorer la situation. Ils mettent donc en question le bienfondé de la démarche, d'autant plus que le directeur de cette première période a lui-même du mal à se l'approprier.

Le changement de directeur à la DPJ est une étape importante de la démarche. Notre premier interlocuteur est en effet affecté à d'autres missions. Il laisse un poste vacant pendant 8 mois. Le nouveau directeur y voit une opportunité d'accompagner le changement et s'y engage activement. La démarche de concertation se prépare à travers une série d'entretiens en direct ou à distance puis en organisant un comité de pilotage constitué du directeur, de ses deux adjoints, des chefs de secteur, du Directeur Général Adjoint, affecté à cette direction, et des deux chercheurs-intervenants.

Près de 18 mois après le début de l'intervention et les soubresauts de sa mise en place, le comité de pilotage prépare une journée spécialement dédiée à la concertation, organisée et animée pour la favoriser. Ses détails les plus précis sont discutés : nombre de jardiniers à inviter, durée et lieu de la concertation, période propice à cet exercice, modalités d'animation, répartition des rôles. Il définit les objets de concertation en tenant compte du plan de direction. Avec les chefs de secteur, le discours initial questionnant le bienfondé de la concertation cède progressivement la place à un discours sur les modalités de sa mise en œuvre. Certains acteurs s'y engagent avec enthousiasme. C'est le cas du chef du bureau d'études qui formule des propositions concrètes comme la mise en place d'un schéma de concertation pour les futurs projets de création, de rénovation ou l'aménagement des espaces verts.

Les journées consacrées aux espaces de concertation constituent un temps fort de la démarche. En deux journées pour que l'ensemble du personnel y participe, les agents de la DPJ, jardiniers et membres des fonctions support, sont sollicités pour s'exprimer sur leurs propres activités et sur les conditions de travail qu'ils estiment être difficiles. Les objets de concertation, objectivés par le relevé de la fréquence de citations, finissent par avoir un effet structurant. Ils fixent le discours et deviennent le pivot de la concertation. *A contrario*, d'autres items comme les accidents du travail par exemple sont dans les faits totalement absents des échanges, évoqués ni par les jardiniers, ni par les chefs de secteur.

Sur cette base, les chefs de secteur animent ensuite les groupes pour rassembler les avis individuels en grandes catégories, en hiérarchisent l'importance puis, dans un second temps, animent des groupes sur les thèmes retenus. Les thèmes choisis ne sont pas les mêmes sur les deux journées : l'activité de désherbage est retenue la première journée, en raison du changement de pratiques à promouvoir, et la conception des projets de la DPJ est choisie lors

de la seconde, du fait d'un manque de collaboration ressenti entre les agents du bureau d'études et les jardiniers. Pour ce qui est des conditions de travail, les relations entre collègues apparaissent comme les plus problématiques la première journée alors que le matériel (sa vétusté, son mauvais entretien) est retenu la seconde journée.

Les deux espaces de concertation ont lieu en décembre et janvier. Alors qu'il y avait un consensus pour entretenir la dynamique, le comité de pilotage consacré au bilan ne se retrouve que deux mois plus tard pour des raisons d'agenda et de logistique. Des pistes sont avancées (systématisation d'un schéma de concertation, réalisation d'échanges de pratiques...). Le directeur éprouve pourtant le besoin d'un 2<sup>e</sup> comité de pilotage pour aboutir à des propositions finalisées. Ce qui devait être une grande réunion de restitution avec l'ensemble des agents de la DPJ se transforme donc en comité de pilotage, ce que nous apprenons la semaine précédente. Nous arrivons fin mai. L'activité de la DPJ bat son plein et les premiers départs en vacances arrivent. La réunion de restitution n'aura finalement lieu qu'en septembre. Huit mois se seront donc passés entre le dernier espace de concertation et la réunion qui en fait le bilan.

