

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

x 50374
1997
207

**LES MANAGERS DE PROXIMITE
EN SITUATION DE MANAGEMENT PARTICIPATIF**

**Etude exploratoire d'un ajustement de rôles
face à des prescriptions managériales**

Thèse soutenue en vue de l'obtention du
Nouveau Doctorat de l'Université
en Sciences de gestion
(arrêté du 30 Mars 1992)
par :

Stéphane BELLINI

Le 9 Janvier 1997

JURY

Directeur de Recherche :

Pierre LOUART
Professeur, Université des Sciences et
Technologies de Lille (IAE)

Rapporteurs :

Jacques EGALENS
Professeur, Université de Toulouse I (ESUC)

Jean-Louis LAVILLE
Directeur de recherche, IRESCO-CNRS

Suffrageants :

Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences et
Technologies de Lille (IAE)

Didier RETOUR
Professeur, Université de Rennes I (IGR-IAE)

Alain ROGER
Maître de Conférences,
Université d'Aix-Marseille III (IAE)

SCD LILLE 1



D 030 304914 3

50374
1997
207



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

C'est tout d'abord à la FNEGE que vont mes remerciements. Son soutien financier durant ces trois années de thèse m'a apporté la sérénité nécessaire à ce travail de longue haleine.

J'exprime ensuite ma profonde gratitude à Pierre Louart pour ses orientations et conseils et également pour l'animation du GRAPHE. Plus qu'un lieu de recommandations, il a été :

- le cadre de mon initiation à la recherche (merci à Christel Beaucourt. En aboutissant, ce travail récompense sa confiance) ;

- un lieu de dialogues, de débats, d'échanges, de relectures et d'apports mutuels, nourrissants pour la recherche, et de discussions en tous genres, revigorantes pour le chercheur (merci à Patrick Valéau, David Alis, Laetitia Laude, Yannick Schwamberger, Frédéric Sauvage, Mounir Hadj-Mouri, Sylvie Scoyez) ;

- un lieu de rencontres qui, pour n'être que fugitives, n'en ont pas été moins enrichissantes (merci à Christophe Vignon, George Becquart) ;

Je suis également reconnaissant envers tous ceux qui m'ont témoigné de leur soutien, à l'IAE de Lille, à Dunkerque, à La Jumellière et ailleurs.

J'exprime encore ma gratitude à ceux qui m'ont accordé un peu de leur temps pour avancer dans cette recherche, notamment les personnels de NORACIER ET NORPOR. Je remercie plus particulièrement MM. Bodel, Caullier, Pecquart et Demazière d'avoir facilité mon intégration dans ces deux entreprises.

Si une thèse n'est qu'une étape dans une vie, elle est aussi l'aboutissement d'un parcours scolaire et universitaire. Que mes parents soient remerciés de leurs incitations tout au long de ce parcours.

Enfin, merci à Céline de m'avoir accompagné, soutenu, encouragé et d'avoir accepté de nombreux sacrifices pendant ces trois années.

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**LES MANAGERS DE PROXIMITE
EN SITUATION DE MANAGEMENT PARTICIPATIF**

**Etude exploratoire d'un ajustement de rôles
face à des prescriptions managériales**

Thèse soutenue en vue de l'obtention du
Nouveau **Doctorat de l'Université**
en Sciences de gestion
(arrêté du 30 Mars 1992)
par :

Stéphane BELLINI

Le 9 Janvier 1997

JURY

Directeur de Recherche :	Pierre LOUART Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille (IAE)
Rapporteurs :	Jacques IGALENS Professeur, Université de Toulouse I (ESUG)
	Jean-Louis LAVILLE Directeur de recherche, IRESCO-CNRS
Suffrageants :	Alain DESREUMAUX Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille (IAE)
	Didier RETOUR Professeur, Université de Rennes I (IGR-IAE)
	Alain ROGER Maître de Conférences, Université d'Aix- Marseille III (IAE)

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	p. 2
PREMIERE PARTIE :	
Les rôles induits par le management participatif	p. 20
Chapitre I : Illusions et désillusions du management participatif	p. 23
Chapitre II : Des pratiques et des rôles sous tension	p. 87
Chapitre III : Les préalables à l'investigation du terrain	p. 157
DEUXIEME PARTIE :	
Analyse des rôles des managers de proximité en situation	p. 219
Chapitre IV : Paysages internes et rôles des managers	p. 222
Chapitre V : Ajustement des rôles et environnement de travail : trois niveaux de lecture	p. 272
Chapitre VI : Analyse exploratoire des principes de l'ajustement de rôles	p. 322
CONCLUSION GENERALE	p. 395
BIBLIOGRAPHIE	p. 407
Annexe	p. 429
Table des matières	p. 464
Table des figures	p. 475

INTRODUCTION GENERALE

A-t-on besoin d'une recherche supplémentaire sur le management participatif ? Tout n'a-t-il pas été dit sur ce mode de fonctionnement ? Jadis considéré comme une voie d'accès vers l'entreprise de 3e génération¹, le management participatif est aujourd'hui stigmatisé au regard de ses revers et des désillusions qu'il a provoquées².

Notre thèse ne s'intéresse pas au management participatif en tant que tel mais à la **façon dont les managers de proximité modifient et ajustent leurs rôles à la nouvelle donne qu'il induit**. En effet, plus que l'implantation de techniques ou d'outils, le management participatif provoque une redéfinition des rôles de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Il implique, souvent indirectement, des attentes spécifiques par rapport aux modes de commandement, de contrôle, de relation ou de délégation. Il intervient en induisant des modifications du contexte d'action.

Au contact direct d'équipes de travail, les managers de proximité sont particulièrement concernés par la demande de mutation de leurs rôles. Celle-ci devrait concrétiser, en comportements, un discours souvent vague et flou. Dans les faits, la transformation des rôles constitue un enjeu de taille. Pour les acteurs des organisations, c'est un test de la réalité du management participatif. Pourtant, peu de recherches ont approfondi ce problème précis d'un point de vue gestionnaire. Notre recherche part de ce constat.

Notre projet de connaissance respecte une approche **compréhensive** : il s'agit de mieux appréhender les mécanismes d'ajustement des rôles d'une catégorie de personnel, dans un contexte de transition vers un mode de management particulier.

Nous souhaitons également nous inscrire dans une perspective **opérationnelle**, c'est-à-dire aboutir à des résultats qui permettent aux

¹ Archier G. et Seyriex H., *L'entreprise du 3e type*, Seuil, 1984.

² Landier H., "Le management participatif a-t-il fait long feu ?", *Liaisons Sociales*, n°35, Janvier 1989, pp 22-25.

gestionnaires des ressources humaines, comme aux managers, de mieux comprendre pour agir. Concrètement, notre souhait d'intégrer cette recherche en milieu professionnel se manifeste par notre démarche de recueil des données (audits en entreprises) et nos objectifs pratiques (grilles de lecture des pratiques et modèles d'analyse).

Nous nous gardons bien de proposer des modèles universels. Le nombre d'entreprises qui a servi de support à la recherche nous l'interdit. Par ailleurs, notre analyse est limitée aux multiples contingences du terrain (contextes, habitudes) et au sens qu'en donnent les acteurs par rapport à leurs réalités.

Dans cette partie introductive, nous souhaitons expliquer le but et l'intérêt de notre recherche, en partant de sa pertinence pour aboutir à une présentation sommaire des utilités attendues.

Nous évoquons d'abord l'actualité de l'enjeu du management participatif pour les entreprises (1), indépendamment de la fluctuation des discours normatifs le concernant. Ensuite, nous mettons l'accent sur les problèmes de fonctionnement opérationnel qui sont liés à l'objet-même de nos investigations (2). Notre présence intensive en entreprise, dans une logique de partenariat illustre notre souci de proximité par rapport au monde professionnel (3). Elle nous a permis de considérer l'entreprise dans son système global d'interactions, pour mieux comprendre le phénomène d'ajustement des rôles des managers (4). Enfin, nous montrons en quoi notre recherche vise à des intérêts conceptuels tout en essayant de déboucher sur des enseignements pratiques (5).

1. Pertinence de la recherche par rapport à une réalité sociale.

Suffit-il de constater l'échec relatif des cercles de qualité¹ ou les tourments du projet d'entreprise² pour en déduire la faillite du management

¹ Certes, la grande majorité des CQ a aujourd'hui disparu et l'AFCERQ n'est plus, mais les évolutions sont contrastées. Voir Chevalier F., *L'histoire véritable des cercles de qualité*, Thèse nouveau régime en sciences de gestion, HEC, 1989.

² D'Almeida N. et Nutkowicz A., *Les projets d'entreprise dans la tourmente*, Ed. Liaisons, 1993.

participatif ? Les tendances actuelles de la GRH en entreprise montrent des formes de participation qui n'en revendiquent pas toujours le statut mais qui s'intègrent progressivement au fonctionnement quotidien de l'organisation.

En effet, une conjonction de plusieurs tendances pousse à un changement de la gestion des hommes en entreprise :

- la pression concurrentielle dessine un rapport de pouvoir favorable aux clients de l'entreprise ; elle aboutit à une augmentation des niveaux d'exigences (en délais, en qualité, en adéquation de la production à la demande) ; l'organisation s'y adapte en plaçant le client comme la contrainte majeure de ses fonctionnements ;

- l'évolution des systèmes technologiques (mécanisation, automatisation, informatisation) professionnalise les savoir-faire et les diffuse. Les tâches sont entourées d'une technologie omni-présente. L'enjeu pour le salarié n'est plus de détenir un savoir mais de savoir l'utiliser en fonction des exigences d'une situation¹. Compte-tenu de sa complexité croissante, on ne peut lister et réglementer de manière exhaustive l'usage de ces savoirs. L'initiative décentralisée devient une nécessité. D'autre part, les instruments de contrôle ne sont plus uniquement centrés sur la tâche mais portent aussi sur les manières de faire ;

- le développement des systèmes d'information et de communication (télécopie, fax, internet, messageries diverses) bouleversent le rapport au temps. L'urgence devient la norme et la sur-activité un modèle de référence ;

- les réductions d'effectifs ou, au mieux, leur stagnation, nécessitent une réorganisation du travail qui met l'accent sur la recherche de responsabilisation des acteurs de l'entreprise ;

¹ Laville J.-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Vuibert, 1992.

- d'un point de vue sociologique, l'arrivée dans les entreprises de jeunes plus formés modifie le paysage des services ou des ateliers¹. Rompus aux outils modernes de communication et plus individualistes, ces nouveaux salariés sont en attente d'une certaine réalisation dans leur travail. Le "*petit chef*" traditionnel ne trouve plus sa justification ; le rapport à l'autorité, les modes d'interaction, de communication et de contrôle demandent à être modifiés² ;

- sur le plan institutionnel, l'Etat est troublé par la crise durable de l'emploi. Il laisse aux entreprises le soin d'édicter les règles de fonctionnement organisationnel, en concertation plus ou moins développée avec les partenaires sociaux. Il perd une grande partie de son impact législatif et régulateur, au profit des entreprises³ où les règles, y compris sociales, sont orientées vers les performances économiques et la productivité. S'ensuivent de nouvelles logiques contractuelles, incluant des techniques comme le "*downsizing*", le "*reengineering*" et d'autres méthodes de diminution des effectifs.

De manière générale, les moyens de régulation des fonctionnements d'entreprise ont profondément changé : la relation directe à l'autorité, la règle intériorisée ont supplanté la règle formelle ou écrite.

Ces **tendances de fond** convergent pour indiquer que les modalités de contrôle extérieures à soi (règles) font place à des formes de contrôle intériorisées ; l'esprit a tendance à l'emporter sur la règle explicite. L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir une responsabilisation des personnels satisfaisante pour les deux parties⁴, qui parvienne à concilier deux types d'intérêts apparemment opposés⁵, ceux des hommes et ceux des

¹ Peretti J.-M., "Tous D.R.H. : un défi pour les responsables hiérarchiques", in Peretti J.-M. (sous la dir. de), *Tous DRH*, Editions d'organisations, 1996, p. 30.

² Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques-Dalloz, 1987.

³ Amadiou J.-F. et Groux G., "Production de règles, relation d'emploi et performance économique", Fericelli A.-M. et Sire B. Ed., *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996.

⁴ Thévenet M., "Impliquer ses collaborateurs", in Peretti J.-M. (sous la dir.), 1996, op. cit., pp. 249-256.

⁵ Louart P. et Beaucourt C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5/6, Décembre 1992/Janvier 1993.

organisations. Pour beaucoup d'entreprises, la logique de la performance est en effet intimement liée à un comportement managérial approprié.

Le management participatif fait partie de ces moyens par lesquels l'entreprise récupère la réglementation extérieure déficiente au profit de régulations internes, plus ou moins négociées, et en partie imposées en rapport aux contraintes économiques extérieures.

Au-delà des effets de mode, les pratiques de participation s'inscrivent durablement dans les fonctionnements des entreprises¹. Le management participatif n'est donc pas une forme de gestion désuète ou démodée mais un fonctionnement actuel, diffus, observable au plus près du terrain. Il s'inscrit dans le mouvement de *"décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels"*². C'est à ces pratiques participatives auxquelles doit faire face la GRH, que s'intéresse notre recherche.

2. Pertinence de la recherche par rapport aux fonctionnements opérationnels des entreprises.

Dans ce contexte où le management participatif, avec des formes hétérogènes, se répand au sein des entreprises, le rôle des managers de l'entreprise est appelé à se transformer :

- d'une part, les animateurs d'équipe ou managers de proximité³ deviennent les garants de règles informelles et intériorisées, donc de la performance de l'entreprise ;

¹ Parmi les derniers avatars du management participatif, on peut citer *"l'entreprise post-entrepreneuriale"* (peu de hiérarchie, souplesse, capacité de réaction rapide à l'évolution des marchés ; voir les travaux de Moss Kanter R.) ou *"l'empowerment"* (délégation des responsabilités et pouvoirs).

² Igalens J., "Tous DRH, la logique du partage de la fonction", Préface à Peretti J.-M., 1996, op. cit., p. 20.

³ Afin de simplifier les appellations, nous utiliserons dans cette thèse l'abréviation **Mgp** pour désigner les managers de proximité : ce sont les chefs d'équipe, agents de maîtrise, cadres de premier niveau, etc., c'est-à-dire ceux qui sont chargés de diriger les salariés de la base.

- d'autre part, ils représentent pour l'équipe de travail la première instance de discussion, de négociation ou de conflit par rapport aux attentes implicites de l'organisation ;

- enfin, ils sont les premiers destinataires des prescriptions de l'organisation. Les prescriptions du management participatif les concernent au premier chef : en induisant un changement de mode d'animation des équipes, elles touchent ceux qui en ont la fonction.

Les pratiques participatives correspondent implicitement à des modes d'interaction et de communication, à des formes spécifiques de répartition et de contrôle du travail. Elles débordent les modes de régulation que prévoient formellement et strictement les statuts internes.

Pour nous, la notion de management participatif ne peut être pensée indépendamment de la transition de rôles des managers de proximité (Mgp). Dans la pratique, celle-ci est un foyer de tensions. Cela est dû à plusieurs raisons :

- **l'évolution du rôle des Mgp** : les conceptions de leur autorité et de leurs fonctions (expertise, soutien plutôt que contrôle) sont modifiées. Leurs atouts ne peuvent plus être uniquement techniques ; ils s'articulent de plus en plus autour de qualités relationnelles et comportementales, ce qui suppose qu'on puisse les estimer intrinsèquement, sans référence à des contextes d'action, d'interaction ou à des histoires de vie (sociale, organisationnelle, professionnelle ou personnelle). De même, le poids de la hiérarchie, dans un contexte général de réduction des échelons intermédiaires, et sa place dans des organisations aux formes mouvantes (alliances ponctuelles, réseaux, entreprises virtuelles, appartenance à un groupe¹) bouleversent des rôles relativement stables depuis des décennies.

- **la nature implicite des règles et attentes** : par nature, une règle implicite n'est pas soumise à des critères formalisés, ce qui laisse une place accrue à l'interprétation et à l'évaluation subjective. La référence essentielle est celle

¹ Desreumaux A., "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue Française de Gestion, n°107, Janvier-Février 1996.

d'une culture intériorisée¹. Mais cela laisse place au doute, à l'interrogation et l'incertitude sur soi² ;

- les Mgp sont touchés par les **coûts physiques, émotionnels et relationnels** que les pratiques participatives font naître ;

- les incertitudes par rapport à leur rôle, se doublent d'**inquiétudes par rapport à leur emploi**, les réductions d'effectif n'épargnant aucune catégorie sociale ou professionnelle. Au contraire, la tendance à la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques est une menace pour les emplois de la hiérarchie intermédiaire ;

- l'affaiblissement du poids des règles est compensé par une **responsabilisation croissante des individus**. Celle-ci est à la fois lourde et incomplète puisqu'elle ne concerne que l'opérationnalisation des décisions stratégiques, c'est-à-dire un domaine sur lequel les managers n'ont que peu de prise³.

- le **management participatif est lui-même une source d'ambiguïtés et de tensions**. En effet, participation et directivité sont les deux volets indissociables de toute pratique managériale. Or ce type de management insiste sur l'idée de participation en se taisant sur la directivité qu'il faut bien appliquer dans de nombreux cas.

L'intégration par les Mgp de rôles que prescrit implicitement le management participatif est donc un enjeu important pour les entreprises. Elle est néanmoins délicate du fait des tensions et ambiguïtés qu'elle engendre, ce qui montre bien que le management participatif est tout autant un problème plutôt qu'une solution⁴.

¹ Thévenet M. et Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Vuibert, 1992.

² Ehrenberg A., *L'individu incertain*, Calmann-Lévy, 1994.

³ Martin D., *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises en France*, PUF, 1994.

⁴ Thévenet M., "Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution", *Revue Française de Gestion*, n°88, Mars-Avril-Mai 1992, pp. 68-71.

Notre recherche a précisément pour objet de mieux comprendre les conditions de production de l'ajustement de rôles requis par le management participatif.

3. Niveaux d'analyse.

Les rôles des Mgp ne peuvent se comprendre comme une réalité en soi, figée et déterminée par une structure sociale. Ils se construisent dans l'interaction avec les personnalités des individus, l'équipe de travail et le contexte d'activité. La structure est une entité dont les acteurs s'approprient les contraintes en fonction de leurs propres enjeux¹. Les rôles, et *a fortiori* les ajustements de rôles, ne peuvent donc être appréhendés indépendamment du système d'interactions dans lequel ils sont intégrés. De manière à cerner ce système pour les Mgp, trois niveaux ont été étudiés :

- celui de l'individu et de l'équipe de travail. C'est là que s'ancrent les habitudes de relations, les "*rites de l'interaction*"² qui construisent progressivement une manière d'être propre à un poste, à une fonction, à un rôle.

- celui de l'individu et des prescriptions du système de management. A la lumière des expériences vécues, il nous apparaît que les prescriptions organisationnelles n'agissent pas de manière uniforme, avec la même capacité prédictive et la même intensité d'injonction selon les personnes. Elles sont interprétées, contournées ou appropriées.

- celui de l'individu et du contexte général de l'action. Les environnements de l'entreprise, qu'ils soient social, économique, organisationnel ou technologique ou qu'ils concernent l'histoire interne de l'entreprise, tissent un réseau de contraintes plus ou moins objectives, dans lequel s'insère un management dit participatif.

¹ Crozier M. & Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

² Goffman E., *Les rites d'interaction*, Editions de minuit, coll. Le sens commun, 1974.

Derrière l'énoncé de ces trois types d'interactions se profile la perspective constructiviste qui est la nôtre. Elle prend en compte la subjectivité des acteurs, qui contribuent à l'élaboration quotidienne de leur réalité¹. Cependant, la force de la réalité ainsi construite est telle qu'elle finit par prendre un caractère objectif. Cette «objectivité intersubjective», issue des trois instances d'interactions, influence l'ajustement des rôles des managers.

L'analyse du système global d'interactions nécessite la **mobilisation de plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales**. Tout d'abord, nous empruntons à la psychologie sociale le concept de rôle. Puis, afin de mieux comprendre l'adaptation des acteurs aux prescriptions organisationnelles, nous nous inspirons de la sociologie des organisations. Les rôles ont aussi été traités par d'autres disciplines des sciences humaines telles que l'ethnologie et l'anthropologie. Nous en avons retiré, plus ponctuellement, des éléments qui enrichissent l'analyse du phénomène étudié.

4. Une présence intensive en entreprise.

La nature de notre objet de recherche explique notre immersion prolongée en entreprise, de façon à nous donner suffisamment d'occasions de voir, d'entendre et de ressentir les phénomènes étudiés (faits, entretiens, rencontres).

La complexité des variables, des points de vue et des niveaux de discours nous a rapidement convaincu de l'utilité d'une **démarche qualitative**, par laquelle les données sont restituées dans leurs contextes. De plus, nous ne cherchons pas à mesurer un phénomène aux contours encore flous ; notre approche est compréhensive.

La nécessité de combiner les méthodes de recueil des données s'est imposée dès les premières approches du terrain, afin d'obtenir une perception du **système global d'interactions** (avec ses principales composantes que sont la

¹ Von Glaserfeld E., "Introduction à un constructivisme radical", in Watzlawick (sous la direction de), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Points-Seuil, 1988, pp 19-43.

structure, le système de management et les individus). Pour cela, nous avons adopté :

- **l'étude de cas**, afin de mieux saisir les contraintes et les formes de participation des organisations étudiées ;
- **l'observation participante**, afin de capter dans la spontanéité du quotidien les actes et les comportements qui, assemblés, donnent une signification générale à l'objet d'étude ;
- **les entretiens semi-directifs**, afin d'obtenir les opinions et avis mais aussi les exemples de faits concrets et d'anecdotes vécues. Couplés à nos observations, ceux-ci donnent une image précise des schémas d'interprétation dominants.

En outre, notre présence quasi permanente, pendant deux mois dans une entreprise et trois mois dans une autre, nous a permis de saisir des **opportunités d'interactions et de recueil d'informations**. La richesse offerte par cette présence n'est pas seulement liée à un appareillage méthodologique rigoureux. Elle vient aussi d'une **posture permanente d'attention** aux faits du quotidien, avec **recoupement des informations**, appel à différents points de vue, et **réflexion sur notre interaction avec les personnes rencontrées**.

Contractualisées sous la forme d'un partenariat avec deux entreprises, nos interventions avaient un double objectif : recueil de données d'une part ; diagnostic du management des entreprises d'autre part. Par la méthode de recueil des données, nous avons exprimé notre volonté de recherche au sein de ces entreprises. Notre travail a débouché dans un cas sur une analyse des pratiques, dans l'autre sur une analyse assortie de propositions concrètes d'actions. Du point de vue scientifique, la présentation des analyses en entreprise a servi de phase de validation des résultats auprès des acteurs concernés.

Selon une **approche inductive**, nos investigations sont parties de problèmes concrets de management pour tenter d'apporter une *"réponse à certains problèmes de praticiens et des décideurs sociaux"*¹.

Des observations et données recueillies, nous avons ensuite fait émerger une connaissance par rapport au champ de recherche brièvement balisé. Pour ce faire, l'analyse de l'ajustement des rôles des managers a été observée à plusieurs niveaux.

5. Intérêts théoriques et pratiques.

Nos démarches de partenariat avec les entreprises ont montré des préoccupations communes sur le phénomène étudié, avec des visées différentes :

- scientifiques par rapport à un problème universel (l'ajustement de rôles du manager) ;
- opérationnelles par rapport à un problème particulier (l'ajustement de rôles de personnes spécifiques dans des contextes particuliers). Les ambitions de cette recherche sont à la fois théoriques et pratiques, s'inscrivant dans une **démarche de recherche appliquée**.

D'un point de vue **théorique**, notre recherche touche à deux objets :

a - le management participatif, en tant que contexte d'action. Nous n'avons pas cherché à conceptualiser ce mode de management mais à apporter un moyen de décrypter ses postulats et leurs implications. Nous avons essayé aussi d'offrir un moyen de mieux appréhender les formes variées de pratiques participatives.

Il apparaît nécessaire de préciser l'objet même du discours tant le management participatif revêt une grande complexité. Celle-ci est liée à la

¹ Chevrier J., "La spécification de la problématique", in Gauthier B., *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 1993, 2e édition, p.51.

diversité des points de vue qui l'abordent (philosophique, socio-politique, économique, opérationnel) et à l'imprécision des modes de gestion qu'il entraîne. Par certains aspects, on peut soutenir avec raison que le management est toujours participatif¹. On peut aussi soutenir, avec la même raison, que les instances participatives ne concernent que l'opérationnalisation de décisions stratégiques décidées unilatéralement. De ce dernier point de vue, le management est toujours directif². Ces lectures divergentes illustrent l'interprétation d'un objet par des rationalités différentes, dont on ne peut contester la justesse relative. **La prise en compte de la pluralité des rationalités est utile pour observer à quelle représentation du management participatif le manager essaie de s'ajuster.**

La **complexité intrinsèque du management participatif** se double d'une **complexité discursive**. La nature des attentes liées à ce type de management charrie un grand nombre d'ambiguïtés. Celles-ci naviguent entre le consensus, jamais atteint entièrement, et la contrainte, qui ne peut en être le seul moteur.

Ensuite, les prescriptions de l'organisation se heurtent aux réalités du terrain. De ces décalages naissent des ambiguïtés auxquelles les prescriptions du système de management, tantôt implicites, tantôt explicites, ne répondent pas. Au contraire, des contradictions sont observables entre les messages implicites et les injonctions explicites. Nous considérons à ce titre qu'une variable dite de contexte, par exemple la technologie ou l'organisation du travail, véhicule une prescription de rôle implicite par rapport à la participation.

Dans cette recherche, nous proposons des grilles d'analyse permettant de mieux appréhender le management participatif en tant que contexte d'action. Elles sont nées de notre propre besoin de décoder un objet complexe.

L'analyse des pratiques participatives à partir du concept de rôle présente à la fois des intérêts théoriques et opérationnels. Elle apporte une lecture

¹ Hall D., "Le management est toujours participatif", *Revue Française de Gestion*, n°88, Mars-Avril-Mai 1992, pp. 81-82.

² Le Goff J.P., *Les illusions du management*, La Découverte, 1996.

complémentaire à un mode de gestion déjà longuement étudié. Elle est nécessaire pour tenter de comprendre le phénomène de l'ajustement des rôles.

b - l'ajustement des rôles des Mgp. Il s'inscrit dans l'enjeu d'une logique gestionnaire. C'est pourquoi nous orientons nos observations sur la mise en oeuvre et l'opérationnalisation de la gestion des hommes, avec son lot de difficultés et de satisfactions.