Lors de la dernière journée plénière consacrée à la concertation, des propositions concrètes sont abordées, ce qui est encourageant pour la suite de la démarche. Cependant, la démarche de concertation ne fait pas l'unanimité parmi les chefs de secteurs. L'un d'entre eux insiste sur le fait « *qu'on devrait organiser des temps de concertation plus souvent* ». Un autre signale que « *cela a répondu à une demande mais, maintenant, il faut que ça suive* ». Un troisième est plus partagé : « *la concertation, c'est bien mais ça prend du temps. Pendant ce temps, le travail n'avance pas. Avec la charge de travail que j'ai sur le secteur, je ne pourrai pas retirer les agents du travail pour se concerter. A un moment, le travail doit se faire* ». L'intervention s'achève sur ce bilan au bout de 30 mois.

### 3.3.3. Rôle des managers

Participant activement au comité de pilotage, les chefs de secteur sont la cheville ouvrière de la démarche de concertation. Après avoir exprimé au départ leurs réticences, ils s'engagent progressivement dans la démarche. Ils deviennent au fil du temps force de proposition sur l'organisation et la définition des objets de concertation puis ils animent les espaces de concertation. Néanmoins, ils conservent tous leurs styles et des modes relations aux jardiniers différents. En animant les groupes lors des espaces de concertation, certains écoutent sans intervenir alors que d'autres rappellent les consignes, signalent des propos hors sujet voire précisent eux-mêmes certaines propositions émises par les jardiniers. Leurs styles d'animation sont donc différents et peuvent aboutir, avec un fil directeur identique pour tous, à des dynamiques différentes, ce qui se concrétise par des durées d'atelier variant du simple au double.

## **4. La recherche d'une configuration favorable à l'expression : une quête chimérique ?**



Nous avons tenté de condenser le plus possible le matériau riche apporté par nos trois recherches, tout en présentant suffisamment de données empiriques pour que le propos ne soit pas trop abstrait. Nous tentons à présent d'en tirer des enseignements.

Il nous faut commencer par noter la grande variété des formes recouvertes par l'expression dans le travail. Cela n'est guère surprenant si on songe à la nature de l'expression (constructive, interrogative, revendicative, plaintive, contestataire), à son objet (orientation stratégique, contenu du travail, procédures de travail, répartition des tâches), à son canal (instance formelle ou réunion habituelle), à ses modalités d'intervention dans le processus de décision (en amont ou à la fin du processus). Les ambiguïtés de l'ouverture à l'expression sur les modalités de mise en œuvre déjà décidées ont déjà été identifiées par Martin à propos de formes d'organisation se revendiquant démocratiques (1994). L'ambiguïté demeure entre ce qui est ouvert à l'expression et ce qui ne l'est pas.

Nous poursuivons en soulignant à travers nos données l'absence de critère unique permettant d'expliquer le développement de l'expression. Assurément, le secteur d'activité n'en est pas un. Nos cas relèvent de secteurs différents, privés ou publics : l'industrie sidérurgique, la gestion d'infrastructures portuaires, la collectivité territoriale, la formation. Les questions qui s'y posent ne sont pas relatives à l'exercice d'une profession en particulier ; elles sont transversales. Rien n'indique que le statut des salariés apporte en soi une quelconque information à la place laissée à l'expression, qu'il s'agisse de salariés de droit privé, en entreprise privée ou en établissement public, ou de fonctionnaires des collectivités ou de l'Etat.

De plus, on constate que chaque cas peut apporter l'illustration d'une diversité d'attitudes de la part des managers. Malgré la diversité d'attitudes précédemment soulignée, des tendances se dégagent dans chaque organisation. Par exemple, le sentiment de décalage entre les prescriptions et la participation domine à Norpor, l'interrogation sur la mise en œuvre de la concertation est perceptible à Vialeter, et l'appel à davantage d'écoute est flagrant chez Formapro. Cela signifie que le développement de l'expression ne peut se réduire aux seules dispositions personnelles des individus, managers ou collaborateurs mais comporte bien des dimensions organisationnelles importantes. Le développement de l'expression est le résultat d'une combinaison d'éléments agissant à des niveaux différents : formalisation ou non d'instances d'expression, mode de préparation des managers... C'est à cette exploration que nous nous livrons dans les lignes suivantes.

Pour cette exploration, nous passons nos données au crible de critères d'analyse communs, de manière à faire émerger des critères favorables à l'expression. Nous en identifions quelques-uns, que nous regroupons en trois catégories : le niveau d'institutionnalisation de la démarche, la dynamique organisationnelle et ce qui se produit au niveau des acteurs. Le tableau 1 synthétise l'analyse. Une première lecture montre que l'expression, au-delà de quelques formations, requiert une configuration globale favorable.

Tableau 1 : Critères d'analyse des démarches d'expression

	Management participatif		Espaces de discussion	Concertation
	Norpor	Noracier	Formapro	Vialeter
Niveau d'institutionnalisation de la démarche				
Position de la direction par rapport à la démarche	Impulsion	Impulsion et soutien dans le temps	Reconnaissance par les directeurs d'unité et déni par le DG	Encouragement et valorisation
Niveau de formalisation	Officialisation	Institutionnalisation	Clandestinité	Lancement formel d'une démarche expérimentale
Dynamique organisationnelle				
Caractéristiques de l'évolution des règles et instruments	Responsabilisation des managers	Recherche d'une cohérence globale, entre valeurs, règles et outils	Confiscation des décisions au niveau central	Ajustements locaux
Objets de l'expression	Projet d'entreprise et relation managériale	Qualité, résultats et relation managériale	Exécution des décisions	Orientations stratégiques de la DPJ
Modalités de préparation des managers	Formation	Formation, coordination d'outils et appui par des formateurs internes	Injonction de la direction à exécuter les consignes	Apprentissage par la pratique, analyse réflexive
L'appropriation des demandes d'encouragement de l'expression				
Perception du lien entre les démarches d'expression et les pratiques quotidiennes	Décalage	Cohérence	Salutaire (niveau local) et inadaptation (niveau global)	Ambiguïtés
Effets sur les rôles des managers	Conflits ou aménagements ou arrangement de rôles	Transformation des rôles	Conflits de rôles	Arrangements de rôles

#### *4.1. Niveau d'institutionnalisation de la démarche*

Le développement de l'expression est un projet politique autant que managérial car ouvrir l'expression amène les acteurs à aborder les questions d'organisation du travail et de stratégie (Detchessahar *et alii*, 2015). La nature politique de l'expression demande un soutien du plus haut niveau de la structure. Nos observations montrent qu'à défaut d'être une condition suffisante, c'est une condition nécessaire à un engagement des acteurs dans la démarche. A cet égard, le déni des facultés d'expression des directeurs d'unité de Formapro par son directeur général, qui voit la discussion comme une manœuvre dilatoire sapant son autorité comme ses orientations stratégiques, est l'obstacle majeur à une expression orientée vers la mise en œuvre du projet de l'entreprise. Le déni d'expression, tout comme les propos du directeur, rappelle la séparation conception/exécution caractéristique des fonctionnements tayloriens.

*A contrario*, l'officialisation de la démarche, son impulsion par le directeur (Norpor, Vialeter) et le prolongement dans le temps des encouragements à exercer un management plus participatif (Noracier) participent d'une reconnaissance de l'intérêt de modes de relations professionnelles plus ouvertes à l'expression, tout en leur donnant une épaisseur organisationnelle. Cette institutionnalisation renforce également les initiatives locales vertueuses et participe à la construction de sens par l'organisation.

Toutefois, la transformation des intentions en orientation suggère aussi un engagement dans un design organisationnel favorable.