L'existence de multiples rationalités, donc de manières différentes d'envisager un rôle, conduit à la notion de rôle complexe. Son application au manager de proximité constitue une innovation. C'est l'intérêt théorique de cette recherche.

De même, la notion d'ajustement des rôles, dont les mécanismes sont explorés ici, n'apparaît que marginalement dans la littérature de gestion. Par ces travaux, nous tentons de contribuer à mieux la comprendre.

Enfin, un dernier intérêt théorique réside dans la confrontation de la théorie des conflits de rôles à nos terrains d'étude. Envisager les rôles d'après leurs multiples rationalités amène à reconsidérer une théorie d'inspiration fonctionnaliste. Selon celle-ci, la mobilisation de deux rôles opposés induit un conflit de rôle. La capacité des acteurs à reconfigurer les situations à partir de conformismes intériorisés ou de stratégies de l'instant nous paraît négligée. C'est pourtant une manière d'éviter un conflit psychiquement coûteux.

Cela ne retire rien au fait que l'ajustement des rôles, dans un contexte de management participatif dont nous avons dit les ambiguïtés, est un moment particulièrement propice aux tensions.

Du point de vue des **intérêts pratiques**, nous nous sommes efforcé de proposer des grilles de lecture et modèles d'analyse concrets des phénomènes observés. Notre propos est d'apporter aux gestionnaires des ressources humaines ou aux managers eux-mêmes des outils permettant

l'analyse des situations qu'ils vivent, dans une **perspective d'auto-diagnostic**.

La prise en compte du système global d'interactions est une illustration d'un principe d'analyse qui semble indispensable pour l'auto-diagnostic que nous proposons.

De même, le contexte d'action qu'est le management participatif nécessite un travail de repérage de ses pratiques concrètes. Nous proposons des grilles de lecture. Elles permettent de mieux cerner cet objet que brouillent trop de discours différents. Ils vont de l'accueil de ses vertus intrinsèques à la dénonciation de ses visées manipulatoires, en passant par l'identification de ses facteurs de contingence. Ils ne portent pas non plus sur le même niveau d'analyse (philosophie, démarche, instrumentalisation). Finalement, leur seul dénominateur commun est un domaine vaste et flou que recouvre la notion de management participatif.

Les grilles de lecture que nous souhaitons apporter au terme de ce travail ont pour objectif de contribuer à mieux localiser les lieux d'interventions, en mettant en évidence l'importance des schémas interprétatifs des acteurs de l'organisation. Elles permettent aussi de saisir les postulats sous-jacents aux discours.

Le souci de proximité avec les entreprises nous a animé tout au long de la thèse. Cependant, il ne nous dédouane pas de dénoncer les postulats illusoires qui bercent encore couramment les discours sur le management participatif.

Par ailleurs, la problématique qui a motivé cette recherche est fondée sur l'expression de problèmes particuliers, ressentis dans les deux entreprises investies et liées à l'application de ce type de management. Cette préoccupation des entreprises montre l'intérêt pratique de connaissances sur le phénomène de l'ajustement de rôles. Au-delà du contexte d'action précis que nous avons étudié, l'ajustement de rôles intéresse également les modalités pratiques de l'accompagnement de tout changement organisationnel.

La démarche de recherche appliquée que nous revendiquons s'exprime par les conclusions auxquelles notre travail aboutit mais aussi par la façon dont nous les avons obtenues. Les conclusions théoriques y sont induites par le terrain et les conclusions pratiques proviennent d'une lecture des phénomènes se basant sur les théories mobilisées. Nous apportons donc des réponses à notre problématique en les faisant émerger du terrain, selon l'approche inductive précédemment décrite.

De même, les grilles de lecture et principes d'analyse auxquels nous aboutissons ont été construits sur nos terrains d'investigation. Ils ont été largement éprouvés sur l'un d'entre eux, dans le cadre d'une intervention.

Cette action à la fois pratique et méthodologique a fait de l'entreprise un lieu de recherche (recueil de données, analyse) et d'application (diagnostic, propositions à partir des grilles de lecture ainsi construites). Ce n'est donc pas uniquement la construction d'éléments d'auto-diagnostic qui nous fait revendiquer le statut de recherche-appliquée. C'est surtout la phase d'expérimentation de leur utilité et de propositions concrètes qui en ont été tirées.

Précisons enfin le **champ de validité** de notre travail. Celui-ci est lié aux méthodes de recueil des données employées, à la nature des résultats obtenus et aux objectifs que nous leur avons assignés.

Signalons tout d'abord la dimension **exploratoire** de notre travail. Le nombre d'entreprises qui a constitué notre terrain de recherche est limité, du fait de la longue durée de notre immersion dans deux d'entre elles. Nos conclusions n'ont donc **pas de valeur représentative**. Par contre, nous apportons un enrichissement du savoir en termes de sens et de complexité des représentations. Nos constats n'ont **pas de prétention à l'exhaustivité** puisqu'ils sont limités par les caractéristiques des situations étudiées. Des contextes organisationnels et professionnels différents (les deux entreprises ont des activités liées aux industries sidérurgique et portuaire) pourraient amener des résultats complémentaires.

6. Organisation de la recherche :

Nous procéderons à l'exposé de la recherche et de ses résultats en deux temps.

Dans un premier temps, nous évoquerons le management participatif en tant que contexte d'action. Cela nous amènera notamment à effectuer un tri dans les discours sur le management participatif, celui-ci nous permettant de mieux percevoir les significations transmises par chacun d'eux. Nous décrirons ensuite les modalités de l'opérationnalisation de cette recherche (méthodologie, démarches envers les entreprises) et leur rapport avec la problématique qui sera aussi exposée.

Dans un second temps, nous orienterons nos observations sur l'ajustement des rôles des managers, tels que nous les avons étudiés au sein des entreprises de notre terrain pratique.

L'ensemble s'articule comme l'indique le schéma page suivante.

Au terme de cette introduction, signalons au lecteur les **principes de présentation** employés pour permettre une meilleure lisibilité du texte :

- nous avons tout d'abord retenu les caractères standards pour les énoncés et argumentations principales et utilisé les caractères réduits pour les développements connexes, ainsi que les citations ou les illustrations qui appuient la démonstration ;
- pour les chapitres de la première partie, nous distinguons la démonstration des apports théoriques qu'elle mobilise par l'utilisation d'une marge à gauche. Nous y développons des contenus théoriques.

Figure Intro-1 : PLAN DE LA THESE

INTRODUCTION

PARTIE I : LES ROLES INDUITS PAR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

CHAPITRE I :

**ILLUSIONS ET
DESILLUSIONS
DU
MANAGEMENT
PARTICIPATIF**

CHAPITRE II :

**DES PRATIQUES
ET DES ROLES
SOUS TENSION**

CHAPITRE III :

**PREALABLES A
L'INVESTIGATION
DU TERRAIN**

PARTIE II : ANALYSE DES ROLES DES MANAGERS DE PROXIMITE EN SITUATION

CHAPITRE IV :

**PAYSAGES
INTERNES
ET ROLES DES
MANAGERS**

CHAPITRE V :

**TROIS LECTURES
POUR
COMPRENDRE
L'AJUSTEMENT
DES ROLES**

CHAPITRE VI :

**ANALYSE
EXPLORATOIRE DES
PRINCIPES DE
L'AJUSTEMENT
DES ROLES**

CONCLUSION

**LES ROLES INDUITS
PAR LE MANAGEMENT
PARTICIPATIF**

PREMIERE PARTIE

PREMIERE PARTIE : LES ROLES INDUITS PAR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF.

Dans cette première partie, nous ne cherchons pas à définir le management participatif mais à comprendre comment il intervient sur le contexte d'action des managers de proximité (Mgp). Nous nous efforçons d'appréhender ses conséquences sur leurs rôles.

Ce mode de management est souvent basé sur une accumulation de théorisations partielles, légitimant abusivement un discours utopique. Cette conception illusoire nie les limites et les contingences organisationnelles tout en minimisant les contraintes de terrain. Il en découle des attentes de rôles injustifiées, incompatibles avec la réalité des hommes et des organisations. Les prescriptions de rôles ainsi dessinées, combinées aux difficultés de mise en oeuvre sur le terrain perturbent les adaptations des Mgp (chapitre I).

Pourtant, il existe des éléments de théorisation des pratiques participatives, tenant compte des situations précises de travail et des contextes d'action. Ils mettent en valeur l'hétérogénéité des formes de participation ou analysent certains outils d'accompagnement du management participatif (comme les cercles de qualité). Dans le même temps, ils ré-introduisent l'idée de participation des salariés à l'activité de l'entreprise. Ces théorisations dévoilent le caractère tensionnel et paradoxal des pratiques participatives.

Dès lors, la mise en oeuvre des modes de gestion participatifs est entourée d'un certain nombre d'effets ambigus sur les tâches et les fonctions des acteurs organisationnels. Les structures participatives entraînent des tensions de rôle définies dans la littérature de gestion et dont nous ferons l'inventaire (chapitre II).

De ce qui précède, nous déduisons notre problématique de recherche, qui se rapporte à l'application d'un mode de management par l'encadrement de proximité. La position des Mgp est duale. Ils sont à la fois en prise directe avec les problèmes du terrain et soumis aux injonctions de l'organisation.

La complexité inhérente au management participatif provient du discours comme des pratiques. En termes de méthodologie, elle implique un travail d'observation à plusieurs niveaux. Nous précisons les méthodes utilisées dans le chapitre III.

CHAPITRE I : ILLUSIONS ET DESILLUSIONS DU MANAGEMENT PARTICIPATIF.

Ce chapitre permet de comprendre en quoi la conception illusoire du management participatif amène des attentes de rôles décalées par rapport au champ des possibles.

La première remarque qu'on peut formuler à son égard, c'est que la conception illusoire qu'on en tient est globalement diffusée à tous les échelons. Probablement plus que n'importe quel autre mode de gestion des hommes, le management participatif nourrit l'imaginaire des dirigeants, des consultants et des managers, à coups de rêves démocratiques et de philosophie humaniste. Il prétend concilier l'inconciliable, à savoir les intérêts de l'entreprise et de ses hommes. La litanie des plans sociaux et des réductions d'effectifs incite fortement à penser que la réalité est moins simple.

Cependant, une habile agrégation de postulats normatifs suffit à justifier l'illusion. Le management participatif devient ainsi une forme de gestion aux potentialités trompeuses¹. Quant à la justification ainsi formulée, elle se substitue à l'analyse théorique du phénomène.

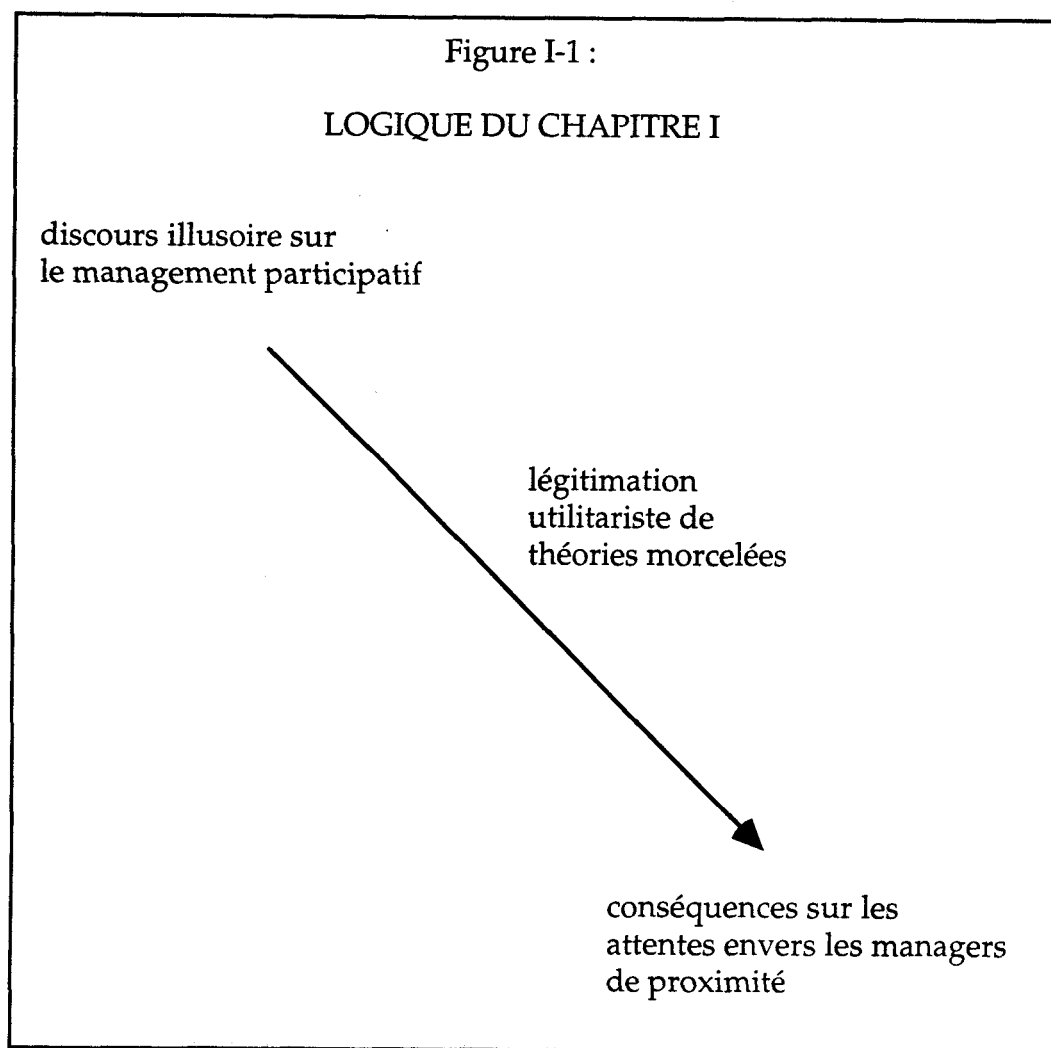
S'il faut briser les illusions qui entourent le management participatif, ce n'est pas pour le briser lui-même. Certaines de ses formes sont plus que jamais indispensables au fonctionnement des entreprises². Il serait plutôt souhaitable de préparer les gestionnaires des ressources humaines, les managers et acteurs de terrain à construire un management participatif acceptable.

Dans cette optique, l'intégration des limites de la pratique et le soulagement des managers par rapport à certaines ambiguïtés de rôles paraissent indispensables. Car aux représentations illusoires correspondent le plus

¹ Le Goff J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte/Essais, 1995, 2e éd.

² Sainsaulieu R., "Entreprise, terre de changements", in Sainsaulieu R. et alii, *L'entreprise. Une affaire de société*, Presses Nationales de la Fondation des Sciences Politiques, 1992, 2e éd.

souvent des attentes de rôles intenables. Faute d'ajustements réalistes, les systèmes participatifs connaissent le sort des espoirs sans cesse désenchantés : la mort lente¹.



¹ Voir notamment :

- "Le management participatif ne fait plus recette", dossier paru dans Liaisons Sociales, n°79, mai 1993 ;
- "Les cadres repris en main", Enjeux-Les échos, Janvier 1996.

PLAN DU CHAPITRE I

Section 1 : Une conception illusoire du management participatif.

1. L'illusion d'une panacée.
2. Des potentialités trompeuses.
 - 2.1. Une réponse à tout.
 - 2.2. Des limites évidentes.
3. Un agrégat de postulats normatifs.
 - 3.1. Le courant des relations humaines.
 - 3.2. Le courant de la psychologie organisationnelle.
 - 3.3. Les apports des expériences de démocratie industrielle et de la socio-technique.

Section 2 : Des attentes de rôles injustifiées.

1. Les rôles induits par une participation prescrite.
 - 1.1. Des attentes de personnalité.
 - 1.2. Des attentes liées au contexte.
 - 1.3. Des attentes d'adaptation aux situations.
2. Un management exigeant.
 - 2.1. Des rôles multiples.
 - 2.2. Un prototype idéalisé de manager.
 - 2.3. Les dangers d'un mythe de puissance.
3. Les difficultés du fonctionnement quotidien.
 - 3.1. Une opérationnalisation difficile.
 - 3.2. L'ancrage des habitudes comportementales.

SECTION I : UNE CONCEPTION ILLUSOIRE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF.

Le plus souvent, les discours sur le management participatif décrivent des effets illusoires, qui cachent les conséquences réelles de sa mise en oeuvre. Cette "*conception magique du discours*" est excessive. Elle "*consiste à croire que ce discours va automatiquement déclencher la cascade d'actions et de réactions qu'il prévoit. Le travail principal va être investi sur l'énoncé, en considérant que la mise en oeuvre s'enclenchera naturellement*"¹.

1. L'illusion d'une panacée.

Dans bien des discours, 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 associerait la recherche de productivité à des enjeux humanistes, démocratiques et communautaires².

De ce point de vue, il apparaît comme la **solution universelle** à tous les maux des entreprises et des organisations. Ses potentialités touchent la quasi-totalité des domaines du travail. **Il se présente comme la panacée en matière de gestion des hommes, un nouveau "one best way"**. Il est installé sur un piédestal par les manuels de management des années 80³, considéré comme étant la pratique la plus apte à capter le "*jaillissement de productivité*" que constitueraient les ressources humaines.

L'évolution des contextes, des exigences de la demande (en qualité, en délais, de sur-mesure), les modifications de l'appareil de production

¹ Morel C., "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", Annales des Mines, Gérer et comprendre, n°28, Septembre 1992., p. 73.

² Voir la littérature managériale dont les hérauts sont :

- Peters T. et Waterman R., *Le prix de l'excellence*, Interéditions, 1983 ;
- Archier G. et Seyriex H., op. cit.

³ Le management participatif est un pilier de l'entreprise du 3e type (Seyriex) et il est une condition sine qua non de l'excellence (Peters & Waterman).

(plus complexe) et l'internationalisation de l'économie ont contribué à de nombreux changements organisationnels. Désormais, l'intelligence de chacun est sollicitée, non à dessein humaniste mais parce que la mobilisation des énergies de tous est jugée nécessaire au développement de l'organisation ou à sa survie. Le management participatif est considéré comme étant le meilleur moyen d'y parvenir¹. Il permet la **mise en synergie des énergies humaines, orientée par le management.**

La presse regorge d'articles qui mettent en exergue le "*capital humain*", dans un sens qui n'est plus celui de la théorie économique de Becker. Ce dernier accède au statut de principale ressource de l'organisation. Mais cette célébration s'affronte très vite à la réalité des faits. Le discours est en effet trop vague pour ne pas se laisser contredire par l'expérience.

Le management participatif apparaît dans les discours comme un **modèle idéal**. En consacrant d'une part la réconciliation des hommes et de l'entreprise, d'autre part l'épanouissement des membres de l'organisation, il **n'est pas envisagé sous ses aspects conflictuels, tant sur le plan social que sur le plan psychologique**. La "*résistance au changement*" serait sa principale difficulté d'application.

Le discours illusoire diffuse l'idée de l'**existence d'un management participatif, à la fois réalité en soi, dont on tait les critères de définition, et système quasi-indépendant de variables organisationnelles ou culturelles.**

Il serait ainsi susceptible de répondre aux évolutions technologiques, de créer ou de renforcer l'adhésion des hommes aux projets de l'entreprise. Il permettrait également des **transformations comportementales harmonieuses et un ajustement des rôles des managers en sa faveur**. Finalement, il nouerait solidairement l'individu et le management, lui-même grand ordonnateur des buts et des moyens matériels et humains.

¹ Nous avons pu le vérifier en participant à l'Année Ressources Humaines, ouvrage de synthèses et d'analyses de livres sur la GRH.

Pour Martin, cette position paraît totalisante à bien des égards, pour trois grandes raisons¹ :

- la réalité est d'abord celle d'un conflit entre acteurs ;
- la relation entre l'homme et l'organisation repose sur un contrat, basé sur le couple contribution-rétribution ;
- il reste toujours des marges de manoeuvre aux acteurs et une capacité à se donner des contre-objectifs.

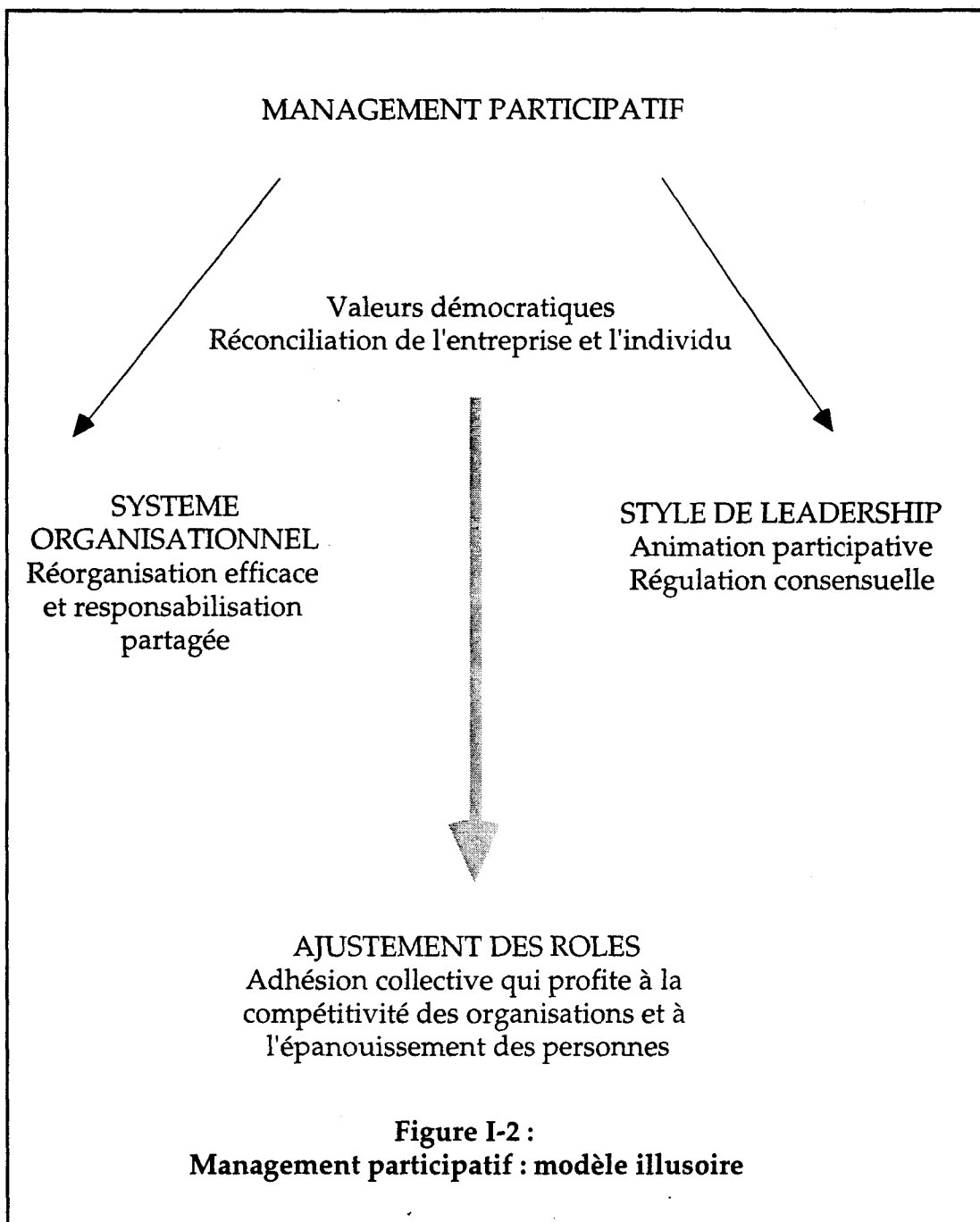
D. Martin² dénonce le consensus qui domine l'idée d'entreprise managériale puisque celle-ci est en effet perçue comme *"un ensemble réactif intégré indispensable d'une conception de l'autorité régulatrice. L'autorité veille à l'adaptation, définit les objectifs, la stratégie et les moyens nécessaires, au consensus et à la motivation de ses membres"*. La présupposition **structuro-fonctionnaliste** est forte : elle pose comme postulat la cohérence des sous-systèmes. Ce faisant, elle néglige **les conflits de pouvoir et de culture**, qui sont fondamentaux dans toute entreprise.

La **conception illusoire du management participatif** est assimilée de façon naïve par bien des dirigeants. Comme tout discours à la fois normatif et idéologique, elle résiste aux échecs d'application car on incrimine alors la méthode utilisée ou les acteurs sans questionner le modèle général.

Le schéma I-2 montre comment fonctionne cette illusion dans son discours le plus courant.

¹ Martin D., 1994, op. cit., p. 232.

² Ibid, p. 231.



Sans prétendre stigmatiser de telles représentations, nous voulons **mettre en évidence les pré-supposés qu'elles diffusent**. Car ces derniers vont influencer les acteurs et gêner leurs interprétations opératoires des possibilités de développement réel des formes participatives au sein de l'organisation.