#### *4.2. Dynamique organisationnelle*

La stimulation de l'expression ne peut se penser qu'en situant cette démarche dans un contexte organisationnel plus global (Chaskiel, 1994). Les deux exemples de Norpor et de Noracier le montrent clairement : le management participatif se heurte aux limites de l'organisation dans le premier cas et s'inscrit dans un mouvement de transformation organisationnelle dans le second. La démarche de concertation intervient à Vialeter dans une organisation marquée par la centralisation des décisions et une stricte répartition des tâches au sein de la Direction des Parcs et Jardins.

Cependant, au-delà de la configuration organisationnelle en tant que telle, la dynamique organisationnelle qualifie l'évolution de l'organisation du travail, incluant la répartition des tâches et le processus de décision mais aussi le dispositif instrumental censé servir d'appui à la démarche. En effet, toutes les organisations étudiées connaissent des évolutions, avec des ampleurs variables. Norpor est surtout marqué par une responsabilisation des managers, appelés à mobiliser les techniques promues par la direction (conduite de réunion, évaluation constructive, pratique de la délégation). Noracier fait constamment évoluer son architecture organisationnelle en visant une cohérence entre la dimension culturelle (projet d'entreprise fortement mobilisateur), la dimension réglementaire (décentralisation des décisions, distribution formelle des tâches incorporant des pratiques d'amélioration de la qualité à tous les échelons) et la dimension opérationnelle (formation des équipes aux méthodes collaboratives de résolution de problème, outil d'évaluation des pratiques managériales par les équipes).

Vialeter lance des projets transversaux et se dote d'un comité de pilotage consacré au projet de développement de la concertation managériale. Formapro connaît aussi des évolutions. Celles-ci vont dans le sens d'un renforcement de la prescription et d'une assignation des unités à une position d'exécutant des décisions prises par la direction, quand bien même elles seraient inadaptées aux situations.

Les cas de Formapro et de Noracier offrent un contraste saisissant et confirment les effets de choix organisationnels sur les relations sociales. A propos d'une entreprise du même groupe que Noracier et aux caractéristiques fondamentales similaires, Bernoux parle de l'émergence d'un « *modèle relationnel nouveau* » (1995) du fait de la cohérence entre le projet participatif et les choix organisationnels au sens large (culture, organisation, outils).

La définition des objets de l'expression tient également une place particulière. La littérature sur les espaces de discussion revendique également une cohérence entre la discussion sur le travail, ouverte dans des espaces prévus à cet effet, et la « *conversation stratégique* » nécessaire pour que des marges de manœuvre s'ouvrent et que la prescription puisse tenir compte des discussions (Conjard et Journoud, 2013). Detchessahar parle ainsi de « *chaînage de la discussion* » au sein d'une « *ingénierie de la discussion* » (2011).

Nos travaux sur la concertation vont dans le même sens. Ils montrent une inséparabilité fondamentale entre la discussion sur le travail et la concertation sur les objectifs stratégiques. La disjonction de l'un et de l'autre n'a pas de sens et procéderait d'un aveuglement. Que l'approche parte des orientations stratégiques (espaces de concertation) ou de la discussion sur le travail (espaces de discussion), le constat est finalement similaire : orientation stratégique, organisation et travail sont intimement liés et n'agissent pas en blocs étanches l'un de l'autre.

Pour ce qui est de la préparation des managers à adopter des relations de travail renforçant la place de l'expression, elle est diverse. Si la formation peut y contribuer, l'examen des cas montre qu'elle n'est pas une garantie. Les cas de Norpor et Vialeter montrent que la perception d'un manque de connexion aux usages de terrain peut s'avérer être un frein. L'exemple de la formation montre que l'évolution des modes relationnels ne dépend pas d'éléments clés par eux-mêmes, qui produiraient leurs effets indépendamment de tout contexte, telle une mécanique organisationnelle dont les acteurs seraient des sujets obéissants. Leur appropriation par les acteurs de terrain est décisive.

#### 4.3. *L'appropriation*

Nos résultats questionnent le statut du dispositif instrumental soutenant la prise de parole. Certains éléments le constituant peuvent apparaître clés dans certains cas : la définition de l'objet des instances de dialogue, leur organisation concrète, y compris le calendrier et la fréquence des réunions (Vialeter), la formation des parties-prenantes (Norpor). Mais avec le cas de Formapro, les résultats nous montrent d'abord que le dispositif instrumental local ne comble pas un manque d'ouverture des débats à un niveau plus global et le cas de Formapro indique ensuite que la sophistication du dispositif n'est pas une garantie de succès sans appropriation par les acteurs de terrain. La démarche de concertation initiée à Vialeter n'est ainsi pas comprise

à son démarrage, prend progressivement du sens mais demeure ambiguë faute d'un soutien installé rapidement et maintenu dans le temps puis de changements plus profonds dans les pratiques quotidiennes. La formation au management chez Norpor est perçue comme déconnectée des pratiques quotidiennes. En revanche, le principe des ateliers du management, développé chez Noracier, s'inscrit dans une dynamique de long terme et reçoit un écho favorable de la part des acteurs, quel que soit leur rang. L'entreprise sidérurgique consacre d'importants efforts de soutien aux acteurs, en les valorisant, en leur apportant formation et conseil d'un institut interne, en leur mettant à disposition des outils d'animation d'équipe. Elle cherche à organiser la diffusion de sens (*sensegiving*). Maitlis (2005) estime que, sans être totalement contrôlée, la construction de sens peut être favorisée en trouvant les conditions et en créant un environnement favorable.

Nous rejoignons Grimand (2012), pour qui les outils de gestion doivent être observés à travers les dynamiques d'appropriation qu'ils suscitent : l'analyse du substrat instrumental doit être complétée d'une analyse sociopolitique, c'est-à-dire qu'ils interviennent et dans un réseau de relation de pouvoir, d'une analyse socioculturelle, c'est-à-dire du sens perçu par les acteurs, et d'une analyse de la dimension cognitive des outils, c'est-à-dire des apprentissages qu'ils provoquent.

#### *4.4. Les conséquences sur la position des managers*

Qu'il s'agisse du management participatif, des espaces de discussion ou de concertation, chaque dispositif porte en lui des tensions fondamentales et irréductibles : la sollicitation de l'expression des acteurs de terrain n'annule pas ces contraintes, ne se confond pas avec l'ouverture d'un cahier de doléances et ne fait pas disparaître les désaccords et divergences. L'action organisée n'est pas compatible avec un agrégat d'actions individuelles totalement autonomes des contraintes de l'organisation. Il s'agit alors d'organiser la régulation entre les exigences productives et les aspirations des acteurs pour gérer les contradictions inhérentes aux fonctionnements organisationnels (Brabet, 1993). Or en promouvant la participation, la discussion ou la concertation, le discours porte sur un volet de la relation managériale alors que certaines situations poussent à des décisions directives et que certaines orientations ne sont pas mises au débat. Le manager de proximité se trouve au cœur de ces contradictions. Sa position est instable par nature car propice au double jeu (Roethlisberger, 1976) et le manager est exposé à assumer les injonctions paradoxales (Galambaud, 1988).

Objet central des préoccupations avec le management participatif, le manager intervient au second plan dans la littérature sur la discussion et la concertation, où l'ingénierie des dispositifs prend la place centrale. Pourtant, sans réduire les dispositifs de participation à la seule dimension individuelle, nos résultats montrent qu'on ne peut la négliger. La littérature sur l'instrumentation de gestion montre bien qu'il ne suffit pas de créer des dispositifs pour que les managers s'en emparent de manière homogène et conforme aux intentions de leurs concepteurs (Chapiello et Gilbert, 2013). De plus, les dispositifs favorisant l'expression peuvent aussi déstabiliser le management de proximité car ils demandent à exercer une relation d'autorité qui ne soit pas fondée exclusivement sur le statut, à accepter la parole des subordonnés et à l'incorporer dans le processus de décision, à créer une intersubjectivité propice au dialogue,

mais aussi à rappeler les contraintes organisationnelles le cas échéant. Comme l'indique Detchessahar *et alii* à propos de la discussion, il ne s'agit pas « *d'annuler ou de réduire l'autorité mais d'en promouvoir des modes d'exercice différents* » (2015), enrichie et non pas altérée par l'expression des acteurs sur leur travail.