2. Des potentialités trompeuses.

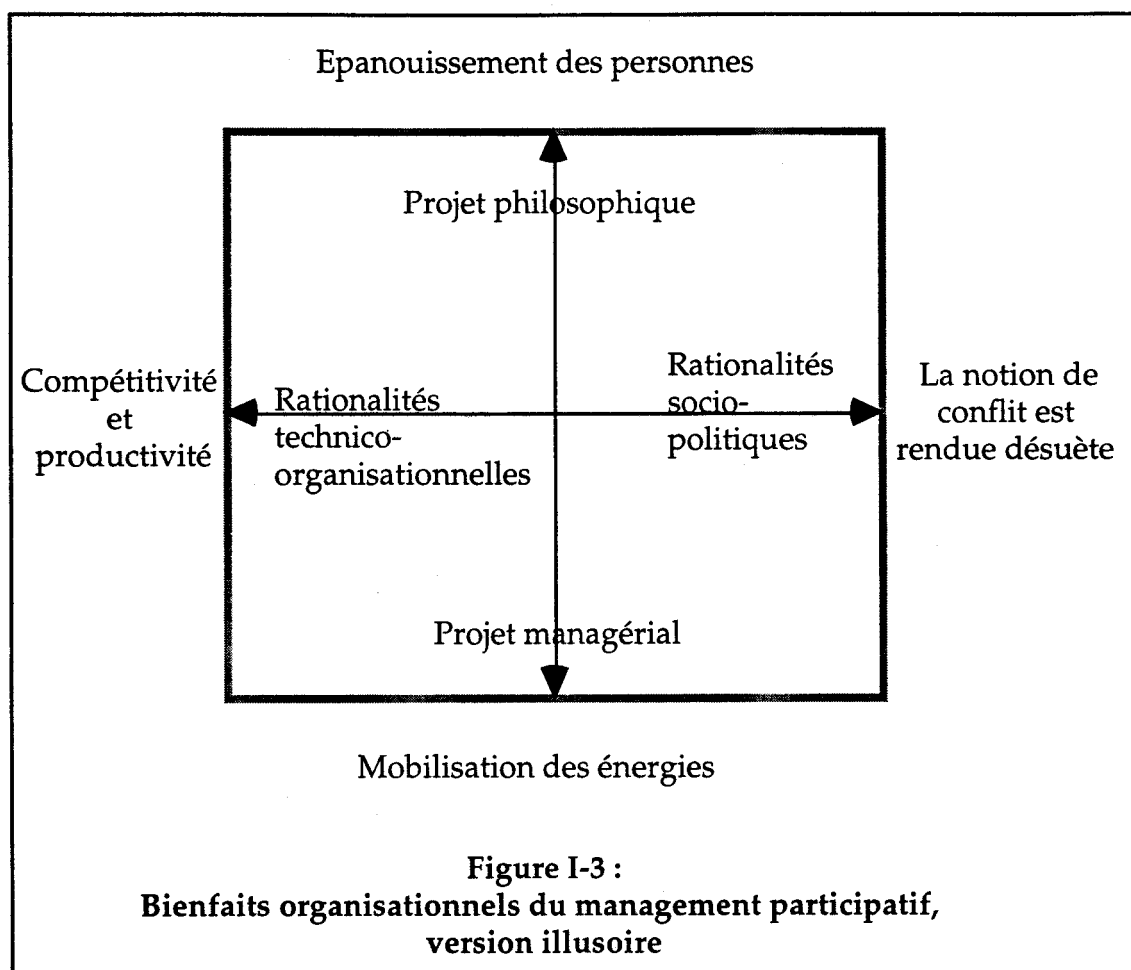
On ne peut comprendre l'engouement que les modes de direction participative ont suscité sans étudier les effets concrets qui en étaient attendus. Comme tout discours utopique, la mode participative s'est appuyée sur sa capacité à résoudre des problèmes variés. Mais elle s'est heurtée très vite à diverses limites.

2.1. Une réponse à tout.

Selon le discours illusoire, le management participatif serait capable de régler des problèmes de différentes natures :

- **socio-politiques** : en postulant que les intérêts de l'organisation et de l'individu se confondent, il rend désuète la notion de conflit.
- **technico-organisationnels** : face aux changements de logiques qui affectent les entreprises (production sur-mesure plutôt que production de masse, qualité plutôt que quantité, compréhension des outils plutôt qu'exécution, initiative plutôt que discipline), le management participatif est un moyen privilégié de renforcer la compétitivité ;
- **philosophiques** : l'épanouissement des hommes dans l'entreprise est rendu possible puisqu'il y a communauté d'intérêt.
- **managériaux** : le management participatif facilite la mobilisation des individus aux enjeux de l'entreprise. Leur investissement et leur contrôle est ainsi garanti.

Comme l'illustre la figure I-3, le management participatif agirait sur tous les plans de l'organisation, à la manière d'une «pensée magique» à effets complexes et globaux.

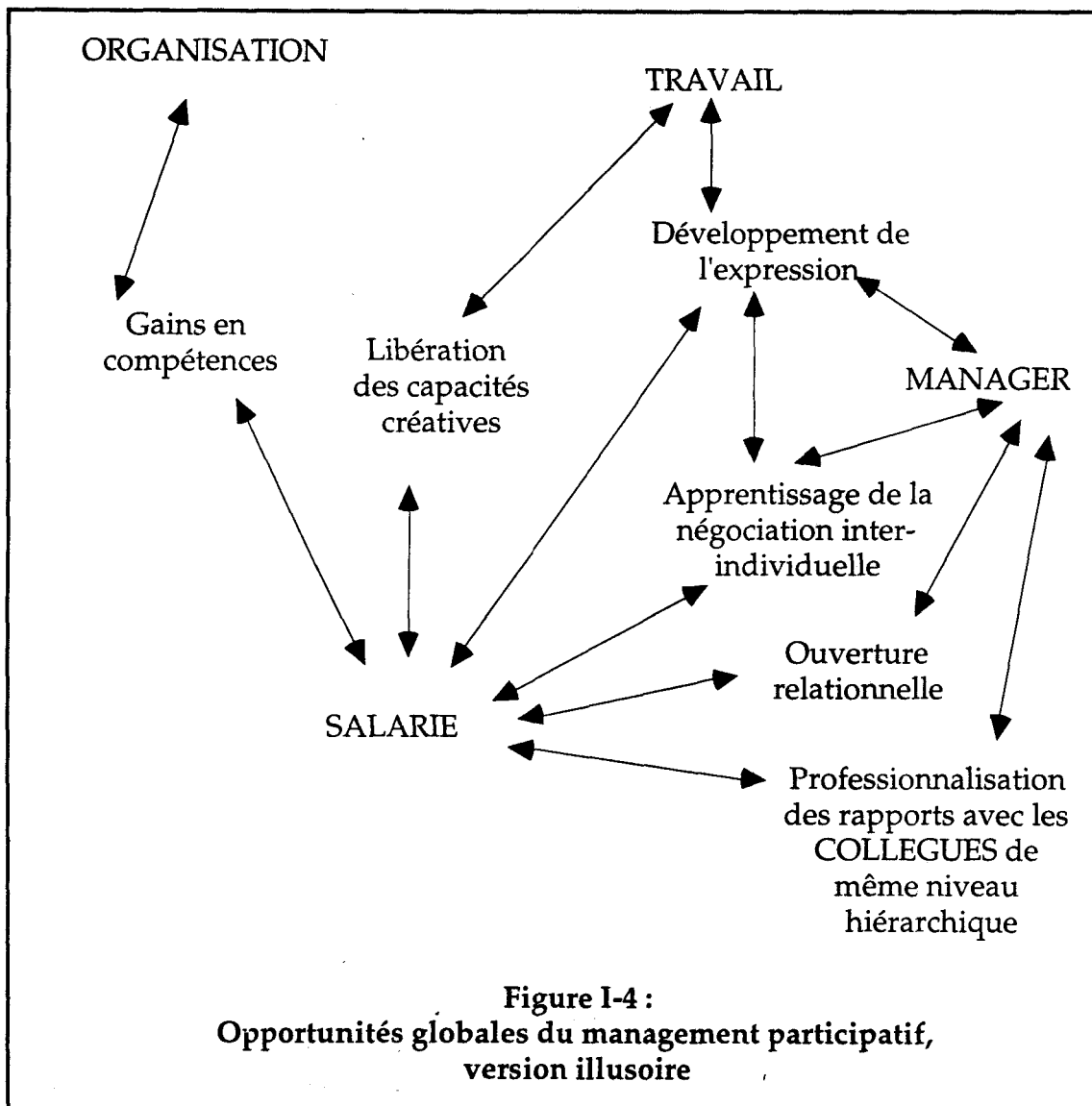


Le lecteur pourra trouver cette vision trop caricaturale. Cependant, nous avons nous-mêmes été surpris de la voir approuvée par des personnes chargées de développer ce mode de management dans leur entreprise¹.

Les effets attendus par une direction participative reposent en partie sur des lectures théoriques, dont on élude les limites et les facteurs de contextualisation et qu'on sort de leurs paradigmes de référence. Par ce raccourci, les gains apportés par le management participatif sont justifiés par des éléments théoriques, reconstitués a posteriori dans un ensemble cohérent.

¹ Ce schéma a été présenté et validé sans difficulté lors des discussions préliminaires à l'accès aux terrains. Mais bien des cadres consultés n'ont pas de référentiel historique et considèrent le management participatif comme une donnée récente sans voir que c'est un débat très ancien, introduit avec l'idée de gestion des ressources humaines (voir Argyris, Likert, Mac Gregor, etc...)

Un tel discours 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**. On peut synthétiser celles-ci dans la figure I-4.



2.2. Des limites évidentes.

A propos du discours participatif, on constate une absence de validation de modèle précis qu'on puisse évaluer en organisation. Cela en est une première

limite. Derrière le discours, il y a un patchwork de mesures et de modèles dont les combinaisons varient d'une entreprise à l'autre. Le management participatif est toujours resté une notion-valise, aussi peu claire et difficile à conceptualiser que les notions d'efficacité, de développement ou de potentiel.

C'est pourquoi le but de cette recherche n'est pas d'en définir le sens, éminemment variable. L'objectif est d'utiliser les formes qu'il prend pour développer à la fois la **performance organisationnelle** et la **responsabilité active** des salariés.

Dans ce contexte, les différences viennent à la fois de la **multiplicité des situations organisationnelles**, de la **pluralité des choix implicites d'outils et méthodes participatifs**, ainsi que des **divergences de représentations chez les acteurs concernés**.

Les limites du discours s'ensuivent aisément. Prenons quelques exemples.

Tout d'abord, la participation n'accroît le sentiment de responsabilité que si elle octroie au manager des marges de manoeuvre importantes et une relative indépendance.

Par ailleurs, il est communément admis que la participation réduit la distance hiérarchique et instaure les conditions d'une bonne communication entre groupes. Là encore, d'autres éléments sont opposables à cette thèse :

- **ce sont les rapports de pouvoir organisationnels et sociaux qui créent la distance¹** ;

- le développement de la participation fait apparaître de la discussion et des divergences d'opinion. De cette manière, il peut faire **naître des rivalités dans des groupes auparavant stables**. On peut alors lui préférer les normes égalitaires² ;

¹ Martin D., 1994, op. cit., pp. 232-233.

² Linhart D., *Le torticolis de l'autruche ou l'éternelle modernisation des entreprises*, Seuil, 1991.

- le pouvoir syndical rappelle l'existence des différences hiérarchiques que la participation n'affaiblit pas systématiquement.

La redistribution du pouvoir constitue donc une des limites essentielles de toute participation provoquée.

Selon D. Martin, *"la participation directe ne peut fondamentalement engendrer une redistribution du pouvoir (capacité de réaliser des projets éventuellement contraires, voire contradictoires avec les objectifs des autres) à moins que ses modalités (information, consultation, explications, délégation d'objectifs, capacité à prendre des initiatives...) ne soient utilisées par les subordonnés comme un contre-pouvoir."* L'enjeu est important puisque d'après l'auteur, sans ce contexte de contre-pouvoir, il n'y rien qui distingue la participation institutionnelle de la compromission de classes¹.

Les potentialités des projets participatifs ne peuvent donc être considérées de manière absolue. Elles sont relatives à un ensemble de contingences qui imposent d'étudier les effets de ces discours.

3. Un agrégat de postulats normatifs issus de théories partielles.

Le discours illusoire recherche une **légitimité scientifique** en s'appuyant sur un **patchwork théorique** qui convienne à son idéologie. Ainsi les apports théoriques sont-ils agrégés sans distinction de leurs courants de référence et sans précision sur leurs limites².

Tapia parle de *"dichotimisation des systèmes cognitifs : bagage de connaissances managériales et de sciences humaines ou sociales cohérent et intégré dans un cadre de pensée général d'une part, références morcelées et imprécises aux solutions du management moderne et à l'exemple américain ou japonais d'autre part"*³.

¹ Martin D., 1994, op. cit., p. 90.

² Pour un aperçu d'une telle lecture, voir Gélénier O., "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, 1990, pp 13-23.

³ Tapia C., *Management et Sciences Humaines*, Editions d'organisation, coll. Sup. 1991, p.62.

Au cours des paragraphes suivants, nous tentons de différencier les courants de recherche utilisés dans les discours sur le management participatif, en précisant leurs limites et apports respectifs¹.

3.1. Le courant des relations humaines.

L'expérience de la Hawthorne Electric de Mayo² a marqué durablement les discours et pratiques de management. Elle apparaît en réaction aux organisations inspirées du taylorisme.

Elle a été un cap dans l'histoire du management en montrant notamment la vie informelle des organisations :

- **l'homme a d'autres motivations que la simple poursuite de buts économiques ;**
- **l'individu est pourvu de besoins secondaires.** Il est reconnu comme un **homme social**, inséré dans un milieu communautaire ;
- à la marge du système formel, on voit se développer toutes sortes de comportements et d'attitudes qui reposent sur le **besoin d'appartenance à un groupe**. Le groupe est une cellule stable capable de défier la rationalité de l'OST et dotée de codes, de rituels, de buts propres.

Suite à ces observations, les partisans des relations humaines recommandent de prendre en compte la logique affective ou "*logique des sentiments*" par un **nouveau mode de commandement, plus compréhensif, basé sur la communication**. Un soin particulier sera aussi accordé à la constitution de petits groupes. Le travail doit ainsi devenir épanouissant³.

¹ L'analyse des courants nous a été facilitée par :

- Martin D., 1994, op. cit., chapitre I ;
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PNFSP, 1987.
- Rojot J. et Bergmann A., *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

² Mayo E., *Human problems of an industrial civilisation*, Harvard University Press, 1946.

³ On retrouve dans des ouvrages de management actuels des conseils basés sur cette même logique. Par exemple, Van Bulke R., *Le management relationnel*, Dunod, 1995.

En terme de participation, l'approche des relations humaines ne reconnaît que timidement l'intérêt de développer l'autonomie des groupes. De plus, en voulant mettre en synergie les rationalités de groupe avec la rationalité de l'entreprise, **les relations humaines méconnaissent l'antagonisme entre les besoins individuels et les buts de l'organisation.**

Dans son application, des pratiques manipulatrices ou paternalistes ont pu être observées. Elles s'expliquent par le fait qu'**une meilleure communication n'abolit pas les différences de statuts, de pouvoir, de rôles et les inégalités qui en ressortent.** Par ailleurs la référence permanente au groupe ne doit pas masquer des comportements plus individualistes de distanciation par rapport à la vie collective.

Le modèle des relations humaines transmet deux valeurs sur lesquelles s'appuient les promoteurs du management participatif :

- **la conjonction possible des intérêts de l'entreprise et des personnels.**
Aujourd'hui encore, la plupart des discours et modèles normatifs se basent sur l'idée que les hommes et l'organisation ont des intérêts conjoints. Bien évidemment, on ne peut rejeter totalement cette acception mais force est de reconnaître que **cette conjonction d'intérêts a ses limites** car elle ne peut qu'être 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 chaque jour de plus en plus difficile à croire¹.

En outre, **les membres de l'organisation ne forment pas un groupe homogène. Leurs propres intérêts peuvent être divergents voire conflictuels.**

¹ Sur les nombreux ouvrages parus sur la dénonciation de ce leurre, citons :

- Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF, 1994 ;

- Bron A. et De Gaulejac V., *La gourmandise du tapir. Utopie, management et informatique*, Desclée de Brouwer, 1995.

Les techniques afférentes aux primes, participation financière aux résultats ont pour but de sceller l'idée de communauté d'intérêts dans les esprits. Ils entrent donc, implicitement ou explicitement, dans cette perspective¹.

- **une liaison performance économique-effort social.** C'est un autre grand postulat des relations humaines. Là encore, la relation n'est qu'hypothétique. Il semblerait au contraire que les systèmes de travail accordant le plus d'avantages sociaux, tout comme ceux qui en accordent le moins, sont les moins performants. L'efficacité se situerait dans des systèmes médians².

Avec cette idée, les entreprises sont exposées à la **tentation de la mesure** pour vérifier le fondement des politiques de GRH. Tout effort de diagnostic est légitime ; cependant la prédominance de l'outil statistique présente des risques sérieux d'évaluation incomplète. En effet, la mesure quantitative ne tient pas compte du jeu social. Comment quantifier l'implication ou les changements de comportement sans débat ou contestation interne ?

Réalisable ou non, l'idée de mesurer les efforts réalisés en matière sociale en gains financiers rejoint l'idée de liaison entre la performance économique et la performance sociale. Pourtant, il est impossible de mesurer les jeux et apprentissages sociaux. Laville, conscient des limites de la démarche approuve cependant la volonté de mesure, seule garante de la prise au sérieux du participatif par le management³. C'est ce que nous avons pu tester sur un de nos terrains d'observation.

Sans s'embarasser de telles considérations, de nombreuses études américaines ont tenté de faire le lien entre productivité et participation⁴.

¹ Voir Monedi R., "Le management participatif intégral", pp 137-142, in Laboucheix V. (sous la direction de), op. cit., pp 137-147.

² Candau P., *Audit social*, Edition Vuibert, 1985.

³ Voir Laville J.-L., "Efficacité économique et créativité sociale", in Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, l'Harmattan, coll. Logiques sociales, 1990, pp 95-114 ; "L'évaluation économique du management participatif", *Revue Française de Gestion*, n° 88, Mars-Avril-Mai 1992/b, pp. 72-80.

⁴ Pour une revue de littérature sur le sujet, on se reportera sur Levine D.I. & D'Andrea Tyson L., "Participation, productivity and the firm's environment", in Blinder A.S. (Ed.), *Paying for the productivity*, Washington DC, The Brookings institution, 1990.

Elles montrent généralement un lien entre les deux variables¹ mais leurs résultats sont ambigus. Leurs contenus isolent l'analyse d'un contexte plus général, alors que d'autres facteurs peuvent expliquer les évolutions constatées².

Contributions et limites de l'école des relations humaines :

Le grand mérite de l'école des relations humaines 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.** Elle invite à repenser les modes de contrôle, de communication et d'organisation du travail.

Néanmoins, **elle se base davantage sur des postulats que sur des démonstrations scientifiques³**, notamment celui de la conjonction possible des intérêts des personnes et des entreprises ainsi que celui de la liaison entre performance sociale et performance économique. Ces deux postulats servent aujourd'hui de justification au management participatif. Enfin, elle 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.

¹ Citons par exemple :

- Rosenberg R.D. & Rosenstein E., "Participation and Productivity : An empirical Study", Industrial and Labor Relations Review, n°33, pp 355-367, 1980 ;
- Miller K.I. & Monge P.R., "Participation, satisfaction and productivity : a meta-analytic review", Academy of Management Journal, vol. 29, pp 727-753, 1982 ;
- Cooke W.N., "Improving productivity and quality through collaboration", Industrial Relations, 28, pp 299-319, 1989

² Par exemple, deux études montrent la concomitance entre l'introduction de facteurs technologiques et de démarches participatives :

- Katz H.C., Kochan T.A. & Weber M.R., "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness", Academy of Management Journal, vol. 28, 1985, pp509-526 ;
- Norsworthy J.R. & Zabala C.A., "Worker attitudes, worker behavior and productivity in the US automobile industry, 1959-1976", Industrial and Labor Relations Review, vol. 38, 1985, pp 544-577.

Par conséquent, la variable "participation" s'appréhende dans la globalité de son contexte d'intervention. Elle n'est pas isolable du reste de l'environnement de travail.

³ Une réexploration de l'expérience Hawthorne tendrait même à prouver que Mayo a plutôt voulu démontrer ses postulats que les tester avec rigueur méthodologique. Voir Bert C., "L'effet Hawthorne. Un mythe des sciences humaines", Sciences Humaines, n°52, Juillet 1995, pp 37-39.

3.2. Le courant de la psychologie organisationnelle.

Ce que cherchent les membres de ce courant, c'est l'optimisation d'un système organisationnel qui tienne compte des phénomènes humains.

Ils montrent la diversité des besoins de l'homme en organisation. Ces derniers constituent le point central de leurs recherches.

Maslow tente de les hiérarchiser selon la pyramide connue et controversée¹, Herzberg les distingue en deux catégories par une comparaison avec les besoins d'Adam et ceux de Moïse (besoins d'hygiène minimale et besoins spirituels). Il en tire des principes (de dominance, de frustration, d'insatiabilité et d'identification)². Sans entrer dans les débats sur la motivation, ce qu'on retient de ces travaux sur les besoins, c'est qu'il font état de dimensions liées à la conscience et à la réalisation personnelle.

Au même titre que l'enrichissement des tâches ou que l'exaltation des pulsions de créativité, **la participation aux décisions est un moyen pour le management d'offrir aux individus une réalisation de leur personnalité dans le travail.**

Plus radicaux que ceux des relations humaines, les théoriciens de la psychologie organisationnelle **reconnaissent l'antagonisme entre intérêts des individus et intérêts des organisations.**

Pour en tenir compte, ils proposent des structures qui permettent aux hommes de s'investir psychiquement dans leurs entreprises. Les auteurs décrivent plusieurs types d'organisation puis préconisent un modèle qui leur paraît satisfaisant.

¹ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954. Pour une recension synthétique des critiques adressées à la pyramide de Maslow, on se reportera sur l'ouvrage de Rojot J. et Bergman A., 1989, op. cit., pp. 256-266.

² Herzberg F., *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1973.

Par exemple, Argyris propose un modèle qui tente de concilier les exigences contradictoires des salariés et de l'organisation¹. La structure formelle de l'OST ne le permet pas. Ce qu'elle fait gagner en rationalisation du travail est perdu en coûts humains.

Dans le modèle A, un seul organisme dirige, il y a ignorance des autres unités, la poursuite des objectifs est parcellisée en plusieurs sous-objectifs qui deviennent indépendants, les composantes de l'organisation n'influencent pas l'activité essentielle puisque les secteurs sont cloisonnés. Enfin, la priorité est accordée au court terme.

Le modèle B s'y oppose point par point : toutes ses composantes sont dirigées en interrelations, les membres ont conscience d'une configuration d'ensemble, la poursuite des objectifs est collective, chaque partie de l'organisation a une influence sur les activités essentielles, à la fois internes et externe, que le passé, le présent, et le futur influencent.

Le modèle B permet de concilier les exigences de l'organisation et la satisfaction psychologique de ses membres. Il implique cependant une remise en cause de la structure pyramidale et une redistribution du pouvoir basée sur la contribution fonctionnelle des composantes de l'entreprise à l'activité et sur leurs responsabilités effectives. Les dispositions psychologiques sont donc fortement liées à la structure organisationnelle. Le modèle suppose un personnel à la recherche de l'estime de soi, de l'engagement et de la responsabilité. Surtout, il requiert la mise à l'écart des déterminants de classe.

Mac Gregor utilise le même ressort de démonstration. Il oppose deux conceptions du travail pour en promouvoir l'une d'entre elles².

Dans la première conception, la théorie X, le travail est considéré comme une contrainte. Il doit être fortement encadré, surveillé, traité avec autorité au moyen de récompenses et de sanctions. Dans la seconde, la théorie Y, le travail collectif doit s'appuyer sur les possibilités des individus à poursuivre des objectifs ambitieux, à faire preuve de responsabilité, à rechercher l'indépendance, l'autonomie et l'expression de leurs capacités créatives.

¹ Argyris C., *Participation et organisation*, Dunod, 1970.

² Mac Gregor D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1969.

La DPO (direction participative par objectifs) est un moyen de répondre aux préceptes de la théorie Y. Elle est également un moyen pour les subordonnés de rechercher des moyens créatifs pour atteindre les objectifs fixés par négociation.

Les tenants de la psychologie organisationnelle valorisent donc la satisfaction personnelle, qui serait, selon eux, en étroite relation avec la productivité.

Likert développe ce postulat dans sa typologie. Il y décrit quatre types d'organisation, qui s'étalent sur un même continuum selon plusieurs variables¹ : types de motivation, méthodes de direction, processus de communication, d'interaction et d'influence, types de fixation des objectifs et des moyens de contrôle, processus de décision².

Les quatre systèmes ainsi décrits sont les suivants :

- **système I : système autoritaire** (conception taylorienne de l'entreprise). C'est un système strict de sanction-récompense, évitement du travail en équipe, gestion sur instructions, monopolisation du pouvoir au sommet de la hiérarchie, performance limitée à des problèmes de cadence, contrôle étroit ;
- **système II : autoritarisme paternaliste** (conception des relations humaines). L'accent mis sur les personnes, le travail en équipe et les facteurs psycho-sociologiques du rendement, bienveillance de l'autorité (qui reste soumise au bon vouloir du chef) ;
- **système III : consultatif**. Il y a une décentralisation du pouvoir (elle permet l'adaptation rapide aux évolutions externes), mise en place d'une gestion par objectifs, partage de l'information et du pouvoir, large pratique de la consultation, à tous les niveaux, pour une meilleure performance de l'ensemble ;
- **système IV: participatif de groupe**. On trouve ce système dans des organisations devant faire face à des fortes pressions de l'environnement, ce qui explique leur quasi-obligation de rechercher les ajustements au niveau le plus décentralisé. La circulation de la

¹ A l'époque, les chercheurs n'intègrent pas des formes où le management est de type "laisser-faire", "absent". Ils travaillent également dans des industries très structurées. L'étude d'autres formes d'organisations (de type publique, politique ou associative) interviendra plus tardivement.

² Likert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

communication fonctionne dans les deux sens à travers des processus de groupe ; les prises de décision se réalisent pratiquement à tous les échelons de l'organisation ; la participation des subordonnés à toutes les décisions concernant leur travail est effective ; la fixation des objectifs se réalise en accord avec les groupes concernés ; les contrôles sont décentralisés et l'organisation officielle se confond avec l'organisation informelle.

Le système IV, participatif de groupe, représente pour Likert la forme la plus achevée de l'entreprise démocratique, à régulation organique consensuelle. Certains éléments influencent le succès du système IV. Il s'agit notamment des actions de formation lancées par l'entreprise, de la cohérence du système, du temps, du rôle des personnes clefs qui participent à plusieurs groupes en même temps et sont, de cette façon, des agents de liaison permettant d'atteindre des objectifs ambitieux, de décroiser l'organisation et d'assurer l'intégration de l'ensemble.

Les auteurs du courant de la psychologie organisationnelle situent leur démarche dans une perspective de recherche-action. Ils aboutissent à des préconisations, qu'on peut trouver ensuite traduites sous forme d'injonctions. Ce fut le cas pour la grille de Blake et Mouton¹.

Pour eux, les organisations se différencient selon la **priorité qu'elles donnent aux hommes ou aux résultats**. Le rapport aux hommes et le rapport aux résultats, dont le choix représente un dilemme, peuvent être pris en compte de façon plus ou moins équilibrée. Cela se fera en fonction du rôle que le manager doit ou se croit devoir remplir mais aussi en fonction de sa propre sensibilité.

Leur grille managériale désormais célèbre est constituée de deux axes :

- le degré d'intérêt porté aux impératifs de la production (faible ou élevé : de 1 à 9) ;
- le degré d'intérêt porté aux problèmes humains (faible ou élevé : de 1 à 9).

A partir de cette grille, les postulats des cinq styles de management sont présentés² :

¹ Blake R. et Mouton J., *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1972, 11e éd.

² Ibid, p. 23.