Dans les cas étudiés, les managers peuvent se sentir mis en difficulté par l'appel au développement de formes d'expression quand cet appel n'est pas intériorisé. Les situations que connaissent les managers de Formapro sont propices aux conflits de rôles, qui, selon Kahn *et alii*, "*expriment les contradictions qu'on perçoit entre plusieurs demandes ou attentes de rôles, ou quand la satisfaction d'une attente rend la satisfaction d'une autre attente problématique*" (1964). Or les injonctions qu'ils subissent sont précisément en contradiction avec les exigences du terrain qu'ils perçoivent.

Face à des situations potentiellement génératrices de conflits psychologiques, les managers de proximité ajustent spontanément leurs rôles (Auteur, 2005). Parmi ces ajustements, on trouve l'aménagement subjectif des contraintes de la situation. Il s'agit d'une réorganisation cognitive des exigences de la situation. Chacun ajuste ses rôles en fonction des exigences perçues dans la situation immédiate. En effet, à la plupart des situations sont associées des attentes de rôles, acceptées par les parties prenantes. De ce fait, on peut être participatif et directif, être ferme et ouvert, déléguer et contrôler sans perturbation psychique majeure et sans perception de dissonance particulière. On peut ainsi affirmer être participatif dans ses modes d'animation et parler avec autorité sans y voir de contradiction, comme nous le montre l'exemple de l'entretien interrompu à Norpor exposé plus haut. L'arrangement de rôles témoigne d'un jeu sur les rôles basé sur les marges de manœuvre du manager, qui doivent lui permettre de répondre aux attentes de rôles divergentes de la base et de la hiérarchie. Roethlisberger parle de « *double jeu* » (1976). On trouve ces deux formes d'ajustement à Norpor.

La transformation des rôles se perçoit à Noracier, où l'approbation de la politique de management est confirmée par l'usage de pratiques participatives devenues familières. Les salariés reconnaissent cette transformation or l'évolution des relations de travail demande une évolution des rôles. Le manager tient en effet un rôle crucial dans le développement de l'expression de ses équipes. L'acceptation de la parole de l'autre, la capacité à écouter et à recadrer tiennent autant à un management de Soi qu'à l'apprentissage de techniques d'animation. Le manager agit sur l'extérieur à partir de sa propre intériorité (Lapierre, 1990). Il peut éprouver des difficultés psychologiques si ses habitudes comportementales ne correspondent pas aux prescriptions de l'organisation : ni les habitudes de relation à l'autre, ni l'identité psychique d'un individu ne s'ajustent sur injonction. Elles sont le résultat d'une construction complexe à partir des interactions de l'individu avec un ensemble social et organisationnel. Les techniques d'animation peuvent être le support de ce management de Soi mais elles ne peuvent s'y substituer. L'idée d'un management de Soi est souvent une dimension oubliée du management. Elle n'annule évidemment pas l'intérêt de la dimension organisationnelle, distribuant les rôles et tendant à structurer les relations ; elle ne supprime pas l'intérêt porté aux dispositifs eux-mêmes, que la fertilité des travaux sur la discussion souligne

(Detchessahar, 2019) mais elle en est une dimension complémentaire. Depuis Mac Gregor (1969), il est admis que les styles de management dépendent d'une représentation d'autrui. Il ouvrirait ainsi les portes d'une réflexion sur le management de Soi comme levier des pratiques managériales. Cette piste est encore à explorer. Detchessahar identifie bien des profils de managers empêchés par un univers de prescription : le manager héroïque, le manager résigné ou le manager complice (2013). Mais il reste à étudier les profils des managers engagés dans une ouverture de l'expression.

#### *4.5. Un processus long et chaotique*

Les observations, même en s'échelonnant sur plusieurs mois, rendent compte d'une dynamique à un instant particulier. Or nos résultats mettent en évidence l'usage d'une ressource rare nécessitée par l'appropriation des dispositifs : le temps. Nous le retrouvons peu dans la littérature. Que ce soit à l'échelle de notre intervention de 30 mois à Vialetter ou de la transformation profonde de Noracier, estimée par les acteurs à une dizaine d'années, il faut relever que les dynamiques d'appropriation n'ont pas les propriétés mécaniques qui leur confèreraient des réactions instantanées et immédiates. Au contraire, les organisations et les dispositifs d'expression produisent leurs effets sur relations de travail sur un temps long. Selon Linhart, les organisations tayloriennes créent des « incapacités acquises » qui expliquent les difficultés d'expression et de participation des salariés (1991). La formule qualifie les effets d'une relation individu-organisation prolongée dans le temps. Ces processus longs, en décalage avec les demandes d'ajustements rapides des sociétés contemporaines, demandent de la constance.

### **Conclusion :**

Cette communication s'appuie sur trois recherches conduites séparément et réexaminée ici dans la logique de l'analyse secondaire de données préalablement collectées (Thorne, 2004). Toutes les données ont trait à des dispositifs distincts : management participatif, espaces de discussion et démarche de concertation. Chacun porte sur des objets différents : la relation managériale est centrale pour le management participatif, le travail retient l'attention des auteurs sur les espaces de discussion et les orientations stratégiques sont le point d'entrée de la concertation managériale. Mais ils ont pour point commun de nécessiter un développement de l'expression des acteurs des organisations.

En revisitant les données collectées, nous cherchons à identifier les facteurs favorables au déploiement de l'expression. Ce réexamen des données laisse d'une conviction : la définition d'un algorithme de l'expression dont les composants et la combinaison seraient universels tient d'une quête chimérique. Certes, l'expression se développe quand la démarche qui la porte est institutionnalisée et reconnue au plus haut niveau de l'organisation. L'expression est encore soutenue par une dynamique organisationnelle favorable, c'est-à-dire quand l'organisation laisse des marges de manœuvre en local aux acteurs de terrain (Chaskiel 1994) et qu'elle propose un dispositif de soutien à l'expression. A propos de la discussion Detchessahar parle d'une ingénierie de la discussion dans le même esprit (2011). Jusque-là, le développement de l'expression pourrait s'apparenter à un exercice d'assemblage de constituants organisationnels

et instrumentaux. Mais le niveau infra-organisationnel, celui de l'appropriation de la démarche par les managers de terrain, s'avère être une condition essentielle de sa mise en œuvre effective. L'engagement des managers de proximité est particulièrement important, ce qui sous-entend qu'eux-mêmes doivent adhérer à la démarche dont ils sont censés se faire les relais. Pour eux, cela nécessite d'exercer un Management de Soi, domaine que la littérature a peu investi. Cette gestion de l'intériorité peut être favorisée par le dispositif organisationnel, d'autant plus s'il est cohérent avec les prescriptions managériales et s'il est permanent dans le temps. Cette recherche invite à un prolongement de l'exploration de la combinaison complexe entre un contexte organisationnel et la dynamique intérieure propre aux managers.

## Références

Andréani T., « Le management des illusions », in Bidet J. & Texier J., *La crise du travail*, PUF coll. Actuel Marx Confrontation, 1994.

Anton P., Becuwe A., Bellini S., Boesflug, Grimand A. (2018), Les espaces de concertation comme levier de prise en charge des paradoxes de l'action publique. Le cas du déploiement d'un projet structurant au sein du pôle santé-seniors d'une collectivité locale, *XXIXe congrès de l'AGRH*, Lyon, novembre.

Bernoux P. (1995), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Points-Seuil

Bernoux P.(1981), *Un travail à soi*, Privat.