- 1,1 (faible intérêt pour les deux dimensions) : un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise ;
- 1,9 : une attention accordée aux besoins des employés dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable ;
- 5,5 : grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien d'un bon moral des employés ;
- 9,1 : l'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.
- 9,9 : le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel.

Les auteurs conseillent ensuite aux organisations un style de management qui ait un haut degré d'intérêt à la fois pour les impératifs de production et les problèmes humains (style 9,9).

Les travaux de Lewin s'inscrivent dans la même perspective.

Ils tendent à prouver que **la direction démocratique ou participative de groupe libère les capacités créatives et d'expression**. Elle développe un **meilleur climat de travail** et rend les gens **plus efficaces en l'absence du leader**.¹

Toutefois, ses recherches se sont exercées auprès de groupes d'enfants américains, donc en dehors d'un contexte de travail et sans logique de contrepartie financière.

Contributions et limites de la psychologie organisationnelle.

Au travers des modèles présentés, la psychologie organisationnelle postule **la volonté de l'individu à s'impliquer et à participer**. C'est à l'**organisation de canaliser la motivation des personnes par des contextes favorables**. Cette conception est encore prégnante aujourd'hui.

¹ Lewin K., "The consequences of an authoritarian and Democratic Leadership", in Weiss G., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Brothers, 1948.

Ce postulat est contestable. Pour Bennis, il demeure **utopique**¹. La solution que peut trouver l'entreprise ne sera que satisfaisante car le conflit dans l'organisation est fondamental.

La capacité de l'organisation à satisfaire les besoins de ses membres reste hypothétique et la notion de "besoin" sur laquelle se fonde la plupart des auteurs de la psychologie organisationnelle reste une abstraction. Les besoins de la personnalité et de l'organisation évoluent selon les lieux, les moments ou les enjeux en présence.

En outre, la notion de "*variabilité des motivations*", qui marque l'"*homme complexe*" met en doute l'existence de besoins généraux et durables. Par exemple, *quid* des personnes qui ne veulent pas participer et des solidarités collectives ? Par ailleurs, avec la réduction du temps de travail et l'augmentation du temps des loisirs, l'individu a de plus en plus d'occasions de trouver en dehors de l'organisation des lieux d'investissement et des sources de motivation.

En s'appuyant sur les théories, le discours illusoire sur le management participatif s'est aussi inspiré de leurs postulats. Certains d'entre eux ont eu des conséquences pratiques heureuses. Mais ils étaient alors liés à un contexte, culturel et/ou organisationnel qu'il ne faudrait pas négliger².

3.3. Les apports des expériences de démocratie industrielle et de la socio-technique.

Dans les années 60-70, l'Europe du Nord (Grande-Bretagne, Norvège et Suède) est le théâtre d'expérimentations de grande envergure en matière d'organisation du travail. Cela ne peut s'expliquer sans la présence d'un environnement particulièrement favorable³.

¹ Bennis W. G., *Changing organisations. Essays on the Development and Evolution of Human Organisation*, Mc Graw-Hill, 1966, cité par Martin D., 1994, op. cit., p. 77.

² Gélénier O., *Direction Participative par Objectifs*, Hommes et Techniques, Paris, 1968.

³ Martin D. explique ce contexte dans *Démocratie industrielle*, 1994, op. cit., pp. 96-97.

Les facteurs en question, à l'époque, sont les suivants :

- **politique** : volonté de rendre l'entreprise plus humaine et plus démocratique ;
- **sociologique** : désintérêt des jeunes pour les métiers déqualifiés, diffusion de l'enseignement, augmentation des moments et des espaces d'expression ;
- **démographique** : refus du recours à l'immigration ;
- **économique** : plein emploi. Sans que la nécessité de modifications soit ressentie de manière urgente, le patronat a conscience des effets pervers du taylorisme sur la productivité ;
- **culturel** : tradition du consensus ;
- **le système des relations professionnelles** : il est marqué par la coopération et le dialogue.

Plusieurs vagues d'expérimentation ont ainsi vu le jour. Après leur description sommaire, nous verrons la place que la participation y tient.

• *Le Tavistock Institute* :

Inspirateurs de la socio-technique, les membres du Tavistock Institute sont marqués par le refus de l'OST ou du paternalisme social. Trist et ses associés basent leurs travaux sur des observations dans les mines anglaises¹ : **face à l'introduction d'une nouvelle technologie, les mineurs recomposent d'eux-mêmes l'organisation du travail** : répartition des postes, attribution de primes de façon égalitaire. Les chercheurs en concluent à l'existence d'alternatives d'organisation quels que soient les déterminants technologiques.

Selon eux, l'organisation "*auto-adaptée*" présente des avantages en terme de productivité comme en terme de relations sociales. Par la suite, ils mettent en place une méthode socio-technique, basée sur la recherche-action. Ses fondements sont :

- **un système socio-technique ouvert**, c'est à dire cherchant l'optimisation du technique et du social dans un environnement changeant ;

¹ Trist E.A., Bamfort K.W., "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting," *Human Relations*, vol.4, n°1, 1956.

- l'importance accordée aux formes émergentes d'organisation, parmi lesquelles le groupe semi-autonome de production ;
- l'accentuation des objectifs sociaux de l'entreprise ;
- la valorisation d'une méthodologie de l'action où les difficultés rencontrées sont mises en relief à chaque étape et à chaque expérience de réorganisation.

• *La démocratie industrielle en Norvège :*

L'ambition de départ était d'étendre l'expérimentation de la méthodologie socio-technique à tout un pays (fin des années 60, début des années 70). Sous l'impulsion d'Emery et de Thorsrud, l'idée d'une *participation directe* au niveau de la base est reconnue comme nécessaire et plus efficace que la *participation indirecte*, par l'intermédiaire des représentants du personnel¹.

Quatre expérimentations, dans des entreprises représentatives, sont menées. Elles apportent de précieux enseignements :

- le groupe semi-autonome est une structure viable, susceptible de satisfaire les aspirations sociales et les exigences de l'entreprise² ;
- chaque site fait l'objet de dispositions différentes, l'universalité n'est donc pas la règle ;
- des obstacles se font jour : résistance d'une partie du personnel (maîtrise et services fonctionnels), programmation trop rigide du changement. Par exemple, la première expérimentation s'est vite interrompue du fait de l'apparition de revendications salariales ;

¹ Thorsrud E., La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation de l'organisation", *Sociologie du travail*, mars 1975.

² Il est à noter que la notion de groupe autonome a été développée en France, dans les années 1940, par H. Dubreuil.

Les expérimentations ne se sont pas étendues par la suite, faute de nette volonté de changement. Le fait de rompre avec l'organisation antérieure n'a pas été vécu comme important ou nécessaire.

- **La démocratie industrielle en Suède :**

La Suède entame la **même démarche**, mais la poursuit. C'est ainsi qu'un millier d'entreprises environ sont concernées par les programmes de démocratie industrielle. Là encore, le contexte est favorable. On assiste à une **grande variété dans les dispositifs initiés ou dans leur intensité** (diversité de l'autonomie accordée aux groupes de travail, participation directe et/ou représentative, création ou non d'un nouveau système de salaire, etc).

Le courant socio-technique postule sept grands principes dont l'application se fera en fonction des contextes d'intervention :

1. *Variété optimum* à l'intérieur du poste, ni trop faible, ni trop forte.
2. *Construction de tâches unifiées et significatives*, permettant la connaissance des processus.
3. *Durée optimum du cycle de travail*, ni trop court et répétitif, ni trop long.
4. *Autonomie*, rendant possible l'influence des ouvriers sur la détermination des normes de quantité ou de qualité.
5. *Responsabilité*, à travers l'inclusion dans des tâches annexes.
6. *Estime de soi*, à travers la recomposition des tâches, qui conduit à une réalité professionnelle cohérente.
7. *Futur désirable*, grâce à la visibilité de l'utilité finale du produit.

La participation n'est donc pas une finalité mais elle est à la fois le résultat du dispositif organisationnel (autonomie, durée, variété et enrichissement des tâches) **et un moyen de réussir son changement** (responsabilité, autonomie).

La prise en main de la démarche par les acteurs est progressive. Quatre cas de figures se dessinent :

- dans le **modèle "technocratique"** (taylorisme, élargissement des tâches), la conception et la mise en place sont du ressort de l'expert ; la hiérarchie approuve.

- dans le modèle *"expert"*, la hiérarchie conçoit avec l'expert, la hiérarchie décide et la mise en place se fait par le personnel et l'expert.

- dans le modèle de *"négociation"* (expériences norvégiennes), l'expert assume la conception, le personnel et la hiérarchie décident et la mise en oeuvre se réalise par négociation entre les trois parties.

- dans le modèle de l'*"autonomie ouvrière"*, le personnel et la hiérarchie interviennent à chaque étape du projet ; l'expert tient un rôle de consultant, en n'intervenant fortement qu'au niveau de la conception.

La démarche devient plus participative. Les facteurs qui en influencent l'avancement sont le rythme d'apprentissage, les qualifications, les contraintes de la technologie et les nouvelles marges de manoeuvre découvertes pour innover.

Contributions et limites de la socio-technique :

Contextualisée par une organisation et une culture, l'expérience de la socio-technique révèle une démarche qui part des entreprises pour aboutir à un modèle théorique. Selon ce dernier, **la participation n'est pas une fin, mais un moyen d'aboutir à des changements qui, à leur tour, l'enracinent dans la vie quotidienne de l'entreprise.** L'organisation est considérée comme le cadre d'une interaction entre le social et le technique, éléments interdépendants qu'on ne peut penser en les séparant. Cette expérience d'envergure est pourtant celle qui laisse aujourd'hui le moins de traces dans les discours sur les pratiques managériales contemporaines. Il est vrai qu'elle n'a laissé aucun concept simple à mettre en oeuvre ou à commercialiser¹.

¹ Contrairement, par exemple, à Blake et Mouton, dont la grille de lecture de 1964, *The managerial grid*, a débouché sur un facteur clé du succès des entreprises en 1985, *The managerial grid III : the key to leadership excellence* (traduit *La 3ème dimension du management*, Paris, Editions d'Organisation, 1987).

3.4. La sociologie du changement.

On retrouve le phénomène d'exploitation partielle de données théoriques à travers l'utilisation qui est faite de certains travaux de la sociologie, parmi les plus favorables au management participatif. Il en est ainsi des écrits de Sainsaulieu sur la sociologie du changement.

Ceux-ci sont employés pour montrer certaines conséquences des effets des systèmes participatifs¹ :

- au niveau organisationnel ;

A propos de certains systèmes participatifs, 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 ;

L'expression rompt avec les habitudes de l'organisation rationnelle et entraîne un **apprentissage de la communication sans médiation et par des relations de face-à-face**. Des différences de point de vue se font également jour, brisant l'homogénéité antérieure du *"monde du silence"*.

- au niveau relationnel.

Du point de vue des rapports hiérarchiques, les supérieurs doivent se séparer de leur habit de décideur pour endosser celui d'animateur ou de négociateur. Entre hiérarchiques, des solidarités nouvelles se construisent sur la base de réflexions sur le rôle de la maîtrise,

¹ Sainsaulieu R., 1987, op. cit., pp 310-318.

de l'encadrement et des services fonctionnels. Du point de vue des relations entre salariés de même niveau, 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.

Cependant, Sainsaulieu montre aussi que les gains des 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 retrait¹.

De plus, il évoque la nécessaire adaptation aux contextes de toute tentative de réforme des pratiques organisationnelles, par le biais d'expérimentations.²

Là encore, le discours courant sur le management participatif puise de manière utilitariste dans ce travail en l'**exploitant partiellement et partialement**.

Il est normal que le management participatif soit marqué par les **grands courants théoriques** (relations humaines, socio-technique, psychologie organisationnelle) qui ont jalonné l'histoire des organisations. Ce qui est plus contestable, c'est l'utilisation réductrice et cumulative d'une partie de leurs apports.

¹ Sainsaulieu R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, PFNSP, 1985 (2e édition).

² Sainsaulieu R., "Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1982.

Figure I-5 :
Grille récapitulative de la place de la participation
dans les théories organisationnelles

Théories organisationnelles	Place de la participation
Relations humaines (Mayo)	On s'attache davantage à une meilleure communication et à un commandement plus compréhensif qu'à des pratiques participatives
Psychologie organisationnelle (Mac Gregor, Maslow, Herzberg, Argyris, Likert, Bennis, Blake et Mouton, Lewin)	La participation aux décisions, au même titre que d'autres actions, est un moyen d'offrir aux individus une réalisation de leur personnalité dans le travail
Démocratie industrielle (Thorsud, Emery)	L'objectif est de rendre l'entreprise plus démocratique, par davantage d'expression et de participation aux décisions
Socio-technique (Trist)	La participation est à la fois le résultat du dispositif organisationnel et un moyen de réussir son changement
Sociologie du changement (Sainsaulieu)	A certaines conditions, l'expérimentation participative entraîne des effets positifs sur les plans organisationnel, culturel et relationnel

Conclusion de la section 1 :

Le discours illusoire puise dans chacune des théories ci-dessus des éléments favorables au management participatif. Mais il nie leurs limites et n'examine pas leurs sous-entendus paradigmatiques respectifs. Cela nous fait dire qu'il se réfère à un **agrégat de postulats tirés du champ théorique**.

Ces postulats et bribes de discours opportunément agencés sont récurrents dans de nombreux propos. Ils entraînent **trois sortes de difficultés** :

- **opérationnelles** : ils masquent les difficultés d'application concrète du management participatif. Selon l'expression d'un cadre, on en reste au «management fleur bleue», témoignant d'une pensée bienséante voire «éthique», dans le sens moralisant du terme.

- **psychologiques** : aux prises avec le réel, l'encadrement de proximité se trouve confronté aux prescriptions de l'organisation, plus ou moins impératives, et aux nécessités du quotidien. Celles-ci exigent qu'il satisfasse aux objectifs opérationnels puisque le participatif ne bouleverse pas l'ordre des priorités tout en adoptant une nouvelle façon de travailler. Sur le plan relationnel, les postulats illusoires perturbent les habitudes organisationnelles ; elles mettent l'encadrement face à des dilemmes insolubles, entre des normes peu opératoires et des réalités quotidiennes complexes face auxquelles ces normes sont peu appropriées. Elles introduisent également des exigences comportementales qui ne sont pas forcément possibles des points de vue personnel et organisationnel. Elles remettent en cause le pouvoir des managers sur leurs équipes, en sollicitant auprès d'eux des formes d'autorité, de relations, de contrôle et de pouvoir injustifiées.

- **interprétatives** : en faisant passer pour théoriques des éléments ficelés dans un tout imperméable au changement et inadapté aux contextes, on amène les acteurs à confondre normes et théories. Ceux-ci deviennent alors méfiants face à de prétendues théories qui s'intègrent si mal dans leur réalité et qui ne les aident vraiment ni à comprendre, ni à agir. Ce faisant, on crée la situation

pour le moins paradoxale d'entraîner de la résistance aux théories alors que le management participatif gagnerait à être mieux théorisé.

L'analyse de la conception dominante de la gestion participative a un double intérêt. Premièrement, elle pose le contexte d'action étudié comme un objet dont on parle souvent avec illusion. Deuxièmement, elle permet d'entrevoir les difficultés qui se posent à ceux dont la mission est de l'appliquer. Pour ce faire, nous allons maintenant nous intéresser aux attentes de rôles que cette conception engendre.

SECTION 2 : DES ATTENTES DE ROLES INJUSTIFIEES¹.

Le discours courant sur le management participatif véhicule non seulement un projet illusoire mais induit aussi des attentes de rôles peu réalistes. Il prône un style d'encadrement idéal, que les contingences de l'action et les réalités humaines rendent improbable. Dans les faits, les fonctionnements habituels posent des problèmes d'application pour le manager.

1. Les rôles induits par une participation prescrite.

Le management participatif requiert de l'encadrement direct des modes particuliers d'interactions, de communication et d'organisation du travail des subordonnés. En tentant de le développer dans une organisation, on sollicite de la part du cadre des évolutions de rôles assez considérables. Après avoir noté les différentes natures de ces prescriptions, nous verrons comment elles se manifestent dans l'organisation.

Nous insisterons ici sur l'encadrement de proximité qui fait l'objet de notre recherche. Il doit répondre traditionnellement à une double injonction² :

- **atteinte des objectifs** fixés par la hiérarchie (quantité, qualité, délais, prix...);

- **animation de l'équipe** dans ce but, en se faisant le porte-parole de la hiérarchie auprès des subordonnés et le garant du suivi des règles. Qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres, les managers d'équipe doivent répondre à des attentes comportementales exigées par leur statut. Le degré de formalisation de ces prescriptions est extrêmement variable.

¹ Au sens propre : qui ne possèdent pas de justifications fondées.

² A propos des agents de maîtrise, T. Jolivet identifie deux types de sollicitations : gestion de production et gestion des hommes. Jolivet T., *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, Thèse de 3e cycle en Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1991.

Les deux fonctions précédentes sont constitutives des rôles d'encadrement. Les modèles participatifs interviennent sur la seconde. Ils **spécifient les prescriptions comportementales** de la manière suivante :

- ils sollicitent de façon permanente un certain type d'animation de l'équipe (consultation, délégation, ouverture relationnelle) ;

- ils précisent leurs normes par une définition, implicite ou explicite, du "*bon comportement*".

Faire participer est alors une exigence supplémentaire, dont la provenance est extérieure à soi puisque le management participatif n'est pas une exigence des salariés mais une sollicitation des directions d'entreprise. Elles y voient un mode de management conforme aux exigences technico-économiques¹.

Par ses objectifs apparents de responsabilisation individuelle et d'interaction collective, le projet participatif demande des modes particuliers de communication et d'animation ; il requiert un "*style de leadership*" exigeant dont nous allons décrire quelques aspects.

Selon les normes habituelles du management participatif, l'encadrement de proximité se voit ajouter à ses objectifs traditionnels de performance la mission de motiver, de mobiliser, de "*coacher*"²,... d'être un leader. C'est à lui qu'appartient la mise en oeuvre opérationnelle des exigences de la hiérarchie supérieure auprès de la base.

Des capacités particulières sont donc mobilisées. Elles sont estimées de diverses manières mais en laissent une grande place à la subjectivité de l'appréciateur, à la fois dans sa définition du leadership et dans sa conception de l'évaluation. **Cela est une source complémentaire d'ambiguïté.**

L'accent mis sur le leadership intervient dans un contexte de **mise en valeur de la dimension personnelle et humaine** (le charisme, l'aura, la prestance) qui est sous-jacente à toute pratique de gestion. Est ainsi rappelé que le

¹ Stankiewicz F., "Le temps des révisions : la crise du taylorisme", in *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines : l'après-taylorisme*, Economica, 1988.

² Cruellas P., *Coaching. Un nouveau style de management*, ESF Editeur, 1993.

manager agit sur l'extérieur à partir de sa propre intériorité¹. Les systèmes participatifs s'appuient sur cette dimension, souvent promue en rupture avec les systèmes bureaucratiques. Les manques d'implication et de participation sont couramment associés à une organisation jugée trop rigide et impersonnelle².

*"Nous entendons par leadership la position, le rôle et les missions de la personne responsable d'une équipe qu'elle doit animer, stimuler et contrôler ; en d'autres mots, ce sont des tâches à la charge du manager qui maintient et développe la cohésion de son équipe de façon à ce qu'elle atteigne ses objectifs et accomplisse ses missions malgré la diversité des personnes qui la composent.(...) Dans une unité de travail, le leadership répond à un besoin auquel ne peut répondre la règle. C'est une présence personnelle de la part du manager qui développe une relation avec ses collaborateurs. (...)Le leadership répond ensuite à un besoin de coordination en "temps réel" et à la nécessité d'une marque personnelle à toute action collective"*³.

*"Si le management classique consiste à anticiper, organiser et conduire, le leadership apporte une dimension supplémentaire en insistant sur la **dimension personnelle de l'autorité**. Le leadership élargit le regard et le transforme en vision, dynamise le mouvement et s'approprie le futur, joue sur l'accompagnement et stimule la cohésion sans gommer les différences."*⁴

Le concept semble suffisamment vaste pour permettre des **interprétations élastiques du comportement managérial**, qu'elles soient favorables ou non aux personnes chargées de l'incarner.

En formulant des demandes de comportement, plus ou moins pressantes, les concepteurs du management participatif prescrivent certains rôles aux animateurs des équipes de travail. Trois conceptions coexistent quant à cette prescription :

- la première met l'accent sur la **dimension personnelle du leadership** (1.1.). Elle ne tient pas vraiment compte des structures organisationnelles et des aménagements socio-politiques réalisés dans le cadre de l'entreprise. Elle

¹ Lapierre L, "Intériorité, gestion et organisation", in Chanlat J.F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Editions Eska, Laval-Canada, 1990, pp 263-277.

² Imbs P., "Le leadership : Un nouvel enjeu pour la gestion des ressources humaines ?", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995, pp. 406-415.

³ Thévenet M. et Vachette J.-L., 1992, op. cit., pp. 220-221.

⁴ Henriët B., *Leadership et management*, Editions Liaisons, 1993, p.34.

conçoit la modification des rôles comme une évolution des capacités personnelles du manager.

- la deuxième positionne **les rôles des managers dans leur contexte particulier de travail** (1.2.). Elle considère que l'environnement structurel influence le style de leadership.

- enfin, une troisième conception parle de **leadership situationnel**, jugeant que la combinaison de divers facteurs de contingence débouche sur une situation pour laquelle le Mgp doit adapter son style de leadership (1.3.).

Ces trois conceptions ont des conséquences opérationnelles différentes.

1.1. Attentes de personnalité :

Selon ce point de vue, les qualités de leader appartiennent à la personne¹ de façon intrinsèque, ce qui revient à postuler l'existence de leaders prédisposés à l'être. C'est oublier qu'il **n'y a pas de leader dans l'absolu mais par rapport à des situations qui, par une série d'interactions, peuvent se révéler favorables à un type de leadership².**

Avec cette approche par la personnalité, on peut **chercher dans les personnes les traits de caractère qui peuvent favoriser le leadership, ainsi que les obstacles à surmonter.** Par exemple, pour y parvenir, le rapport avec les autres et avec soi-même peuvent être plus ou moins propices à l'exercice du management.

C'est ainsi que Kets de Vries analyse les traits de caractère défavorables à l'exercice d'un leadership³.

Par exemple, l'**attente excessive des autres** par rapport à soi constitue un danger. En effet, le leader, par sa position, peut engendrer des mécanismes projectifs. Il lui faut alors garder sa lucidité et relativiser le pouvoir de modification de la réalité que les autres lui

¹ Voir Bennis W. & Nanus B., *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, Interéditions, 1985.

² Henriot B., 1993, op. cit., p. 105.

³ Voir Kets de Vries M., *Profession : leader*, Mac Graw Hill, 1991.

prêtent. La **peur de l'échec**, liée à la réminiscence d'échecs passés, est une autre inhibition à débloquer par un travail sur soi.

D'autres auteurs insistent plutôt sur les traits de caractère favorables.

La **capacité à donner un futur à son action** est un point fort. La **confiance en soi** en est un autre. Elle témoigne de la capacité du leader à surmonter l'angoisse du pouvoir. Pour Zaleznik, la confiance en soi aide la personne à supporter l'antagonisme entre l'isolement créé par le statut et par le droit de trancher d'une part, et le besoin d'être aimé, d'être apprécié et d'entretenir des relations chaleureuses avec les autres d'autre part¹.

La confiance en soi est à mettre en parallèle avec l'image de soi positive². Elle peut être encouragée par une démarche qui consiste à reconnaître ses points forts, à les valoriser et à compenser ses points faibles. Par la suite, on suppose que l'**image de soi positive** se transmettra aux subordonnés, rassurés sur la compétence de leur leader.

De ce point de vue, deux **alternatives opérationnelles** se présentent dans le cadre du développement d'un projet participatif :

- pour l'une, il vaut mieux sélectionner les managers qui présentent les qualités requises par le management participatif ;
- pour l'autre, il faut concevoir des programmes de formation et de développement des compétences managériales afin d'adapter l'encadrement existant.

Cependant, les traits de caractère recherchés ne sont pas purement psychologiques, ils correspondent aussi à des modèles sociaux. Par exemple, l'estime de soi peut trouver son fondement au plus profond de l'individu ; chargée d'affectivité, elle est aussi liée aux regards des autres, à la façon dont nous imaginons que les autres nous perçoivent. Malgré les mécanismes de défense, l'estime de soi a donc un **caractère social** puisque l'idéal personnel correspond en grande partie à l'identification à des modèles, au départ parentaux, puis inspirés par la culture ambiante et des normes sociales.

¹ Zaleznik A., "The Human Dilemmas of Leadership", Harvard Business Review, Juillet 1963.

² Bennis W. & Nannus B., 1985, op. cit.

Les théories sur les traits de caractère aboutissent à des conclusions contrastées¹, ce qui montre qu'il n'existe pas de traits universels typiques à tous les leaders indépendamment du contexte et des situations dans lesquelles il intervient.

1.2. Attentes liées au contexte :

Selon cette conception, la portée des actions individuelles ne doit pas être surestimée. Dans un cadre de travail, au sein d'un collectif organisé, le **comportement** des individus est **organisationnel** dans la mesure où il dépend des structures et modes culturels en place, et de la façon dont ils transmettent des attentes² et des valeurs³.

Dans cette optique, les concepteurs du système de management doivent veiller à **créer les conditions nécessaires à l'émergence d'un style de leadership participatif**. Ils attendent également des Mgp qu'ils s'adaptent aux contextes.

Cela passe par l'action sur plusieurs variables.

-> l'action sur les sources de leadership.

French et Raven ont été parmi les premiers à souligner la pluralité des sources du leadership.

Ils distinguent :

a- celles qui sont attribuables à la **personne** (compétence, personnalité) ;

¹ De la revue de littérature de Gibb sur le sujet, aucun trait dominant ne ressort. Gibb J.R., "Leadership", in Lindsey G. & Aronson E. (sous la dir.), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Addison-Westley, 1969.

² Voir :

- Hellriegel D., Slocum J.W. & Woodman R.W., *Management des organisations*, De Boeck Université, 1992.

- Rojot J. et Bergman A., 1989, op. cit.

³ Thévenet M. et Vachette J.-L., 1992, op. cit.

- le pouvoir dû à la **personnalité** : les exécutants peuvent agir par admiration pour un leader, par souhait de ressemblance et dans l'espoir de recevoir son approbation. Ce pouvoir est généralement présent chez les individus que l'on admire pour certains traits de leur caractère, leur charisme, leur intégrité ou leur courage. French et Raven soulignent le **danger** que constitue cette source de pouvoir si elle est unique : l'organisation n'en a aucune maîtrise. De plus, un pouvoir personnel peut être dangereux si son exercice sert d'abord les intérêts d'une personne plutôt que ceux de l'organisation ;

- le pouvoir de la **compétence** : les exécutants agissent parce qu'ils ont foi dans les connaissances et les aptitudes personnelles de leur leader et sont convaincus qu'il sait comment il faut accomplir la tâche. Ce pouvoir ne s'exerce que dans le domaine où celui-ci fait preuve de compétence.

b- celles qui, s'appuyant sur les lois et réglementations, viennent plutôt de l'**organisation** (légitimité, récompense, coercition).

- le pouvoir issu de la **légitimité** : il provient de la position du dirigeant dans l'organisation ;

- le pouvoir de **récompenser** vient de la possibilité qu'a le leader de fournir quelque chose que désirent les exécutants en contrepartie des comportements qu'il souhaite obtenir d'eux ;

- le pouvoir de **coercition** : dans ce cas, les exécutants agissent pour éviter les punitions ou les contraintes que le leader est à même de leur infliger.

Pour French et Raven, un leader ne peut s'appuyer sur une seule et unique source de pouvoir mais il utilise le plus possible les cinq, dans la limite de leur compatibilité¹.

Par conséquent, l'**organisation contribue à construire le style de leadership de ses animateurs d'équipe en les dotant de capacités d'arbitrage par rapport aux règles et de moyens d'offrir des récompenses matérielles ou symboliques. C'est ensuite au Mgp de s'en emparer et de les mettre en oeuvre.**

¹ French J. & Raven B., "Les bases du pouvoir social", in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1972, pp. 359-375.

D'autres auteurs mettent en valeur **telle ou telle variable-clé** au sein du contexte d'action du manager. La jugeant importante, ils conseillent d'agir sur elle pour modifier les capacités de leadership. Il s'agit de l'importance du groupe de référence, de l'interaction avec le groupe de travail ou de la culture nationale.

-> L'importance du groupe de référence.

Les attitudes qu'on peut avoir par rapport un phénomène ne sont pas uniquement liées à soi-même. Elles sont aussi le résultat de représentations partagées par un ensemble de personnes, qui constituent comme telles un **groupe de référence**¹. L'exercice du leadership dépend des liens avec ces groupes.

Pour Merton, les groupes de référence ont trois types de fonctions :

- ils sont normatifs : ils sont en cela une *"source d'assimilation de valeurs par les individus membres ou non du groupe"* ;
- ils sont comparatifs : ils fournissent *"des points de comparaison permettant à l'individu de s'évaluer et d'évaluer les autres"* ;
- ils servent de cadre d'interaction aux membres du groupe².

Les groupes de référence, médiateurs entre les normes culturelles et les motivations personnelles, font partie du champ situationnel et cognitif des sujets. Par conséquent, **le choix d'un groupe de référence est un indicateur d'un certain niveau d'aspiration et d'image de soi.**

Le groupe constitue le cadre des jugements d'auto et d'inter-estimation. Connaître les groupes de référence des encadrants de proximité permet de les influencer dans leur évolution personnelle à partir de ces groupes. Ceux-ci constituent pour eux des bases d'évaluation.

¹ Sherif M., "Influences du groupe sur la formation des normes et attitudes", in Levy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 2e éd., 1978, t.1. pp 222-240.

² Merton R.K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965, 2e éd., pp. 238-239.

-> Une interaction avec l'équipe de travail.

Dans la même logique, si on considère que le type de leadership est le fruit d'une interaction entre un "leader" et son équipe, il faut alors préciser qu'un manager s'ajuste aux réactions des personnes avec lesquelles il travaille. La façon d'agir des subordonnés est donc un autre déterminant du leadership¹. Un animateur d'équipe gère son équipe notamment en fonction des compétences et du degré de maturité de ses membres².

Ainsi, le style de leadership d'un manager se conçoit selon une "*attribution conjointe de rôles*"³ qui évoluent de façon complémentaire. Par exemple, l'action du leader varie en fonction de l'opposition ou de l'adhésion des subordonnés, par exemple selon leur degré de **soumission à l'autorité**, telle que Milgram a pu l'expérimenter⁴.

"Cette extraordinaire propension à obéir de façon inconditionnelle aux ordres de l'autorité est forgée par la société dès le début de l'existence du sujet, elle commence avec la nécessité pour le petit enfant d'obéir aux injonctions parentales (...). Elle est sollicitée chaque fois que l'individu entre dans une structure d'autorité et ce d'autant plus fortement que des enjeux personnels sont impliqués dans cette situation (...). Les sujets n'arrivent pas à désobéir, c'est à dire à rompre avec l'autorité. Lorsque l'individu entre dans une structure hiérarchique, il se considère comme l'agent exécutif des volontés d'autrui et, comme tel, déchargé des responsabilités entraînés par les actes en question(...). L'individu est dans un état agentique."

Si on excepte le personnel d'exécution, la plupart des personnes sont d'ailleurs à la fois supérieurs et subordonnés.

-> le contexte de la culture nationale.

¹ Henriët B., 1993, op. cit.

² Hersey et Blanchard développent une théorie du leadership relative à ce degré de maturité, Hersey P. & Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.

³ D'Hughes P., Petit G., Retrat F., "Les emplois industriels : nature, formation, recrutement", P.U.F., *Cahiers du centre d'étude des emplois*, n°4, 1973.

⁴ Milgram S., *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1972, cité par Henriët, 1993, op. cit.

Le contexte de la culture nationale joue également sur le style de leadership. La contingence culturelle est d'ailleurs une des sources de problèmes managériaux. C'est le cas quand des modèles importés ignorent les systèmes de valeurs sous-jacents au fonctionnement d'une société.

D'Iribarne a ainsi mis en valeur la différence entre les modèles français et américain de légitimité hiérarchique¹. Dans le modèle américain, les rapports sont contractualisés, chacun a des exigences envers l'autre. La légitimité du supérieur provient de ce qu'il fait, de sa fonction. Dans le modèle français, cette légitimité vient du statut du supérieur, de ce qu'il est. Les rapports sont implicites. *"Chacun accomplit les devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle il appartient."* Ne pas respecter ces devoirs, c'est briser la *logique de l'honneur*, fondement qui trouve ses racines au Moyen-Age et qui irrigue toujours notre conception des relations mais aussi notre rapport à la règle. Contractualiser les rapports dans les organisations françaises peut alors paraître incongru et pour le moins inefficace.

Cela dit, on peut accepter l'impact de la culture nationale sur les styles de management sans tomber dans les excès d'un radicalisme culturel, qui interpréterait l'ensemble des faits organisationnels comme des manifestations d'une culture nationale².

Le leadership est donc soumis à de **multiples contingences extérieures** au manager ; on ne peut l'attribuer aux seules capacités personnelles. Ainsi, l'efficacité d'un style de leadership varie selon les situations, dont nous avons abordé quelques éléments de contextualisation (organisation du travail, groupe de référence, équipe de travail, culture nationale). Le concept de leadership *"situationnel"* approfondit et radicalise ce constat.

¹ D'Iribarne P., "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", in Sainsaulieu R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (2e édition).

² Amadiou J.F., "La caque sent-elle le hareng (au sujet des cultures nationales)", *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, Lille, 1992, pp 171-177.

1.3. Attentes d'adaptation aux situations.

Les situations de management participatif présentent certaines particularités (communication, délégation, interaction, reconnaissance des individus). Un style de leadership approprié est donc requis. Mais les approches situationnelles tentent de mettre en rapport des savoir-faire généraux à des contextes particuliers auxquels elles préconisent de s'adapter, selon une sorte de casuistique locale. Cela va jusqu'à dénier tout intérêt au style participatif dans des situations exigeant plutôt des mesures autoritaires.

Par exemple, Fiedler a tenté de formaliser une théorie contingente qui permettrait d'adapter son style de leadership¹.

Pour lui, le choix entre leadership autoritaire et leadership participatif dépend de la combinaison de trois variables :

- les relations interpersonnelles entre le leader et les autres membres (popularité, atmosphère de travail) ;
- la structuration de la tâche (forte ou faible, clarté du but à atteindre, multiplicité des chemins pour l'atteindre, du temps à disposition) ;
- le pouvoir (formel et effectif) du leader ;

C'est donc au leader à adapter son style en fonction des situations, à moins qu'il ne soit en mesure de modifier les données situationnelles pour les adapter à son style.

La mise en concordance des situations et des styles est également au centre des travaux d'autres chercheurs. Ils mettent en évidence la nécessaire prise en compte du système de leadership, c'est-à-dire des éléments qui l'influencent.

Tannenbaum et Schmidt conseillent aux leaders de choisir leur style de leadership en fonction de leurs subordonnés (capacités, attentes), de

¹ Fiedler F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw-Hill, 1967.

leurs supérieurs (injonctions) et de la nature des tâches à traiter (clarté de la définition, degré de standardisation)¹ .

De son côté, House insiste sur la façon de traiter les tâches. Il préconise aux leaders de rester sensible aux attentes de leurs subordonnés quand ils prennent des décisions et fixent des orientations².

Tellier définit un modèle plus complexe selon lequel le leader-gestionnaire réalise un ajustement entre "*missions et stratégies*", "*systèmes*" (moyens de l'organisation pour les réaliser : structure, techniques, ressources humaines et financières) et "*culture*" (croyances et attentes). Ces trois variables définissent l'architecture de l'organisation. Elle interagit avec l'environnement de l'entreprise³.

Ces recherches situationnelles mettent chaque fois en évidence la **variation des styles de management**, du plus participatif au plus autoritaire, pour faire face à la diversité des situations⁴.

La diversité des explications sur le leadership montre qu'il n'existe pas une seule et unique source de savoir-faire managérial. Elle nous livre trois enseignements :

- d'une part, **on ne peut attendre des managers qu'ils tiennent certains rôles indépendamment de leur cadre d'action et d'interaction**. Un type de leadership n'est jamais absolu ; il est toujours relatif à des situations ou à des hommes et à la réalité qu'ils construisent⁵. C'est la répétition quotidienne des mêmes interactions qui élaborent des habitudes de rôles.

¹ Tannebaum R. et Schmidt W. , "How to Chose a Leadership P'attern", Harvard Business Review, Mai-Juin 1973, pp. 162-180.

² House R.-J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quaterly, Septembre 1971, pp. 321-338.

³ Tellier Y., "Leadership et gestion", in Tessier R. et Tellier Y., *Pouvoir, groupes, systèmes et environnements*, Presses de l'Université de Québec, coll. Changement planifié et développement des organisations, t.4, 1991, pp. 35-88.

⁴ Vroom V.H. & Yetton P.W., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973.

⁵ Watzlawick P., "La réalité est une construction", Sciences Humaines, n°32, Octobre 1993, pp. 38-41.

- d'autre part, les modèles d'action induisent des styles de leadership. Ils tendent à faire de l'animateur d'équipe un **consommateur de rôles, au sens théâtral du terme, ses rôles étant scénarisés au préalable pour lui**. Cependant, les types de personnalité et les façons d'interpréter la réalité vont favoriser certains styles et en interdire d'autres. Dans ces conditions, peut-on parler de choix entre différents styles ? Cette question pose le rapport de l'individu aux injonctions comportementales issues de l'organisation. Elle est au centre de notre recherche.

- enfin, **les théories situationnelles démystifient le leadership participatif**. Elles montrent que le leader s'adapte aux situations et peut être autoritaire si la situation l'exige, sans qu'il soit pour autant un «mauvais» leader.

2. Un management exigeant.

En mettant l'accent sur le leadership personnel, l'ensemble des prescriptions liées au management participatif diffuse **l'image d'un manager idéal et polymorphe, apte à mobiliser des compétences multiples** et sur qui repose le succès ou l'échec du management participatif.

2.1. Des rôles multiples.

Dans un ouvrage de référence, Mintzberg décrit la diversité des rôles du manager dans le cadre de son activité quotidienne¹. Il n'a aucune prétention à imposer uniformément aux managers une accumulation de rôles. Il les regroupe en trois grandes catégories :

- les rôles interpersonnels :

- le manager comme **symbole** : il représente son organisation ;
- le manager comme **leader** : il donne directions, conseils, motivations ;
- le manager comme **agent de liaison** : c'est un homme d'échange.

¹ Mintzberg H., *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Editions d'organisation, 1984.

- Les rôles liés à l'information :

- le manager comme **observateur actif** : il cherche et reçoit l'information pour mieux comprendre la vie de son organisation ;
- le manager comme **diffuseur** : il donne l'information à l'interne, liée aux faits mais aussi à ses valeurs (ce qui devrait être) ;
- le manager comme **porte-parole** : il donne l'information à l'externe.

- Les rôles décisionnels :

- le manager comme **entrepreneur** : il prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements affectant l'organisation ;
- le manager comme **régulateur** : il traite les perturbations dans l'activité ;
- le manager comme **répartiteur de ressources**, en temps, autorisations et charges de travail ;
- le manager comme **négociateur** à l'interne comme à l'externe.

L'ouvrage de Mintzberg porte sur l'encadrement supérieur et la direction générale, ce qui nous éloigne de notre population, les managers de proximité. Cependant, ils nous intéressent pour trois raisons :

- on retrouve ces fonctions chez le manager de proximité, à des niveaux et avec des ampleurs différentes ;
- du fait des multiples citations dont il est l'objet dans la littérature, Mintzberg donne une bonne idée des **représentations** du manager.
- ce qui est **descriptif** chez Mintzberg devient **normatif** dans une partie de la littérature managériale.

2.2. Un prototype idéalisé de manager.

La typologie de Mintzberg se veut **descriptive et analytique**. En la transformant en une **norme** non de ce que les managers peuvent faire mais de ce qu'ils doivent faire, on profile un prototype de cadre, élément central de l'organisation et sur-actif, ce que souligne par ailleurs Mintzberg (variété et intensité du travail). Par ailleurs, à chaque "*mode managériale*"¹, les nouvelles exigences envers le cadre se superposent aux précédentes, avec des poussées d'**exigences cumulatives**.

Ce modèle est mis en valeur par l'univers médiatique (presse, cinéma, publicité) qui a fait du manager dans les années 80 **une nouvelle figure mythique de la société**². Le contexte socio-culturel y a aidé puisque les figures traditionnels sont en cruelle déshérence (le soldat, le prêtre ou l'intellectuel).

La perte des repères et le recul de l'idéologie, du politique et du religieux, créent un vide dans les lieux d'investissement affectifs et psychiques des individus³. Ce vide, l'entreprise souhaite le combler. Il rend favorable le fait de **considérer l'entreprise comme un lieu majeur d'investissement, "comme le lien social central"**⁴. Cette mystification peut encore s'expliquer par la simplification de l'histoire managériale, préservée de toute complexité ainsi que d'une lecture des contextes économiques et sociaux prégnants.

Les prémisses de l'idéologie managériale sont posées. Elles induisent la représentation d'un manager idéal.

¹ Midler C., "Logique de la mode managériale", Annales des mines, Gérer et comprendre, Juin 1986.

² Le prix du meilleur manager décerné chaque année par *Le Nouvel Economiste* en est un exemple. L'abondance de littérature sur le sujet en est un autre.

³ Lipovetsky G., *L'ère du vide*, Gallimard, 1992/a.

⁴ Sainsaulieu R. et Segrestin D., "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", Sociologie du travail, n°3, 1986.

Enriquez souligne que l'entreprise veut imposer un **système culturel** qui a un triple but :

- orienter les conduites de ses acteurs ;
- offrir une manière de vivre dans l'organisation ;
- développer un processus de formation et de socialisation¹.

Le système culturel a pour but d'intérioriser le modèle comportemental souhaité par ses concepteurs. Il dessine de la même façon les «bonnes» attitudes à adopter.

Le discours sur le management participatif devient **idéologique** quand les illusions qu'il transmet sont considérées comme des vérités irréfutables et quand les valeurs sur lesquelles le management se construit sont érigées en dogmes. On trouve dans certaines organisations un **système d'idées**, une philosophie de vie marquée par l'atteinte des idéaux de l'organisation pouvant aller jusqu'à des phénomènes d'emprise². On peut alors parler d'*idéologie managériale*.

Tout cela ne peut se développer sans une réponse positive des individus à l'appel de l'organisation, qui sollicite une sensibilité à la réussite professionnelle, aux perspectives de promotion et à l'"avoir"³.

La culture d'entreprise et ses valeurs produisent des modèles de référence parmi lesquels celui du manager parfait. Elles nourrissent l'idéologie managériale en les imposant implicitement.

Le manager doit intégrer les différents rôles que son statut et le regard des autres exigent : animateur, mobilisateur, formateur. Il doit impulser les changements, les faire prendre en main par ses subordonnés, prendre

¹ Enriquez E., "L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile", in R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, 2e éd., pp 203-228.

² Voir Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V. et Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1979.

³ Aubert N. & de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991.

des initiatives, être juste, éventuellement changer les mentalités et bien sûr, il est responsable. Le manager idéal est né¹.

A. Chanlat baptise "*managérialisme*" ² l'idéologie selon laquelle le manager a les traits d'un véritable surhomme, être complet et unifié³.

Cependant, les capacités du manager sont réduites :

- Sa rationalité est limitée (H. Simon). Ses moyens sont conditionnés par son éducation. Il décide en fonction de ses préférences inconscientes, de ses envies, de ses pulsions, de ses affects. Ses décisions sont des confrontations à lui-même et aux autres, afin de réduire la situation d'angoisse née de l'indécision ;
- Ses représentations de la réalité sont partielles et peuvent être conflictuelles⁴ ;
- C'est un homme social. Il a conscience du poids de ses décisions sur le regard que ses pairs vont porter sur lui⁵ : peur de la perte d'estime et de sympathie, angoisse de paraître injuste (il y a "*persécution réciproque*" entre subordonné et supérieur). La reconnaissance de son travail par les autres construit son utilité sociale et son identité.

Par ailleurs, l'entreprise vue comme un îlot de consensus, de réalisation, de convergence des intérêts est un mythe⁶ que l'actualité sociale ne permet plus d'entretenir.

¹ Pour s'en convaincre, il suffit de lire quelques-uns des ouvrages qui fleurissent chaque année sur les rayons des librairies. Parmi eux, citons :

- Cruellas P., 1993, op. cit.

- Diridoulou A., *L'encadrement de proximité*, Editions d'organisation, 1995.

² Chanlat A., "La société malade de ses gestionnaires", *Interface*, vol. 14, n°6, 1993.

³ Castro J.-L. et Lancestre A., "Le manager : du surhomme à la personne", *Humanisme et entreprise*, n°199-200, août 1993.

⁴ Louart P. "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", *Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille*, 1990/4.

⁵ Gourgand P. , "Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation", *Humanisme et entreprise*, n°198, avril 1993.

⁶ Voir Le Goff J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2e éd.

2.3. Les dangers d'un mythe de puissance.

La représentation idéale du manager sous-tend la quête d'un statut mythique qui présente un risque pour l'organisation et les mngp, en **les coupant de l'accès à leur intériorité par une quête constante d'un idéal du Moi proposé par l'organisation**. La responsabilisation, l'autonomie, la participation et autres formes d'implication exigées et acceptées placent l'individu dans une emprise organisationnelle¹.

Les symptômes en sont des personnes en perpétuelle représentation, **jouant un personnage conforme au modèle auquel ils s'identifient**. Ce jeu s'alimente d'un "*contrat narcissique*" avec l'individu, base du "*système managinaire*"².

Le manager, ou l' "*homme managérial*" est donc à la fois le **producteur et le produit du système** puisque **l'organisation sollicite le narcissisme du manager**, en lui proposant un modèle de comportement, qu'il accepte ou non d'endosser.

Ce modèle se caractérise par :

- la survalorisation de l'action, l'urgence, la tension continue, qui ne sont pas les symptômes d'un malaise mais le signe d'une "*normalité*" ;
- la mobilisation permanente ;
- la course à la carrière.

Aubert et De Gaulejac montrent de cette façon qu'une **organisation n'exerce son pouvoir qu'avec la complicité active de ses membres**, qu'il s'agisse de ceux qui exercent une responsabilité sur les autres ou de ceux qui la subissent³.

Dans cette lignée, certains auteurs prônent l'apprentissage des conditionnements qui pèsent sur les individus, pour refuser cette

¹ Voir Pagès M. et alii, 1979, op. cit.

² Aubert N. et De Gauléjac V., 1991, op. cit.

³ Ibid.

aliénation et leur permettre l'accès à l'intériorité¹. Ils postulent *"l'absolue résistance de la psyché à tout ce qui prétend l'identifier du dehors"*. Cependant, le psychisme individuel ne peut se concevoir isolé du système social ou organisationnel dans lequel il est intégré.

Au cours de ces paragraphes, nous avons voulu montrer que **le développement de systèmes participatifs basés sur une conception illusoire requiert auprès de l'animateur d'équipe un style de management particulier**. L'une de ses dérives est d'attribuer intégralement au manager le succès ou l'échec de systèmes qui sont aussi organisationnels.

Ces prescriptions générales de leadership ne tiennent compte ni des modèles de leadership contingents aux contextes d'action du manager, ni des problèmes que l'application du management participatif pose dans le quotidien.

3. Les difficultés du fonctionnement quotidien.

L'intégration par le manager des rôles liés au management participatif s'affronte à deux types de problèmes :

- Il y a un décalage entre ce qui est demandé et ce qui est vécu. Des prescriptions de rôles trop décalées sortent du champ des possibles, propre au terrain d'action. Elles posent des problèmes d'**opérationnalisation**.
- la rupture avec les fonctionnements antérieurs oblige à **transformer les habitudes comportementales**.

Ce mode de management ne peut donc pas être considéré comme une mise en oeuvre harmonieuse d'objectifs décidés au sommet de l'organisation. Il pose des problèmes aux animateurs d'équipe dans leur gestion quotidienne des hommes.

¹ Castro J.-L. et Lancestre A., 1993, op. cit.

3.1. Une opérationnalisation difficile.

Revenons sur certains des problèmes concrets liés à l'application du management participatif .

3.1.1. Un processus non maîtrisable.

La portée, l'ampleur, la durée de l'apprentissage avant les premiers résultats, les objets sur lesquels les groupes porteront leurs efforts, rien n'est entièrement prévisible. L'observation de pratiques participatives dévoile des évolutions diverses et chaotiques. Les intentions de départ ne suffisent à prévoir ni la pérennité ni le devenir.

Les mises en oeuvre du management participatif débouchent parfois sur un échec nuisible aux tentatives ultérieures de réforme des pratiques. **Il ne suffit pas d'engager des démarches participatives, il est nécessaire de créer les conditions qui permettent aux personnes de s'y impliquer.**

Ces conditions sont inconnues au départ des démarches. On ne peut édicter des règles universelles : c'est au niveau des groupes de travail qu'elles se définissent. La crédibilité des démarches participatives y est évaluée selon une alchimie complexe d'éléments aussi bien culturels qu'historiques, sociaux et relationnels.

Au cours d'une enquête sur les difficultés rencontrées par les managers dans l'application du management participatif, Hermel¹ identifie huit grands facteurs de blocage. Parmi ces peurs et ces freins, il cite pour les managers fonctionnels et opérationnels :

¹ Hermel P., *Le management participatif. Sens, réalités, actions*, Editions d'Organisation, 1988. Les huit facteurs sont :

- des défauts de méthodologie ;
- des insuffisances des pilotes ou acteurs clés ;
- les enjeux personnels ;
- la résistance au changement ;
- les problèmes de relations sociales ;
- les cloisonnements internes ;
- les lourdeurs structurelles ;
- les difficultés d'évaluation des résultats.

- **les insuffisances des pilotes ou acteurs clés** : sentiment de lacunes des cadres en matière de management, problèmes de compétence, manque d'implication des dirigeants, représentations inadaptées du style de management, délégation de responsabilités sans qu'elles aient été sollicitées ;

- **les enjeux personnels** : peur des responsabilités, peur de déléguer, peur de perte de pouvoir, peur de remise en cause personnelle, inertie de l'encadrement, réflexe de rétention de l'information, absence de préparation à la délégation, blocage de l'encadrement intermédiaire, difficulté à reconnaître autrui ;

- **la résistance au changement** : poids des habitudes, culture de type "*le patron a toujours raison*", mentalités individualistes, imperméabilité de certains acteurs, poids du comportement et de l'institution, cloisonnement des équipes, habitudes de passivité, inertie et méfiance a priori.

3.1.2. Un processus en grande partie non quantifiable.

Si quelques effets peuvent être mesurables, Laville montre les limites des approches évaluatives tout en les affirmant nécessaires pour que la participation soit prise en compte par les dirigeants d'entreprise¹.

J.L. Laville a tenté une évaluation économique des procédures participatives. Pour lui, **inclure la dimension économique au sein des systèmes participatifs est nécessaire pour que ceux-ci soient pris au sérieux par les entreprises**. Le bilan qu'il tire de ses expériences plaide en faveur du participatif.

¹ Laville J.L., in Martin D., 1990, op. cit., pp 95-114 ; "

Il montre en effet :

- d'une part que les **coûts de réalisation** (concrétisant les résultats des procédures participatives) sont **peu élevés** car on assiste à un "*bricolage créatif*" qui réduit les coûts organisationnels : on récupère les matières premières nécessaires aux réalisations ; on trouve des solutions de remplacement quand elles demandent des investissements trop lourds ; on améliore souvent le procès par une simple transmission de l'information ou un changement de l'ordre organisationnel.

- d'autre part, les **gains associés aux réalisations sont avantageux pour l'entreprise mais ils se mesurent en terme de "*flexibilité dynamique*"**, essentiellement pour deux raisons. Premièrement, beaucoup de ces réalisations concernent l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement de l'organisation du travail ou du procès de production. Deuxièmement, les gains de productivité de la main d'oeuvre directe sont limités du fait de la résistance qu'on leur oppose (peur de l'augmentation des cadences). C'est donc plutôt en terme de "*flexibilité dynamique*" (réduction du temps de réaction pour une réponse à une commande par exemple) que les bénéfices de l'opération se font sentir.

Laville a ainsi estimé que 90% des réalisations ne sont pas quantifiables. Par contre, environ 10% le sont et suffisent à elles seules à rentabiliser les investissements opérés (temps gagné sur les postes, gains mesurables en qualité...).

Laville est le premier à exposer les **limites du calcul économique**. La **focalisation sur les gains de court terme** a notamment pour corollaire la mise à l'écart de projets plus ambitieux, plus risqués et d'effets à long terme. Il souligne aussi que cela revient à réduire l'activité intellectuelle à une logique de production, sans se pencher sur les effets d'apprentissage organisationnel révélés par les processus participatifs.