Beuret J.-E. (2013) « Concertation (démarche de) », in Casillo I., Barbier R., Blondiaux L., Châteauraynaud F., Fourniau J.-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation.

Blake R. et Mouton J. (1972), *Les deux dimensions du management*, Paris, Editions d'organisation.

Brabet, J. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J., *Repenser la GRH*, Paris, Economica.

Bratosin S. (2001), *La concertation : forme symbolique de l'action collective*, L'Harmattan, collection Logiques sociales.

Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, n° 184, p. 13-34.

Chapiello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La découverte.

Chaskiel P. (1994), *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte*, Eska

Conjard P., Journoud S. (2013), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir* 2013/5 (N° 63), p. 81-97.



Cossette P. (2004), *L'Organisation : Une perspective cognitiviste*, Collection Sciences de l'Administration, Québec, Presses de l'Université Laval.

Chaubaud D. et Germain O. (2004). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix? », *M@n@gement*, Vol. 9, p. 199-221.

Detchessahar M. (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n°214/5, pp. 89-105.

Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, p. 57-80.

Detchessahar M. (coord., 2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle Cité, coll. GRACE.

De Terrac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF.

Fortier J. (2002), « Proposition d'un cadre de référence en concertation ». Mémoire de maîtrise. Département des Sciences du loisir et de la communication sociale. Université du Québec à Trois-Rivières.

Galambaud B. (1988), *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, EME.

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

Gray B. (1989), *Collaborating : Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey- Bass.

Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & avenir*, n°54, juin, 237-257.

Heaton J. (2004), *Reworking qualitative data*, London, Sage.

Hermel P. (1988), *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Editions d'organisation.

Huberman, M. & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.

Kahn R.L. et alii (1964), *Organizational Stress*, Wiley & Sons.

Lapierre L. (1990), « Intériorité, gestion et organisation », in Chanlat J.F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Editions Eska, Laval, pp 263-277.

Laville J.-L. (1992), *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert.

Le Divenah A., David S., Bertrand D., Chatel T., Viillard M.-L. (2013), « Réunion de concertation pluridisciplinaire : comment décider d'une chimiothérapie à visée palliative ? », *Santé Publique* 2013/2 (Vol. 25),p. 129-135.

Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La découverte.

Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.

Mac Gregor D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars.

Maitlis (2005), *The social processes of sensemaking*, *Academy of Management Journal*, 48/1, 21-49.

Martin D. (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, coll. Sociologie.

Paradeise C. (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in DE TERSSAC G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, pp. 41-49

Peters T. et Waterman R. (1983), *Le prix de l'excellence*, Interéditions

Pettigrew A.M. (1985), « Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics », in J.M. Pennings (ed), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, San Francisco.

Régini M. (1985), "The Conditions for Political Exchange: How Concertation Emerged and Collapsed in Italy and Great Britain", In J.H. Goldthorpe (ed), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford, Clarendon Press, pp. 124-142.

Reynaud J.D, (1989), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

Rojot J. (1992), « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion* n°88, mars-avril-mai.

Roethlisberger F.J. (1976), « Le contremaître, agent et victime d'un double jeu », in Pigors R., Myers C.A. & Malm F.T., *La gestion des ressources humaines*, Ed. Hommes et Techniques, pp. 46-64.

Rousseau C., Bareil C. (2013), « Evolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés », *Question(s) de management* n°3, p.81-100

Schneider R. (1987), *Gestion par concertation*, Montréal, Agence d'Arc.

Thévenet M. (1992), « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion* n°88, mars-avril-mai.

Thomassian M. (2004), « La concertation du public au niveau local : du monologique au dialogique. Le cas des projets de transport », *Management International*, vol. 9, n° 1, novembre, p. 99-116.

Thorne S. (2004). "Qualitative Secondary Analysis", dans Lewis-Beck M.S., Bryman A.E., et Liao T.F. (sous la direction de), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Volume III, London : Sage.

Weick, K. E. 1993. « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38/4, p. 628 - 652.