Ce calcul ne prend pas en compte les micro-changements qui peuvent se produire au travail. Conscient de ces carences, Laville préconise une définition des critères de gestion adéquats aux nouvelles nécessités productives en intégrant ces micro-changements. On sait en effet que les critères d'évaluation ne sont pas neutres ; ils focalisent l'attention sur des points précis¹.

¹ Candau P., 1985, op. cit.

D'autre part, la participation entraîne des conséquences non-chiffrables comme la capacité d'auto-organisation du groupe ou l'amélioration des relations intra-groupe et avec la hiérarchie. Les résultats qu'on en espère restent donc du domaine de l'incertain ou du pari, ce dont le discours illusoire ne dit mot.

A ce titre, de nombreuses recherches américaines aboutissent à la conclusion selon laquelle le management participatif est bénéfique à la rentabilité des entreprises. Les méthodologies par lesquelles elles parviennent à ces résultats sont toutefois contestables (unicité de point de vue à propos de la participation, centralisation des questionnaires sur les aspects opérationnels et "oubli" des aspects politiques¹).

Enfin, il faut distinguer le court terme des effets à long terme qui ne sont pas les moindres car l'apprentissage de comportements participatifs est progressif. Il y a rupture avec les exigences traditionnelles de l'entreprise axées sur le court terme si ce n'est l'urgence.

Au nom de difficultés opérationnelles (maîtrise et évaluation des processus), on peut donc préférer les modes de management habituels, qu'ils soient directifs ou teintés d'une participation spontanée, mais **qui ne se drapent pas des vertus qu'elle est censée produire**. Dire d'un management qu'il est vertueux, c'est en effet exposer la crédibilité de son auteur à de multiples critiques.

3.2. L'ancrage des habitudes comportementales.

Sur le plan personnel, l'adoption de systèmes participatifs demande une rupture avec les habitudes managériales et donc des efforts coûteux en temps et en énergie psychique. La formalisation des projets participatifs exige aussi de ceux qui les mettent en oeuvre une attention soutenue sur les pratiques et leurs effets. Enfin, l'association des exécutants à la gestion du travail quotidien demande une redéfinition des formes de pouvoir.

¹ Lawler, E.E. III., *The ultimate advantage*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

3.2.1. L'héritage des relations sociales passées.

Les comportements sont marqués par l'héritage socio-historique du rapport des salariés avec leur entreprise. Pour certains métiers, il est difficile d'éviter l'affrontement entre les nouvelles exigences et les anciennes, tablant surtout sur les aptitudes au commandement. C'est particulièrement le cas dans l'industrie.

Le taylorisme repose sur des fondements apparemment simples où la place de la participation y est plus que réduite. Il constitue en fait un "*déni de participation*"¹.

Pour Taylor, il fallait enlever aux ouvriers le contrôle sur le contenu de leur travail dans le but de faire disparaître la "*flânerie ouvrière*" et les résistances aux normes et cadences imposées par la direction. Les tâches de conception sont donc séparées des tâches d'exécution. Celles-ci sont parcellisées et divisées en unités élémentaires. Les relations hiérarchiques se produisent sur le mode autorité-soumission².

Cette division des tâches s'inscrit dans un système plus vaste³. Il inclut :

- un mode de mesure de la productivité : le coût de la main d'oeuvre directe (M.O.D.) est prépondérant ;
- une division sectorielle ; celle-ci souligne la différence entre la production, où est concentrée la Main d'Oeuvre Directe (M.O.D.), et les services (Main d'Oeuvre Indirecte, M.O.I.), considérés comme des frais fixes ; les efforts de productivité ne portent donc pas ou peu sur le secteur des services ;
- un système technique : l'homme doit s'adapter à la machine et non l'inverse.

¹ Martin D., 1994, op. cit., pp. 29-60.

² Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957.

³ Lojkine J., "Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses auto-gestionnaires", in Martin D., 1990, op. cit., pp 131-148.

Par ailleurs, le contexte économique de l'époque était celui de la croissance et de la production de masse.

Dans ces conditions, **la seule participation possible relève de la bonne volonté des ouvriers de se fondre dans le moule "*rationnel et universel*"** de cette organisation prétendue scientifique (OST), parce que fondée sur le principe d'analyse optimale des postes.

Cette **stérilisation des capacités de participation** des ouvriers engendre une **culture du retrait**, ainsi que la **constitution de solidarités de masse puis de classes**.

Il y a plusieurs raisons à l'impossibilité de participer :

- participer au débat sur l'organisation du travail, **c'est s'exposer à la confiscation des "*tours de main*"**, donc se rendre encore plus remplaçable; c'est aussi risquer de voir les cadences augmenter ;
- participer, **c'est risquer de se faire exclure des groupes sociaux** constitués de façon antagoniste autour de la relation conflictuelle patrons/ouvriers; c'est aussi s'exposer aux dangers de l'explosion des collectifs en groupes instables ;
- participer, c'est, plus politiquement, **accepter son auto-exploitation**.

Toutefois, le refus de participation peut aussi être interprété comme une contribution au **statu quo organisationnel** et à la justification de la séparation conception/exécution.

Le système taylorien voit l'émergence de **formes de réappropriation du travail, à la fois individuelles** (la reprise du pouvoir sur son environnement permettant de définir l'identité individuelle) **et collectives** (la résistance collective à l'institution implique un système de normes communes donnant à l'individu le sentiment d'appartenance à un groupe).

Pour Bernoux¹, la seule forme de participation qu'autorise l'OST est une **contre-participation** qui la prend à contre-pied. C'est une stratégie de reprise de territoires contre l'organisation formelle.

La contre-participation se concrétise par une série d'appropriations :

- **appropriation du temps** : Bernoux constate des phénomènes de "*bourrage*" pendant le premier tiers de la journée pour ensuite être plus tranquille par la suite. Il est alors éventuellement possible de remonter la chaîne et d'aider un collègue en difficulté ;
- **appropriation de l'espace de production** par son redécoupage et l'attribution de zones que le chef d'équipe ne peut modifier, selon une règle tacite mais claire. Des "*espaces tampons*" sont ainsi dessinés sur lesquels ni le chef d'équipe ni ceux qui n'appartiennent pas au sous-groupe dominant n'ont prise. Les anciens ont les meilleures places (ce ne sont pas nécessairement les plus stratégiques mais celles qui sont les moins pénibles). Des "*caches*" donnent aussi à chacun un endroit où il peut personnaliser son poste de travail ;
- **appropriation de la technique** par des tours de main, des réglages personnels sur les machines et aussi la fabrication d'objets inutiles.
- **appropriation de la gestion technique** : certains ouvriers d' "*implication critique*" remettent en cause la rationalité de l'organisation.

Par ailleurs, les grèves et les stratégies de freinage sont le signe d'une volonté de contrôle de la production, d'autonomie et de constitution de groupes face aux dirigeants de l'organisation.

Dans cette optique, il ne peut y avoir de "*participation ouverte*", non clandestine, qu'en préservant ces possibilités de contrôle informel sur son propre travail. S'il y a une volonté de faire aboutir les projets de participation de plus grande envergure, cette participation minimale devra être maintenue.

¹ Bernoux P., "La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail", Sociologie du travail, n°1, 1988 ; Bernoux P., *Un travail à soi*, Privat, 1981.

Une histoire organisationnelle marquée par un contexte de taylorisme entérine des rôles qui s'opposent à toute participation intégrée, du point de vue des subordonnés comme des supérieurs hiérarchiques.

L'historique de la médiation de la participation par la représentation syndicale fournit également une explication des pratiques contemporaines¹.

En se référant aux contextes historiques américains et français, Chaskiel montre en effet que les formes actuelles de participation sont influencées par les évolutions syndicales. La participation est autant une rupture avec les pratiques antérieures qu'une continuité à ces dernières :

- aux Etats-Unis, les relations entre directions et syndicats sont conflictuelles et, hormis quelques exemples, la recherche de moyens de contrer les syndicats est permanente. L'encouragement par les dirigeants à la constitution de syndicats-maison et la recherche de la participation directe peuvent être expliqués ainsi².

- en France, la tradition syndicale et politique d'une part, la législation d'autre part, imposent aux directions d'entreprise des interlocuteurs issus de la représentation syndicale. Les revendications des syndicats portent davantage sur la redistribution que sur la participation à la gestion de l'entreprise. La participation directe ne répond donc pas une demande des salariés. Elle serait plutôt une forme de mobilisation des énergies, impulsée par sommet de l'entreprise.

L'éclairage historique des relations entre les salariés et les directions explique les formes de participation aujourd'hui identifiables et les relations de rôles encore prégnantes aujourd'hui.

¹ Chaskiel P., *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte*, ESKA, 1995.

² Bélanger P.R. & Lévesque B., "Amérique du Nord : la participation contre la représentation ?", *Travail*, n°24, Hiver 1991/92, pp. 71-90.

3.2.2. Redéfinition des rôles du manager de proximité (Mgp).

a. Coexistence des anciens systèmes de rôles.

Le développement du management participatif se traduit par des prescriptions de rôles, en matière d'interaction, de communication, d'animation, de contrôle et d'autorité.

Ces prescriptions ne sont pas créées *ex nihilo* mais interviennent sur des prescriptions antérieures. Les rôles préconisés par les promoteurs du système participatif se confrontent donc aux rôles traditionnels, de prise de décision, de pouvoir de sanction ou de récompense...

C'est à la confluence des nouvelles prescriptions de rôles et des héritages antérieures, que se situe la zone sensible aux contradictions et aux problèmes d'action.

b. Adéquation avec la personnalité.

Certaines réformes de l'organisation ont pour objectif l'inflexion comportementale des acteurs. Quand elles se heurtent à des problèmes imprévus, on accuse leur résistance psychologique au changement. Par leur personnalité, les acteurs seraient bloqués par rapport aux évolutions qu'on attend d'eux.

On peut d'abord noter que cette vision ne tient pas compte des intérêts ou des désintérêts que les acteurs pourraient trouver au changement.

Ensuite, elle prétend implicitement que les prescriptions ne peuvent être efficaces que si elles correspondent à des prédispositions psychologiques.

Certains systèmes de management mettent en évidence des **correspondances entre l'organisation et la personnalité** de ses membres. La sélection du personnel joue à un premier niveau (quand le recrutement s'opère autant sur un "*état d'esprit*" que sur des compétences) ; le façonnage des membres de

l'organisation au système de managérial, par intériorisation des modèles de conduite joue à un deuxième niveau.

De cette façon, des passerelles sont créées entre structures organisationnelles et structures psychologiques.

Enriquez met en rapport quatre structures de fonctionnement d'organisation (charismatique, bureaucratique, coopérative et technocratique) avec des structures de personnalité¹. Il en déduit des correspondances :

- les *"personnalités mégalomanes"* seraient plus nombreuses dans les structures charismatiques caractérisées par la domination et par la servitude volontaire ;
- l'individu *"en retrait à tendance schizophrénique"* serait mieux adapté à la bureaucratie, qui demande que chacun se replie sur un horizon limité et un univers formel ;
- le *"manipulateur à tendance perverse"* (et ses doubles : l'indifférent, l'anomique et parfois le rebelle) se sent à l'aise dans les structures technocratiques dominées par le calcul, la rentabilité et l' *"économisme"* ;
- les individus *"se voulant sujets de leur destin et créateurs d'histoire, donc des sujets pris dans des identifications héroïques et aptes à se comporter comme des héros"*, réclament une structure stratégique à **management participatif** pour satisfaire leurs désirs.

Même si Enriquez souligne l'aspect caricatural de cette typologie, il montre néanmoins *"que les entreprises ont tendance à engager des personnes ayant des comportements adéquats au style qu'elles souhaitent ou, quand elles ne peuvent les trouver, à tenter de les transformer"*.

¹ Enriquez E., "L'individu pris au piège de la structure stratégique", Connexions, n° 54, 1989.

De même, des relations sont posées entre système social et système mental.

Pagès propose la **notion de système socio-mental**, comme un ensemble reliant trois processus¹ :

- un processus politique de domination, délimitant des rôles, des appareils de pouvoir, et des idéologies légitimatrice ;
- un processus inconscient de fantasmatisation ;
- un processus d'inhibition des échanges corporels et émotionnels.

Ces trois processus existent de manière autonome mais agissent l'un envers l'autre dans une relation de renforcement. Le système socio-mental est en fait présenté comme un méta-concept. Les trois processus sont articulés ensemble et ne sont pas assimilés les uns aux autres.

Des liaisons entre système psychique et système organisationnel sont également perceptibles.

Le système psychique organisationnel² **rassemble en un tout cohérent les processus qui relient, d'une part, l'appareil psychique des individus composant une organisation et, d'autre part, les dispositifs, les politiques, les procédures que l'organisation a mis en place pour remplir ses objectifs.**

Il s'agit donc d'une structure intermédiaire, ni purement psychologique, ni purement organisationnelle. C'est un système de liens et de rapports, espace de médiation entre les individus et l'organisation. Il établit des passerelles entre les processus psychiques et les dispositifs organisationnels.

Certes, l'adéquation entre des prescriptions de rôles et le caractère ou les convictions du manager représente un gage de cohérence et de congruence. La crédibilité du manager et son aisance en sont renforcées.

¹ Pagès M. et alii, 1979, op. cit.

² Aubert N. et de Gaulejac V., 1991, op. cit.

Mais cette relation entre personnalité et organisation porte en elle ses excès. S'il est vrai que les traits de caractères fondamentaux d'une personne changent rarement de façon radicale, des changements d'attitudes et de comportements sont souvent observables : par exemple, dans l'ouverture relationnelle et le développement de l'aptitude à communiquer. La réalisation de systèmes participatifs mise sur ce postulat. Sur ce point, nous renvoyons à l'analyse contextualiste des rôles et à l'influence des situations sur l'enrichissement comportemental.

CONCLUSION :

Le discours illusoire sur le management participatif se fonde sur une accumulation de fragments théoriques opportunément agencés et présentés sans critique. Les modes de gestion participative deviennent une panacée et les modèles descriptifs ou contingents deviennent normatifs.

S'ensuivent des prescriptions de rôle et de comportement. Elles invoquent à des qualités assimilées au «leadership», qui est une notion complexe et souvent confuse. Elles font reposer les régulations sur l'intériorisation de principes d'actions et de relations par les managers de terrain qui en deviennent les garants.

De telles prescriptions éludent plusieurs aspects que la littérature de gestion met en évidence :

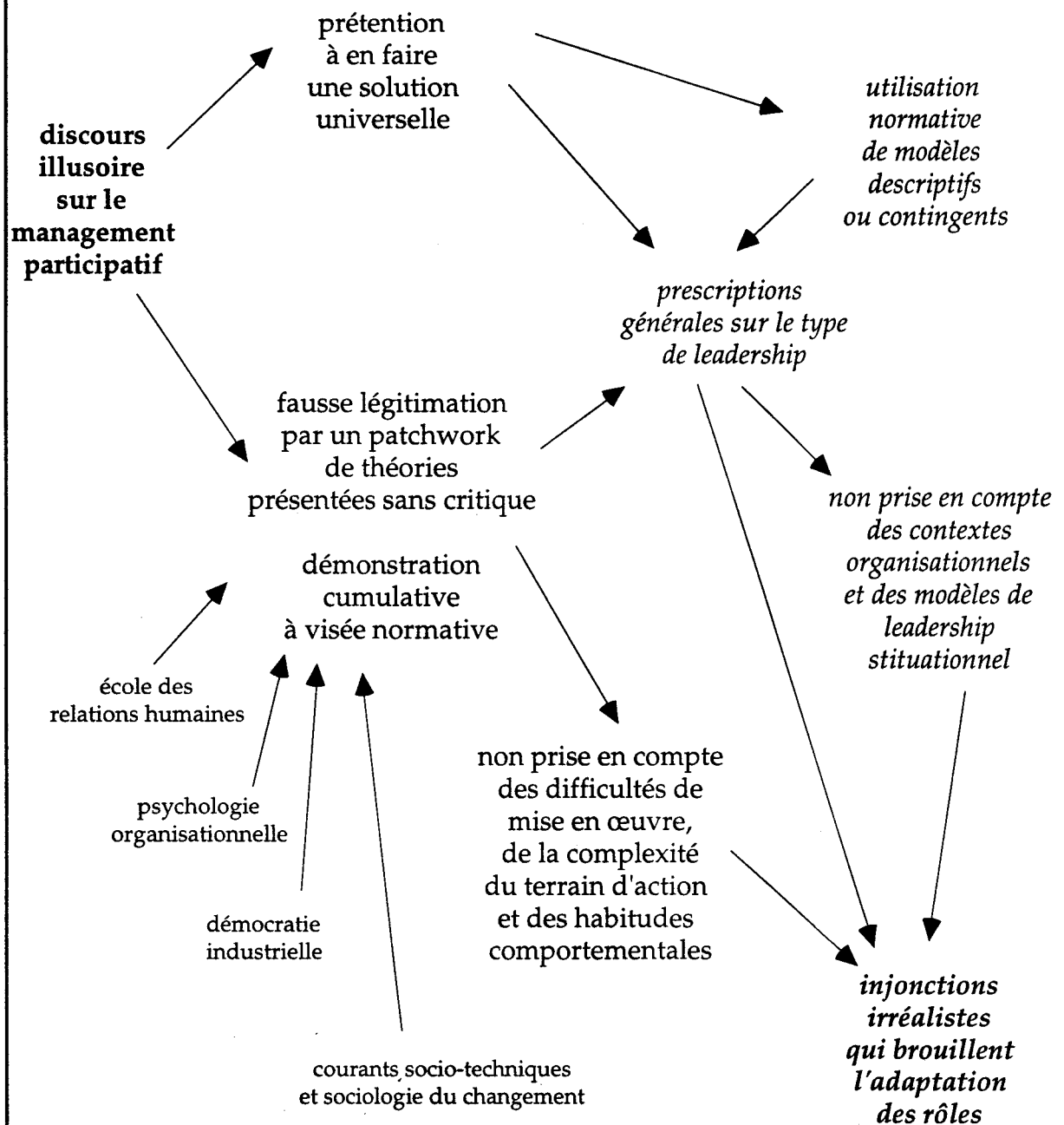
- à propos du leadership, elles se focalisent sur les aspects personnels en oubliant l'impact des contextes organisationnels et l'enseignements des modèles situationnels. Contextes et situations sont des foyers potentiels d'incohérences avec le développement du management participatif et l'intégration des rôles qu'il induit. En tout état de cause, ils demandent une analyse de leur compatibilité avec le système participatif proposé, sous-entendant que le succès ou l'échec des préconisations ne peut incomber uniquement aux managers.

- à propos de l'application organisationnelle, elles mettent de côté les difficultés opérationnelles liées à la complexité du terrain et aux habitudes

comportementales antérieures. Cela pose le problème de la transition des rôles de la hiérarchie de proximité et, par conséquent, des rapports entre les rôles prescrits par l'organisation et les rôles construits par le Mgp. Des décalages observés, naissent des difficultés opérationnelles et comportementales.

Voilà pourquoi la conception courante du management participatif véhicule des injonctions pour partie irréalistes. Celles-ci perturbent l'adaptation des rôles des Mgp. Le schéma I-6 récapitule ce que nous avons traité dans ce premier chapitre.

Figure I-6 : Schéma récapitulatif du chapitre I



CHAPITRE II : DES PRATIQUES ET DES ROLES SOUS TENSION.

A côté du discours utopique, un certain nombre d'analyses sont plus étayées. Elles sont constituées autour des **projets participatifs** et proposent des théorisations des pratiques participatives.

Les grilles de lecture sont néanmoins partielles et aucune ne concerne l'ensemble des phénomènes existants. Cependant, elles montrent les aspects tensionnels et paradoxaux liés à l'idée de participation. Cela permet de conclure à un ensemble de difficultés inhérentes à de telles pratiques, et ce indépendamment des confusions entretenues par les discours dont nous avons traité dans le chapitre I.

Là encore, nous en analysons les effets sur les rôles d'encadrement, en particulier pour le Mgp, ce qui est notre objectif central de recherche.

Figure II-1 :
LOGIQUE DU CHAPITRE II

Éléments de théorisation des
pratiques participatives

Pluralité des formes
de participation
et de leurs
justifications

Mise sous tension
du management
de proximité

Complexité des
comportements induits

Conséquences
pour les rôles du manager
de proximité

PLAN DU CHAPITRE II

Section 1 : Réalités du management participatif.

1. Les justifications des pratiques participatives.
 - 1.1. La justification démocratique
 - 1.2. La justification éthico-organisationnelle.
2. La dénonciation des leurre du fonctionnement participatif.
3. La diversité des formes du management participatif.
 - 3.1. L'identification de pratiques hétérogènes.
 - 3.2. Des grilles d'analyse pour comprendre l'existant.
4. Les champs de tension du management participatif.
 - 4.1. Un projet philosophique.
 - 4.2. Un projet stratégique.
 - 4.3. Des rationalités socio-politiques.
 - 4.4. Des rationalités technico-économiques.

Section 2 : Conséquences d'un management tensionnel sur les managers de proximité.

1. De la théorie des rôles à la position duale des managers de proximité.
 - 1.1. L'ambiguïté des attentes de rôles.
 - 1.2. Le débat entre rôles construits et rôles prescrits.
 - 1.3. La position duale des managers.
2. Les conflits de rôles.
 - 2.1. Nature des conflits.
 - 2.2. Variables intervenant sur les conflits.
 - 2.3. Le jeu sur les rôles comme mécanisme de protection.

SECTION 1 : REALITES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF.

Les pratiques participatives ont fait l'objet d'analyses théoriques. Celles-ci se focalisent sur un mode de lecture spécifique aboutissant à des représentations diverses. Elles mettent l'accent :

- sur la **justification des principes**, qu'ils soient d'ordre éthique, par référence aux besoins humains que la participation permet, ou d'ordre organisationnel, par analyse des opportunités de mobilisation des énergies (1) ;
- sur la **critique du management participatif** dont elles soulignent les **leures** et la **manipulation** à laquelle il peut conduire (2.) ;
- sur l'**existence de formes de participation très variées**, dont on étudie alors les processus d'implantation ou les conditions d'efficacité (3.)

Ces types de discours se fondent sur des rationalités différentes, qui font du management participatif un objet complexe aux représentations et contenus pratiques hétérogènes. Des divergences d'interprétations, nous déduisons qu'elles sont des points de vue possibles d'un champ de tensions (4).

1. Les justifications des pratiques participatives.

De nombreux éléments théoriques sur les pratiques participatives concluent à sa justification. Ils montrent qu'une meilleure répartition des pouvoirs au sein de l'organisation est bénéfique à la fois aux hommes et aux structures.

1.1. La justification démocratique.

Les systèmes participatifs peuvent être promus au nom de valeurs, pour tendre vers une démocratie en entreprise. De ce point de vue, le **management participatif est une conception de la vie en entreprise qui s'intègre à un projet**

de société. Nous développons ici ces points de vue, en notant au passage que la participation en organisation peut être rejetée au nom d'autres valeurs.

Locke et Schweiger rejettent l'idée de participation au travail, en y voyant une ingérence des salariés dans le gouvernement de l'entreprise. La participation serait, de ce point de vue, une étape vers un système socialiste¹.

Pour les entreprises à "fonctionnement collectif"², la participation des acteurs est un principe axiomatique. Ce type d'entreprise s'est développé dans les années 1970. Il présente les caractéristiques suivantes³ :

- une volonté socio-politique : les entreprises à fonctionnnement collectif expérimentent la **démocratie et l'humanisme en entreprise.**

Nées d'une profonde volonté de démocratisation de l'entreprise, les **entreprises à fonctionnement collectif tentent de concilier l'individuel et le collectif.** Il s'agit de considérer l'entreprise comme un lieu d'expression de l'individu. Les partisans de ce système estiment qu'elle ne peut rester un îlot de l'«anti-citoyenneté» alors que les citoyens ont une grande liberté d'expression par ailleurs.

Les entreprises à fonctionnement collectif sont nées d'une **forte volonté de partage (1 homme = 1 voix) et du refus de la séparation du travail et du capital.** Florissantes dans les années 70, elles prenaient le plus souvent la forme de coopératives. Elles se sont essouffées d'elles-mêmes⁴.

Les raisons de cette érosion sont multiples. D'abord, les **courants de pensée et les valeurs ambiantes** qui ont présidé à leur émergence ont

¹ Locke E. & Schweiger D., "Participation in Decision Making : One More Look", in Staw B.M. & Cummings L.L., *Research on organizational Behavior*, JAI Press, 1979.

² Sainsaulieu R. Texier P.-E., Marty M.-O., *La démocratie en organisation*, Méridiens Klincksieck, 1983.

³ Sur ce paragraphe, nous nous inspirons de Martin D., 1994, op. cit., Chapitre IV, pp 141-163.

⁴ Les mouvements coopératifs n'ont pas complètement disparu. Ils tendent à revenir timidement au goût du jour avec la montée de valeurs comme l'éthique, la citoyenneté, l'utilité sociale (voir l'article de Ph. BAQUE sur les coopératives, *Le Monde Diplomatique*, n°486, Septembre 1994). Mais leur audience et leur médiatisation demeurent sans commune mesure avec leur ampleur des années 70.

profondément changés. Ils sont schématiquement passés de la spiritualité et de l'idéalisation de la collectivité comme cellule de vie (l'apogée symbolique en reste l'année 1968) à la valorisation de l'esprit d'entreprise, du profit, à l'émergence de l'individualisme et du matérialisme (qu'on peut situer dans les années 80).

Dans le cas de ce mouvement tant philosophique qu'entrepreneurial, **la participation échoue si elle n'est pas assortie d'un projet managérial**. Celui-ci doit être doté d'une direction, d'objectifs, d'ambitions et de la volonté de les faire partager et aboutir, ce qui n'est pas propre à ces entreprises.

Ce type de fonctionnement peut également être interprété comme un moyen de **mettre en harmonie ses convictions avec ses pratiques professionnelles** et ainsi d'éviter tout conflit interne pour ses salariés¹.

Toutefois, l'humanisme n'est pas une valeur morte. En 1989, P. Hermel² interrogeait des cadres d'entreprises sur leurs propres motivations à entamer une démarche participative. L'espoir d'améliorer le climat interne et les soucis humanistes étaient les réponses les plus citées. Cependant, interrogés ensuite sur les motivations des directions à s'engager dans la démarche, ces mêmes cadres soulignaient la nécessité de mobilisation des ressources humaines. Faut-il voir dans la réponse des cadres une bienséance conformiste qui ne résiste pas à l'épreuve des faits ou la preuve de l'existence d'un management à volonté participative mais repris en main par la direction ? Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

- **un fonctionnement contrasté** : les expériences et fonctionnements sont divers. Ils sont marqués par des **difficultés quotidiennes**, dues à la **répartition officielle du pouvoir**. Les problèmes sont plus fondamentalement liés à **l'impossible conjonction des intérêts d'une société globale** (d'un point de vue macro-économique) **et de ceux d'une entreprise** (d'un point de vue micro-économique).

Les évolutions des entreprises de type coopératif ont montré qu'elles tendaient à **reconstruire le modèle classique d'une communauté ouvrière**

¹ On note par exemple l'influence régulière du patronat chrétien ou encore du Centre des Jeunes Dirigeants, dont la vocation est d'associer la finalité économique de l'entreprise à sa finalité sociale et humaine.

² Hermel P., 1988, op. cit., pp. 31-44.

défensive face à un management qui reprend à son compte les décisions importantes et qui dérive souvent vers l'autocratie.

Dans son ouvrage sur la participation directe, Martin expose deux cas, l'un d'une entreprise de textile reprise par un collectif de salariés, l'autre d'une coopérative ouvrière du bâtiment. Il montre des organisations basées sur l'équivoque puisque coexistent les velléités démocratiques et les contraintes de la réalité :

- **le pouvoir pour tous est un mot d'ordre** au départ mais il s'affronte à l'absence d'habitude de la participation. Les capacités de changement organisationnel ne sont donc pas inhérentes au système mais elles doivent être stimulées ;

- **la promotion pour tous est un but illusoire** sans un contexte de forte croissance ;

- **l'organisation demeure taylorienne** : le taylorisme exerce une forte séduction dans un contexte de recherche de la rentabilité : le système ne change donc pas mais il doit profiter à tous.

Chaque fois, la **difficulté de restaurer un contre-pouvoir** est mise en valeur. Le rôle des syndicats est ambigu. Il est partagé entre une place de moteur du changement avec la direction et une position traditionnelle de défense des intérêts des salariés¹.

La participation, dans ce type d'entreprise, est la **preuve d'une démocratisation de l'exercice du pouvoir**. Dans les faits, c'est davantage un vœu pieux qu'une réalité. Les enjeux de pouvoir, les rivalités internes se retrouvent là comme ailleurs.

En focalisant le regard porté sur les aspects démocratiques, on a dénié à ces entreprises les enjeux de pouvoir qui s'y déroulent. L'égalité de principe est souvent un leurre. Même dans un tel système, on ne peut éviter les luttes de pouvoir, souterraines et souvent inavouables car marquées du sceau de la manipulation.

Malgré des idéaux de bonne volonté, **l'idée de démocratie en entreprise est le plus souvent inopérante.** Elle s'affronte aux réalités économiques, sociales

¹ Martin D., 1994, op. cit., pp 151-178.

ou/et culturelles mais surtout, son inopérabilité bloque l'organisation pour des changements ultérieurs, moins notables mais plus réalistes¹.

1.2. La justification éthico-organisationnelle.

Depuis le début des années 90, s'est développée l'idée d'éthique dans les entreprises, associée plus ou moins clairement à celle d'efficacité. Parce que le **management participatif saurait satisfaire les besoins fondamentaux de l'homme au travail**, nécessaires à son accomplissement, il représenterait un mode de management éthique². En outre, il permettrait de satisfaire les impératifs de l'organisation, ce qui le rendrait doublement intéressant : *"Happy end moral : la clé de voûte de la réussite ne s'appelle plus exploitation de la force de travail, discipline et division mécanique des tâches mais intéressement, programme de formation, accroissement des responsabilités, prise en main du destin collectif"*³.

Ces thèses sont développées en s'appuyant des travaux scientifiques, notamment ceux des motivations et besoins des hommes en organisation.

Par exemple, Sashkin reprend les trois besoins des hommes en organisation que Katz et Kahn ont défini⁴ :

- l'autonomie et le contrôle de son propre comportement ;
- l'accomplissement d'une tâche complète et significative, dont on connaisse le résultat ;
- des contacts interpersonnels dans le contexte du travail.

¹ Weiszfeld M., Roman P., Mendel G., *Vers l'entreprise démocratique. Le récit d'une expérience pionnière*, Ed. La découverte, coll. Essais, 1993.

Dans ce livre, les formes de démocratie sont en fait des instances de liberté d'expression. Elles sont facilitées par une faible pression économique : le caractère public de l'entreprise (société régionale de transport) soustrait quelque peu les acteurs aux impératifs financiers.

² Sashkin M., "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organisational Dynamics*, Spring, 1984, vol. 12, n°4, pp 5-22.

³ Lipovetsky G., "Les noces de l'éthique et du business", *Problèmes économiques* (reproduction d'un article paru dans la revue *Le Débat*, Novembre 1991), n°2276, 20 Mai 1992/b, p. 8.

⁴ Katz D. et Kahn R.L., *The social psychology of organizations*, Wiley, 1978.

Il les utilise pour montrer que le management participatif, correctement implanté, est bénéfique pour l'organisation et ses membres : il augmente le rendement, la productivité et la satisfaction au travail.

De ce point de vue, le management participatif ne correspond pas seulement à des idées, mais à des preuves scientifiques. Il n'est plus une technique, intéressante ou non, il est un **impératif éthico-organisationnel**¹, compte-tenu de ses utilités opérationnelles mais aussi des **effets sur la santé psychique et physique d'un manquement aux besoins de l'homme** (non seulement stress et tension, mais aussi troubles de la santé par somatisation)². Une meilleure organisation du travail, plus participative, permet de favoriser l'action collective en évitant les nuisances individuelles ou sociales.

Selon ce raisonnement, *"il est éthiquement injustifiable de pratiquer un management non participatif à moins de soutenir une position fondamentaliste du management"*³.

Sashkin fait référence aux deux conceptions opposées du management selon la typologie de Preston et Post⁴. La première offre une vision *"fondamentaliste"* du management : il ne serait responsable que de ses actions directes et non de ses conséquences indirectes.

¹ Sashkin M., "Participative Management remains an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, vol. 14, n°1, pp. 62-75.

² Kahn R., *Work and Health*, Wiley, 1983. Kahn reprend dans cet ouvrage les conclusions de recherches menées aux Etats-Unis. D'après celles-ci, une forte répétitivité du travail développe dans le tissu sanguin des substances qui peuvent être impliquées dans les maladies coronaires. D'autre part, il reprend une étude américaine (French J.R. & Caplan R., "The Failure of Success, Marrows A. (Ed)., Amacom, 1972, cité par Kahn, Ibid) qui révèle que les insatisfactions liées à la répétitivité extrême du travail aboutissent pour les personnes qui les vivent à des hauts niveaux de stress et d'anxiété, de la dépression, de l'irritation. Ces mêmes personnes se plaignent à propos de leur santé.

A l'inverse, dans une étude à la NASA portant sur des cadres saisissant une opportunité de participer, French et Caplan constatent une faible tension psychologique, une utilisation plus forte des compétences, de meilleures relations de travail, un fort sentiment de responsabilisation, des attitudes envers le travail plus positives et de meilleurs résultats. Pour French et Caplan, la participation serait un déterminant important du bien-être psychologique.

³ Sashkin M., 1984, op. cit., p 17.

⁴ Preston L. et Post J., *Private Management and Public Policy*, Prentice-Hall, 1975, cité par Sashkin M., Ibid.

La seconde, baptisée **position "de responsabilité sociale"** définit deux zones de responsabilité managériale :

- une zone d'implication primaire qui concerne les activités directes de l'entreprise ;
- une zone d'implication secondaire qui étend la responsabilité managériale à ses conséquences. Elle inclut la sécurité, la pollution et les impacts de la chaîne de montage sur l'individu par exemple.

Choisir une position éthique au management est du ressort de chaque manager et, bien sûr, de chaque organisation. Il en découle des implications pratiques, orientées vers davantage de participation. C'est également du ressort de l'enseignement du management.

Le point de vue développé ici nous semble révélateur d'un management implanté d'après des valeurs. On remarquera que **ces valeurs sont fondées sur des théories dont l'universalité peut être contesté¹**. Par ailleurs, elles supposent que le management participatif est forcément épanouissant.

S'il libère les hommes de certaines formes de tension, issues de systèmes organisationnels autoritaires et oppressants, le management participatif peut les reconstituer sous d'autres formes, moins visibles mais aux effets bien réels (par exemple, le surinvestissement, la charge mentale ou le stress dû à une confusion et une ambiguïté de rôles que nous détaillerons plus loin, phénomènes d'emprise).

En outre, la justification éthico-organisationnelle est aussi utilisée pour imposer ce mode de management. Davantage que la recherche de formes de

¹ Pour un exemple de contestation des effets de pratiques participatives, on peut se reporter à cette série d'articles :

- Cotton J.-L., Vollrath D.A., Forggatt K.L., Lengnick-Hall M.L. & Jennings K.R., "Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes", Academy of Management Review, vol. 13, n°1, 1988, pp. 8-22.

- Leana C.R., Locke E.A. & Schweiger D.M., "Fact and Fiction in Analyzing research on Participative Decision Making : a critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall and Jennings", Academy of Management Review, vol. 15, n°1, 1990, pp. 137-146.

- Cotton J.-L., Vollrath D.A., Forggatt K.L., Lengnick-Hall M.L. & Jennings K.R., "Fact : the Form of Participation does matter - a Rebuttal to Leana, Locke and Schweiger", Academy of Management Journal, vol. 15, n°1, 1990, pp. 147-153.

démocratie au travail, c'est la "conversion managériale" de la participation qui l'a ancrée dans les fonctionnements¹. *"L'éthique de la responsabilité traduit moins la consécration idéale de l'autonomie individuelle que l'inadaptation de la régulation disciplinaire aux nouvelles contraintes d'innovation permanente et qualité totale"*². En fait, *"Ce retour de l'éthique dans l'entreprise est significatif d'une tendance sociale : l'économisme des années quatre-vingt s'est accompagné d'un repli identitaire sur l'éthique individuelle et les valeurs des différentes «communautés d'appartenance». Ce repli s'est effectué au détriment d'une confrontation et d'un débat sur les problèmes d'ensemble et les choix politiques qui engagent notre conception de la vie commune en société"*³. Ces propos nous permettent d'introduire les discours et analyses critiques sur le management participatif.

2. La dénonciation des leurres du fonctionnement participatif.

Un autre type de discours postule une résistance devant la participation, du fait du **poids des cultures de classes** : les ouvriers ne veulent pas que soient remis en cause les espaces d'autonomie qu'ils s'étaient aménagés de façon plus ou moins clandestine.

Autrement dit, accepter la participation équivaldrait à entrer dans un jeu de dépossession encore plus grand : ce serait livrer ses savoirs et savoir-faire à une entreprise dont les dirigeants sont en conflit d'intérêt avec les salariés en lutte.

Selon cette analyse, la conflictualité des concepts de management et de participation est mise en avant pour justifier l'impossible conciliation du **rêve d'une entreprise démocratique et des contraintes de mobilisation**.

¹ Laville J.-L. & Ricochon M., "Management participatif. Vingt ans d'actualité", Travail, n° 24, Hiver 91/92, p. 25.

² Lipovetsky G., 1992/b, op. cit., p. 9

³ Le Goff J.P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2e éd. p. 279.

En ce sens, l'essoufflement de la participation proviendrait de l'incapacité des organisations à sortir de leurs contradictions¹. Celles-ci portent sur :

- *"la possibilité-même de concevoir des espaces égalitaires au sein des groupes de travail" :*

La constitution même des groupes est source de tensions : l'appel au volontariat est ambigu (quelles conséquences pour ceux qui ne participent pas ?), l'apprentissage de l'épreuve du face-à-face, entre le salarié et la hiérarchie supérieure est délicat car le rapport est inégal. Enfin, le poids des cultures intériorisées et des incapacités acquises est un handicap à toute ouverture, surtout dans un contexte de tâches restreintes et peu qualifiantes. Dans ces conditions, l'individualisation des relations que suppose la participation directe s'affronte à la volonté de préserver des groupes égalitaires.

- *"l'ambiguïté d'un projet managérial qui veut tout à la fois responsabiliser et contraindre".*

Ce projet participatif utilise l'emblématique culturelle pour susciter la mobilisation des salariés autour de l'imaginaire de l'entreprise. L'individu est appelé à intérioriser les valeurs de l'entreprise. *"Cette logique identificatoire(...) entraîne l'individu dans la recherche effrénée de la réalisation de son propre moi à travers l'image idéalisée que lui renvoient l'entreprise et la société"*². Cela a pour conséquence la création d'un nouvel espace de contrôle social, qui se base sur l'imaginaire leurrant de l'excellence. Ses coûts psychiques et sociaux induits lui sont niés par l'organisation³.

- *"l'éradication des communautés traditionnelles d'appartenance au profit de l'émergence d'acteurs organisationnels sans autres racines que celles de la dépendance compétitive à la stratégie centrale".*

¹ Martin D., "Peut-on donner un nouveau souffle à la participation ?", in *Actes du 3e congrès de l'AGRH* (résumé), Lille, 1992, p 613.

² Le Goff J.P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2e éd. p. 111.

³ Aubert N. et de Gauléjac V., 1991, op. cit.

Un ensemble de données liées au projet participatif perturbe les fonctionnements des groupes et le repérage des identités : avec le participatif, il y a une individualisation des rapports, un morcellement continu des collectifs auparavant stables, et une accentuation de l'esprit de compétition au détriment de l'esprit de solidarité. Les fonctionnements deviennent tensionnels et porteurs de troubles¹.

Si le management participatif comporte des risques pour la classe ouvrière, selon cette analyse, **la survie de l'entreprise est aussi en jeu**².

Pour ces auteurs, cette pratique ne peut qu'affaiblir les syndicats, donc les moyens de défense traditionnels des ouvriers, institués en collectifs représentatifs. Priver l'entreprise de ses partenaires sociaux ou les affaiblir constitue un premier danger.

Le second risque concerne les savoirs et savoir-faire, communs et informels, souvent clandestins, qui permettaient aux collectifs de travail de se réapproprier leur poste, par une polyvalence de solidarité ou des rythmes acceptés. Les "*politiques patronales*" affaiblissent les collectifs stables. Elles vont à l'encontre des micro-savoirs, décomposent et recomposent les groupes de travail sur de nouvelles bases, mettent en place des cercles *ad hoc* et des groupes de résolution de problèmes qui n'épousent pas les contours des équipes homogènes de production.

Selon ces mêmes auteurs, cela assècherait les sources de production des savoirs ouvriers, nécessaires au renouvellement et à l'adaptation des exigences de l'activité professionnelle, à l'optimisation du taylorisme et donc à la bonne marche de l'entreprise. De ce point de vue, la participation directe concerne des salariés toujours aussi peu qualifiés mais désormais atomisés. Elle ne suffit pas à changer le travail : une remise en cause du taylorisme est nécessaire.

¹ Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Seuil, 1991.

² Linhart D. et R., "Entreprises françaises : les dangers du participatif ou l'autre taylorisme", in Martin D., 1990, op. cit., pp 117-129.

- des "groupes participatifs autoritaires"¹.

Les groupes de participation sont téléguidés par la hiérarchie (sélection des thèmes, mise en forme des résultats, distribution des récompenses), formée à l'animation de groupe. La parole n'est plus vraiment spontanée mais plus ou moins contrainte. Le respect de la hiérarchie et le désir de se faire bien voir bloquent la critique et l'innovation. Cependant, les bénéfices de la participation étant faibles, celle-ci engendre de la déception et des frustrations.

- un "taylorisme participatif"².

Selon cette analyse, l'organisation distribue des injonctions et des appels à la mobilisation sans remettre systématiquement en cause l'organisation du travail et le contenu des tâches. Cela revient à encadrer fermement l'initiative et la compétence.

Pour Martin, l'absence de réponses à cette série de problèmes serait la raison de l'essoufflement de la participation. Il en indique les causes mais affirme aussi que refuser la participation, c'est accepter un *statu quo organisationnel* et donc une version du taylorisme plus ou moins amendée³. Il ne rejette donc pas la participation directe mais en montre les effets indirects, les risques, les effets pervers et toutes les subtilités à prendre en compte pour la mettre en place. Les efforts nécessaires dépassent de loin ceux de l'installation d'un simple outil managérial.

La lecture du management participatif y est donc très critique. Les auteurs y voient un **leurre** des dirigeants de l'entreprise, qui, sous des couverts séduisants d'humanisme, brisent en fait les collectifs institués. Ce fonctionnement est considéré comme une manipulation dans la mesure où il demande une implication des personnes à l'opérationnalisation de décisions stratégiques auxquelles elles ne participent pas⁴. Selon cette analyse, **le management participatif se heurte à des oppositions, au nom de l'irréductible conflit entre classes.**

¹ Andréani T., "Le management des illusions", in Bidet J. et Texier J., *La crise du travail*, PUF, coll. Actuel Marx Confrontation., 1994, p. 108.

² Hatchuel A., cité par Andréani T., op. cit., p. 111.

³ Martin D., 1994, op. cit.

⁴ Le Goff J.-P., 1996, op. cit.

3. La diversité des formes de management participatifs.

Un dernier type de discours est plutôt compréhensif. Il regarde les pratiques managériales pour tenter d'en définir les formes. Il met également en lumière l'ambiguïté ou la contradiction interne du concept de participation.

3.1. L'identification de pratiques hétérogènes.

Le management participatif a fait l'objet de très nombreuses définitions qui n'en facilitent pas la compréhension ni la diffusion puisqu'elles montrent une très grande hétérogénéité de pratiques. De plus, les frontières entre participation et non-participation sont floues¹, ce qui fait dire parfois que *"le management est toujours participatif"*² mais aussi que *"toute tentative de définition paraît vaine ; imaginer un management participatif, c'est aussi s'interroger sur un management qui ne le serait pas"*³.

Donner une définition de la participation qui soit acceptée par l'ensemble des auteurs qui est un exercice difficile. En 1981, Roca et Retour font une recension sélective de trente définitions de la participation au management de l'entreprise⁴.

¹ Dachler B.A. & Wilpert B., "Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : a critical evaluation", Administrative Science Quarterly, vol. 23, 1978, pp 1-39

² Hall D., 1992, op. cit.

³ Thévenet M., "Du management au management participatif", Travail, n° 24, Hiver 91/92, pp. 43-44.

⁴ Roca S., Retour D., "Participation in Enterprise Management", Economic and Industrial Democracy, Février 1981.

Encadré II-2
**30 définitions sur la participation
au management de l'entreprise**

Roca et Retour, 1981

(traduction)

- 1 - Toute forme de pouvoir des travailleurs, à partir de sa forme primaire (recevoir les informations de la direction) jusqu'à son aboutissement : la détermination entière du travail par les travailleurs. (Blumberg, 1969, p.71)
- 2 - Tous les procédés par lesquels ils influencent la prise de décision "*managériale*". Le degré de l'influence des travailleurs peut aller de zéro à sa pleine utilisation. (Bolweg in OECD, 1975, p 31-32)
- 3 - L'accroissement du niveau d'influence des travailleurs sur la direction (...). La participation au conseil (d'administration) est un palliatif au mécontentement de la base. (Brannen et al, 1976, p 1-3)
- 4 - Le droit de prendre pleinement part à la décision des politiques d'entreprise - (...) plus précisément dans les décisions qui portent directement sur les conditions de travail. (Brown, 1972, p 18)
- 5 - Consiste à associer plus étroitement le travailleur à la vie et aux buts de l'entreprise, en accroissant son propre rôle dans l'unité dans laquelle il travaille. (Chotard in OECD, 1975, p 15)
- 6 - Un "*processus*" continu, reflétant les différents points de vue que les membres de l'organisation ont vis-à-vis de l'actuelle prise de décision. (Dachler and Wilpert, 1978, p 14)
- 7 - Une distribution d'un pouvoir social dans l'industrie, afin qu'il tende à être partagé parmi tous ceux qui se sont engagés dans le travail plutôt qu'à être concentré dans les mains d'une minorité. (Emery et Thorsrud en coopération avec Trist, 1969, p 4)
- 8 - L'aptitude des travailleurs à directement influencer la direction en ce qui concerne le "*processus*" de travail dans l'entreprise (...). Il s'en suit que la participation apparaît à maints niveaux et sous maintes formes. (Espinosa et Zimbalist, 1978, p 2)

9 - Un processus dans lequel deux ou plusieurs parties s'influencent en construisant des plans, des politiques, ou des décisions. Il se limite aux décisions qui ont des effets sur tous ceux qui les prennent, et sur ceux qui sont concernés. (French, Israel et Aas, 1960, p 3)

10 - Une situation de participation existe quand les employés sont impliqués dans la vie de l'entreprise, au-dessus et en-dessous de leurs devoirs directs. (Globerson, 1970, p 252)

11 - La participation sera utilisée pour se référer à ces procédés par lesquels les subordonnés sont capables de déployer un usage "*croissant*" de contrôle. Par subordonnés, nous voulons dire ceux qui n'ont pas d'autorité reconnue dans toute relation particulière, quelle qu'elle soit. (Guest et Fatchett, 1974, p 12)

12 - Le processus continu de l'influence du pouvoir (le degré de participation) a rapport avec la distribution du pouvoir en relation avec la prise de décision (...). Il part de l'information au contrôle complet. (Heller, 1973, p. 188 et Heller, Drenth, Kooman, Rus, 1977, p 572)

13 - Une distribution plus équitable de l'influence et du pouvoir dans les organisations (...). Le poids relatif que des groupes spécifiques et variés peuvent apporter en influençant la décision prise. (IDE, 1976, p 177-181)

14 - Un processus par lequel les travailleurs ont (directement ou par l'intermédiaire de représentants) accès aux décisions de la direction. (Kester, 1974, p 9)

15 - On doit mettre l'accent sur le fait que la pleine participation signifie la participation dans la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise, de l'atelier au conseil d'administration. (Knight et Roca, 1976, p 1468)

16 - La participation dans la prise de décision peut être définie aussi bien comme la totalité de toutes les formes de l'usage progressif du pouvoir par les subordonnés dans les organisations. (Lambers, 1967, p 205)

17 - La participation du personnel dans la direction d'une entreprise existe chaque fois que le personnel, soit de façon épisodique ou permanente, est impliqué dans la direction générale d'une entreprise. (Magnier, 1946, p 19)

18 - Consiste, à la base, à créer des opportunités, des conditions convenables, pour que les gens influencent les décisions les concernant. (Mac Gregor, 1960, p 126)

19 - Il y a quelques années, la participation a été largement utilisée dans les écrits de l'économie sociale pour se référer à des pratiques destinées à atteindre une égalité de pouvoir entre membres de l'organisation (...). La participation dans la prise de décision par le membre ayant le moins de pouvoir a été supposée comme l'un des meilleurs moyens pour arriver à sa fin. (Mulder, 1971, p 31)

20 - Un processus où chaque membre d'un corps de décision a un pouvoir égal pour déterminer les résultats des décisions. (Pateman, 1970, p 71)

21 - Exercer une influence consciente et active sur les décisions dans un système coopératif humain. (Pusie, 1972, p 174)

22 - Donner aux travailleurs une influence sur l'entreprise dans laquelle ils travaillent. (Rus, 1970, p 148)

23 - Un ou tous procédés par le(s)quel(s) les employés, autres que les directeurs, apportent leur contribution positive à la prise des décisions de la direction qui affectent leur travail. (Sawtell in Pateman, 1970, p 67)

24 - Un procédé dans lequel des individus (...) ont leur mot à dire ou leur influence à exercer vis-à-vis des décisions qui les concernent. (Strauss, 1963, p 58)

25 - La conception démocratique d'une organisation de production présuppose la pleine participation des producteurs (ouvriers et employés) dans la direction de l'entreprise et pas seulement dans certaines formes limitées de participation. (Supek, 1975, p 49, in Horvat et alii, 1975, volume 2)

26 - Toute autorité existante, tout procédé, à travers lequel toute personne ou groupe de personnes, détermine ce qu'une autre personne ou groupe de personnes fera, l'engagement formel des membres dans l'exercice de l'autorité, généralement par l'intermédiaire des réunions de groupe. (Tannenbaum, 1966, p 85)

27 - Tout système dans lequel tous les membres déterminent, à un certain degré, les décisions de l'organisation. (Tannenbaum et alii, 1974, p 50)

28 - L'engagement direct des ouvriers et des employés dans le processus d'autorité, de direction de leur entreprise, mais nous excluons de la participation tout contre-pouvoir, syndical, les négociations collectives et les autres moyens indirects d'influencer la politique de l'entreprise à travers l'action des syndicats. (Vanek, 1975, p 11)

29 - La participation des travailleurs dans la direction apparaîtra quand les personnes se trouvant en dessous de la pyramide hiérarchique participeront aux fonctions de décision de l'entreprise (...). La participation n'a pas besoin d'être nécessairement coopérative parce qu'elle peut devenir aussi conflictuelle. Il existe une participation parallèle dans le cas de négociations collectives quand les travailleurs créent leur propre organisation d'autorité. (Walker, 1974, p 11-12)

30 - Se réfère aux actes qui influencent la conduite de ceux qui ont les pleins pouvoirs pour prendre les décisions. La participation implique une relation de pouvoir entre ceux qui tentent d'influencer la conduite des autres et ceux qui sont l'objet de tels essais. (Zupanov, 1972, p 33)

Depuis, cette liste s'est encore élargie. Elle mêle sous un même titre des formes de participation différentes. Nous tentons, dans les pages suivantes, de proposer des définitions plus homogènes, en nous centrant sur la participation directe du salarié au fonctionnement de l'entreprise.

3.1.1. Les sources de confusion.

Compte-tenu de cette multiplicité de définitions, le risque de malentendus entre objets de discours est élevé. Rojot voit trois sources¹ de confusion :

- **de multiples modèles managériaux ou courants de pensée** (de l'anarchie à l'église catholique) **ont introduit la participation dans leur réflexion.** Pour chacun d'eux le terme ne recouvre pas les mêmes acceptions.

¹ Rojot J., "Ce que participation veut dire", Revue Française de Gestion, n° 88, Mars 1992.

- **la participation a des conséquences sur l'exercice du pouvoir** : elle ne peut s'envisager qu'accompagnée d'un partage de celui-ci, ce qui est rarement prévu par les promoteurs de projets de management participatif.

- **la participation est couramment assimilée à de la coopération. Or les relations du travail ne peuvent être totalement coopératives** pour deux raisons essentielles :

a - la première est liée à la nature des relations de travail, aux jeux politiques très imbriqués ;

b - la seconde se rattache au postulat de l'assimilation complète entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise, ce qui est impossible. La coopération ne peut donc être que partielle.

La confusion dans les définitions vient également de ce que beaucoup d'auteurs y mettent **leurs propres envies et sous-entendus**. Malgré leur désir d'objectivation, ils restent prisonniers de leurs représentations et de leurs subjectivités¹.

Enfin, une autre difficulté majeure de définition du management participatif est liée à la **multiplicité de formes qu'il prend en pratique et à la grande diversité des niveaux d'engagement** qu'il suppose.

3.1.2. Des niveaux d'engagement variables.

Les procédures participatives prennent des formes très différentes. La plupart des auteurs évoquent la participation au regard de plusieurs critères² :

- **sa nature :**

- **participation aux moyens**. Il s'agit notamment d'*apports* financiers (agrégation de richesses).

¹ Nous l'avons évoqué pour M. Sashkin, qui se fonde résolument sur des valeurs et affiche sa subjectivité pour évoquer le management participatif, 1984, op. cit.

² Pour une synthèse, voir Hermel P., 1988, op. cit.

- **participation aux processus**. Il s'agit d'une *action* sur le fonctionnement de l'entreprise (création de richesses). Elle est elle-même divisible en plusieurs types de participation :

-> participation de **conception** : contribution à la détermination préalable du produit ou service à réaliser, et des objectifs à atteindre (conception de fond) ;

-> participation de **réalisation** : contribution à l'exécution d'un travail et à la création de la procédure à suivre pour y parvenir (conception de forme) ;

-> participation d'**exécution** : exécution d'un travail selon des méthodes et des procédures établies par d'autres.

- **participation aux résultats**. Il s'agit de la *réception* d'une récompense ou d'une part des résultats (répartition de richesses). Elle est "*un moyen parmi d'autres de concilier l'équité interne, la compétitivité externe et l'efficacité juridico-financière des rémunérations*".¹

• **son ampleur et son intensité² :**

- **le degré de participation** : selon "*le volume ou la quantité*" dans le temps et l'espace de la participation pratiquée³. Cela se rapporte donc aux mesures participatives formalisées. Sous des aspects objectifs (formalisation des procédures), l'appréciation du degré de participation demeure éminemment subjective ;

- **les acteurs concernés**, leur nombre et leur position dans l'organisation ;

¹ Louart P., "La participation aux résultats : les véritables enjeux", *Revue Française de Gestion*, n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, p. 97.

² Laville J.-L. , 1992, op. cit.

³ Macy B.A. & Peterson M.F., "A test of participation theory in a work re-design field setting : degree of participation and comparison site contrasts", *Human Relations*, vol. 42, n°12, pp 1095-1165, 1989.

- le mode de participation, direct ou indirect (l'information, la consultation ou la codécision sont des critères pour repérer l'ampleur de la participation indirecte). La participation directe d'une personne peut intervenir dans trois cas de figure :

- participation individuelle ;
- participation dans le cadre de la relation manager-managé ;
- participation comme membres d'un groupe, avec un managé et ses collègues.

Rojot¹ voit cinq formes de participation qu'on peut recouper avec la précédente classification :

- participation aux profits ;
- participation à la propriété d'entreprise ;
- participation à la prise de décisions de gestion ;
- participation relative à des opérations d'amélioration des conditions de travail ;
- participation qui intègre étroitement le salarié à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance à la collectivité qu'elle constitue (projet d'entreprise).

En dépit de l'intérêt que représentent ces repères, il nous semble que l'ampleur d'une participation intégrée à la vie quotidienne ne puisse être mesurée à l'aune de leurs classifications formelles.

Laville² propose une typologie qui le permet davantage. Il analyse le fonctionnement des entreprises comme la mise en cohérence de trois pôles : marchés-produits ; techniques-organisation ; ressources humaines-relations professionnelles.

Ces trois couples s'articulent de manière interdépendante. L'engagement durable dans les procédures participatives en dépend. L'articulation définit en effet un degré d'autonomie, individuel et collectif, laissé par l'organisation du travail³.

¹ Rojot J., 1992, op. cit.

² Laville J.-L., 1992, op. cit, pp. 37-49.

³ Laville J.-L. et Gautrat J., "Participation et modernisation des entreprises européennes", Annales des mines, Gérer et comprendre, Septembre 1991, pp. 43-53.

A l'inverse du discours critique, Laville localise les enjeux du management participatif sur des aspects socio-économiques internes à l'entreprise, au nom de l'insertion de celle-ci dans un système de contraintes économiques plus vaste¹.

Selon cette conception, la participation directe est la conséquence et la composante des mutations économiques et technologiques. Ses effets sont à la fois quantitatifs (la diminution du nombre d'opérateurs) et qualitatifs (le réglage, l'auto-contrôle, la mise au point prennent une part de plus en plus importante de l'activité des opérateurs). De ce fait, les interactions entre social et production deviennent de plus en plus fortes.

Ne pas regarder le concept sous son aspect conflictuel ne signifie pas pour autant prétendre à une grande facilité de mise en oeuvre du management participatif. C'est une position par rapport à la pratique.

C'est autour du dernier pôle (ressources humaines-relations professionnelles) qu'est étudiée la participation. Laville distingue ainsi "*trois étages de la participation*"² :

- **la participation institutionnelle**, qui désigne le pouvoir de négociation ou de codécision accordé aux salariés. Elle fait l'objet d'accords entre direction et syndicats. Il s'agit donc d'une *participation représentative*.

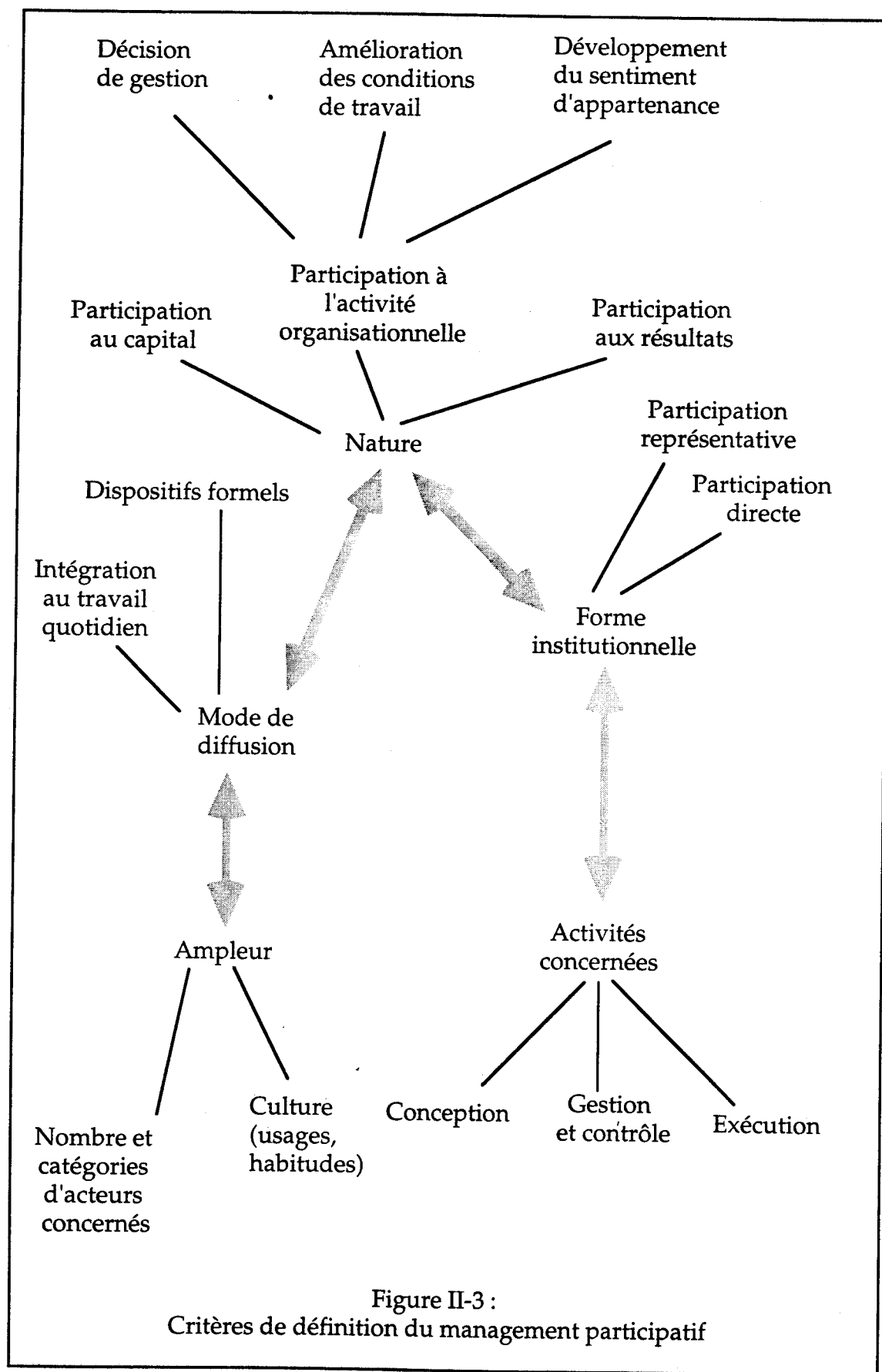
- **la participation organisationnelle**, qui correspond à la participation directe des salariés, sans médiation, par le biais de micro-décisions intégrées au travail. Il faut cependant distinguer les *dispositifs participatifs*, c'est-à-dire les instances consacrées à la participation (cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes), permanents ou transitoires, du *participatif intégré* au fonctionnement quotidien (groupes autonomes ou semi-autonomes).

¹ Laville J.-L., 1992; op. cit ; "Participation des salariés et travail productif", Sociologie du Travail, 1/93, pp 27-47.

² Laville J.-L., "Pour une typologie des formes de participation", Travail, n°24, Hiver 91/92, pp. 29-34.

- la participation culturelle, qui est le fruit d'événements internes inscrits dans les mémoires. Elle relève davantage des *usages* que des normes.

On peut synthétiser ces définitions dans le schéma suivant (figure II-3). Cinq critères de définition émergent des écrits sur le management participatif : nature, niveau d'activité concerné, mode (direct ou par la médiation d'une représentation), ampleur et degré de diffusion.



Du point de vue de la recherche, on pourrait ajouter une dernière dimension au management participatif : celle du degré d'observabilité : est-il un objectif ou une pratique ? Quelles sont les représentations, les discours et les conduites opérationnelles.

Loin d'éclaircir le champ des pratiques, les définitions du management participatif confirment une **grande hétérogénéité de leurs formes**. La diversité des définitions montre que **le management participatif n'est pas une réalité observable en soi**. Il est soumis à différents points de vue et interprétations, pouvant donner lieu à des débats contradictoires et à des oppositions.

3.2. Des grilles d'analyse pour comprendre l'existant.

Sortant des définitions, de nombreux auteurs fournissent une grille explicative aux pratiques participatives. Chacune met l'accent sur une variable-clé qui conditionnerait le succès de l'implantation ou l'efficacité du fonctionnement étudié. Nous ne cherchons pas à être exhaustif dans les facteurs explicatifs. Nous montrons simplement la diversité des explications produites.

3.2.1. Analyse des conditions d'efficacité des fonctionnements participatifs.

Selon ces analyses, les pratiques participatives doivent être congruentes à d'autres éléments pour être efficaces.

a. L'organisation du travail.

De nombreux auteurs développent des théories selon lesquelles les systèmes participatifs, bénéfiques à l'entreprise et aux personnes, sont étroitement connectés à l'architecture organisationnelle¹.

A l'instar d'Argyris, les tenants de la psychologie organisationnelle (dont nous avons relaté les apports plus haut) estiment que l'organisation induit des degrés de dépendance et d'autonomie variables. Ils expliquent la nature de l'investissement psychique que les personnes y placent. Pour Argyris, la structure formelle de l'organisation attribue des objectifs limités, ce qui est incompatible avec la satisfaction des potentialités des individus et occasionne des "*coûts humains*" importants². Ces derniers peuvent être identifiés à tous les niveaux de la hiérarchie. Ils se traduisent par des mécanismes personnels de protection (apathie, tirage au flanc, indifférence à la base de l'échelle hiérarchique ; conformisme, méfiance, rivalités et conflits de pouvoir à son sommet). Ils réduisent les gains de l'efficacité technique ou bureaucratique.

C'est donc à une refonte de l'organisation qu'invitent Argyris et, plus globalement, les partisans de la psychologie organisationnelle.

b. La structure technico-organisationnelle.

Dès 1974, Walker soulignait l'impact des changements technologiques, concurrentiels et législatifs sur les modes de participation au sein des organisations³.

¹ McCaffrey D.P., Faerman S.R. et Hart D.W., "The Appeal and Difficulties of Participative Systems", Organization Science, vol. 6., n°6, Novembre-Décembre 1995, pp 603-627.

² Argyris C., *Participation et organisation*, Dunod, 1970.

³ Walker K. W., "La participation des travailleurs à la gestion des entreprises : problèmes, pratiques et perspectives", Bulletin de l'Institut international d'études sociales, vol. 12, 1974.

Pour lui, ces modes sont passés :

- d'institutionnels à interpersonnels ;
- de formels à informels ;
- de collectifs à plus individuels ;
- de représentatifs à plus directs ;
- de conflictuels à plus intégrants sans l'être encore totalement.

Nous garderons en mémoire l'évolution constatée par l'auteur sans juger qu'elle soit aussi tranchée. A bien des égards et dans bien des organisations, ce passage ne nous semble pas réalisé.

Stankiewicz le rejoint quelque peu en montrant pourquoi la participation correspond à un mode technico-organisationnel aujourd'hui dominant, parallèle à la "*disqualification*" du taylorisme.

Selon lui, l'explication du phénomène tient à trois facteurs¹ :

- la rigidité d'une organisation est incompatible avec les exigences de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité. La primauté n'est plus à la production de masse mais aux séries courtes, conçues en collaboration avec les services commerciaux ; elle n'est plus à la quantité mais à la qualité ;
- les progrès de l'automation programmable sont tels que les tâches les plus simplifiées par l'OST sont prises en charge par les machines. Le travailleur est de plus en plus distant de l'objet de production et son support de travail est davantage basé sur l'information. Son rôle n'est donc plus uniquement un rôle d'exécution mais se transforme en un rôle de surveillance et d'interprétation des données. Ajoutons encore que le critère de gestion prédominant n'est plus le volume de main d'oeuvre directe mais le taux d'utilisation des équipements ;
- les nouvelles pratiques de GRH, qui tendent à chercher l'implication et à faire adhérer les personnes aux valeurs de l'entreprise se heurtent à un système qui porte en lui les résistances à tout changement, du fait des comportements acquis dans les systèmes tayloriens.

¹ Stankiewicz F., 1988, op.cit.

De plus, le contexte socioculturel a probablement joué un rôle dans la remise en cause du taylorisme car le niveau culturel ouvrier s'est élevé avec l'arrivée sur le marché du travail de générations de plus en plus formées et informées.

En mettant l'accent sur les aspects technico-organisationnels, nous rappelons qu'on ne peut penser les projets de développement de la participation directe des salariés sans questionner du même coup la construction du système productif.

c. Le contexte social.

Le contexte économique et les menaces sur l'emploi donnent un rapport de pouvoir favorable aux directions d'entreprises. L'effet de cette contingence sur le processus de sollicitation et de mobilisation des membres des entreprises n'est pas interprété de façon uniforme. Deux conceptions s'opposent en effet :

- pour l'une, le management participatif est une conséquence des pressions de l'organisation à produire plus et mieux ; il est facilité par le contexte social difficile.

Stankiewicz souligne que la crise du taylorisme n'est pas seulement le résultat des luttes et des protestations ouvrières. Pour lui, le niveau élevé du taux de chômage incite plutôt les salariés à faire des concessions pour sauvegarder leur emploi¹.

D'autre part, la participation peut devenir un critère de promotion, tout comme la capacité à faire participer est devenue une qualité idéalisée. La participation est alors "*sélective*". Elle est un mode de sélection, dessinant une élite informée et proche des centres de décision et laissant en marge l'autre partie des salariés².

¹ Ibid.

² Enriquez E., op. cit., in R. Sainsaulieu, 1992, op. cit., pp 203-228.

Laville¹ oppose la *participation cohésive* (qui cherche à activer les modalités participatives pour l'ensemble des salariés) et la *participation sélective* (qui se fait par recours au volontariat, en favorisant l'apparition d'une élite et d'une différenciation entre salariés).

De ce point de vue, les sollicitations de l'environnement, plaident en faveur de l'idée de «demande», plus ou moins coercitive, de participation. De fait, le management participatif correspond très rarement à une demande du personnel, en tout cas, dans la forme qu'on lui fait prendre au sein d'une organisation. Il s'agit le plus souvent d'une initiative du management².

- pour l'autre conception, c'est la difficulté du contexte social qui freine ou empêche la mobilisation.

Dans un contexte social difficile, le risque est de considérer qu'en participant à l'action, on participe à son exclusion.

Enriquez parle d'"*inclusion-exclusion*". Cela correspond à la coexistence d'une l'intégration progressive des membres considérés comme utiles avec la séparation des membres jugés obsolètes ou non-conformes la culture dominante³.

On peut donc avoir une autre lecture des effets de la crise sur les procédures participatives. Selon certains auteurs, **la force des incitations à participer est limitée par celle de la résistance des groupes**. Cette lecture est à rapprocher de l'héritage culturel des systèmes tayloriens, déjà évoqué : solidarités de classe, poids des cultures collectives, comportements d'indifférence ou de retrait, "*contre-participation*" ⁴.

Les interprétations de l'influence de la situation sociale sur un mode participatif d'organisation du travail sont donc opposées. D'un côté, l'environnement économique compétitif pousse à la participation au risque d'exclure ; de l'autre, ce sont précisément les peurs de l'exclusion qui agissent

¹ Laville J.-L., 1992, op. cit.

² Martin D., 1994, op. cit., pp 183-187 ; voir aussi Martin D., "L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques", in Martin D., 1990, op. cit., pp. 36-37.

³ Enriquez E, op. cit., in R. Sainsaulieu, 1992, op. cit., pp 203-228.

⁴ Bernoux P., 1981, op. cit.

comme frein à la participation. Tout dépend, *in fine*, de la nature des représentations en présence.

3.2.2. Analyse des conduites des pratiques participatives.

Pour d'autres auteurs, le succès des systèmes participatifs vient de la façon dont ils sont concrètement implantés. Prenons quatre exemples :

a - Lawler montre que les formes de participation ont davantage d'efficacité si elles concernent directement et de façon continue le travail. L'effet est le même si ces derniers ont pour conséquence d'accroître l'autonomie des personnes. D'un autre côté, les formes de participation qui se basent uniquement sur des réunions de consultation enregistrent de moins bons résultats¹.

b - A propos d'une pratique participative particulière, les cercles de qualité, Chevalier remarque que **le changement organisationnel se produit par expérimentation puis perdure selon le degré d'ouverture des dispositifs**².

L'auteur prend appui sur le mouvement récent des cercles de qualité. Elle constate que leur évolution a suivi plusieurs phases :

- **le lancement** plein d'espoirs. Deux grandes leçons sont retenues de l'exemple japonais : l'importance de la qualité comme facteur de compétitivité et l'engagement des hommes dans les cercles de qualité, dont l'architecture est uniforme (5 à 10 volontaires d'un même atelier et le supérieur hiérarchique direct comme animateur).

Quatre types d'objectif sont sous-entendus dès le lancement :

¹ Lawler E.E., III., *High-involvement management*, San Francisco, Josey-Bass, 1986, cité par Havlovic S, "Worker Participation and Productivity" : A Longitudinal Analysis", Working Paper, IAE de Lille, 1996.

² Chevalier F., "L'histoire véritable des cercles de qualité", Thèse nouveau régime en sciences de gestion, HEC, 1989. On trouve une synthèse de cette thèse dans Chevalier F., "Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel", in Martin D., 1990, op. cit., pp 191-208. Voir aussi Chevalier F., "Splendeurs et misères des cercles de qualité", *Actes du 3e congrès de l'AGRH, Lille, 1992*, pp 594-601.

- une finalité économique : mise en avant des cercles de qualité comme outil de gestion et d'amélioration de la qualité des produits ou services ;

- une finalité sociale : présentation comme un moyen d'améliorer le climat (les directions des relations sociales les pilotent généralement aux débuts) ;

- un outil de formation : les cercles de qualité devaient être un outil pédagogique intégré à la mise en oeuvre du changement ;

- un outil au service de l'image de l'entreprise.

- **le développement enthousiaste.** Les moyens, en temps et outils de formation, sont importants et les premiers résultats sont encourageants. Les premières réactions sont positives de la part des participants mais nuancées de la part de l'encadrement. Les cercles de qualité lui ont souvent été imposés, ce qui en explique ses réticences.

- **l'essoufflement.** Après trois à quatre ans, les résultats palpables sont moins importants. Les acteurs éprouvent une lassitude et un désintérêt par rapport à la formule. Surtout, les réticences de l'encadrement vont croissantes. Par ailleurs, les groupes ne se sentent pas soutenus par la direction : leur engagement n'est récompensé ni par des promotions, ni par des augmentations salariales, ni par un accroissement de l'influence décisionnelle.

Le fonctionnement lui-même montre ses limites. En voulant passer à la résolution de problèmes plus complexes, les difficultés s'amoncellent : dans la collecte de données, leur traitement, le temps et la visibilité des actions.

- **des aboutissements différents.** Trois situations sont observables :

- la **disparition**, accueillie à la fois avec soulagement et déception. Elle correspond alors à un **retour en arrière** dans les fonctionnements, ce qui est difficilement acceptable quand les comportements ont changé ;

- la recherche d'un second souffle, sous une **autre forme de procédure participative**, plus souple, avec d'autres personnes ;

- l'**intégration aux fonctionnements quotidiens**. Elle se réalise quand les cercles sont acceptés par l'ensemble du personnel. L'implication des cadres permet alors de les ancrer dans les systèmes de pilotage stratégique, notamment par la mise en oeuvre de la Qualité Totale. Ils

peuvent être également articulés avec les systèmes de GRH et contribuer à la diversification des formules participatives.

Dans l'exemple rapporté, la façon dont les cercles de qualité sont conduits influence leur évolution et surtout leur transformation en des instances de participation plus intégrées aux pratiques habituelles.

c - De son côté, Bernoux apporte des enseignements sur les fonctionnements des groupes d'expression directe (GED), qui sont une instance de participation. Ils prennent des tournures différentes selon la manière avec laquelle ils sont menés.

Il montre ainsi que la première période qui marque leur existence consiste en un **test, du groupe** lui-même dans un premier temps (de sa cohésion et de sa volonté à s'impliquer dans cette instance) **puis de la direction**, à partir de thèmes peu impliquants. Le retour qui fait suite à ces premiers tests est important pour le déroulement des GED puisqu'une attente trop longue ou une absence de réponse aux problèmes ou questions soulevées lors des premières réunions peut entraîner leur déclin.

Si cette première phase est probante, vient ensuite le moment des **problèmes plus impliquants**, concernant par exemple l'organisation du travail, domaine traditionnellement réservé à la hiérarchie. Ils seront posés si les groupes ont l'assurance que la discussion et la négociation est possible. Là, le simple fait de négocier est valorisant puisque négocier, c'est déjà être accepté à la table des négociations. C'est une reconnaissance sociale. A contrario, les groupes ne s'exprimeront pas s'ils ont peur de voir le contenu de leur expression approprié et déformé par la hiérarchie ("*l'expression confisquée*") sans en tirer de bénéfices.

Croire qu'il suffit de donner la parole pour transformer l'organisation est donc une utopie. Mais à l'inverse, il est indispensable de passer par un développement de l'expression des personnes sollicitées pour réussir le changement.

L'expression est donc nécessaire aux démarches participatives, elle n'est cependant pas une condition suffisante pour leur succès. La parole doit être opérationnelle et suivie d'effets¹.

¹ Bernoux P., "Expression, négociation et changement" in Martin M., 1990, op. cit., pp 169-189.

Bernoux montre les limites d'une expression qui n'a pas de conséquences pratiques. Après avoir observé les groupes d'expression directe nés de la Loi Auroux de 1982, il mesure les éléments qui ont le plus pesé sur leur évolution. Il montre que l'instauration d'un changement passait par une action sur plusieurs variables :

- les relations ouvriers-hiérarchie ;
- la semi-autonomie de groupe ouvrier ;
- la décentralisation des décisions.

Les groupes d'expression directe (GED) disparaissaient si :

- les groupes et la hiérarchie ne disposaient pas de réels pouvoirs et d'une relative autonomie ;
- la direction ne s'engageait pas fortement ou ne déléguait pas de responsabilités aux groupes ;
- les procédures étaient trop centralisées ou trop hiérarchisées ;
- les pratiques institutionnelles n'étaient pas transformées.

d -Gautrat-Mothé esquisse une *"théorie de l'essoufflement"*, en étudiant l'évolution des pratiques participatives (groupes d'expression, cercles de qualité, démarches de progrès) sur trois ans.

Il formule trois hypothèses sur la création de cette forme de désenchantement :

- la *"routine institutionnelle"* créerait une usure des participants et des animateurs. Surtout, ce serait *"l'espérance déçue des acteurs"* qui serait à l'origine de cette usure ;
- l'*"opposition des exécutants"* à l'institution participative, au nom de conflits d'intérêts, est une deuxième hypothèse ;
- la difficulté à assumer le fonctionnement de l'institution participative bloquerait toute initiative supplémentaire, par *"épuisement des réserves"*. Celui-ci serait accentué par l'intégration des pratiques de traitement collectif de problèmes dans le management quotidien de l'équipe. Dans ce cas, le dispositif se vide de sa substance encore plus rapidement.

Pour le cas étudié, l'auteur constate que les deux premières hypothèses apparaissent très peu. Elles peuvent toutefois être explicatives de l'essoufflement des pratiques participatives dans d'autres cas¹.

Les discours explicatifs cités privilégient chacun un angle d'analyse. Ils correspondent à des réflexions complémentaires. Ils montrent également qu'on ne peut idéaliser et penser *ex nihilo* les formes de participation. Les aspects de **culture, de structure organisationnelle, de technologie et de suivi opérationnel peuvent favoriser ou entraver les transformations comportementales attendues.**

Indépendamment des angles choisis, l'analyse explicative fait voir que le management participatif ne s'observe pas comme une réalité posée en-dehors de ses contextes. Il demande une observation fine de son cadre d'application. Par conséquent, il ne saurait être une recette miracle à tous les problèmes de l'organisation.

Des différents niveaux d'interprétation abordés jusqu'ici, on peut conclure à l'existence concrète de champs de tension dont ces discours sont les interprétations complémentaires.

¹ Gautrat-Mothé J., "Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire", in Martin D., 1990, op. cit., pp. 154-156.

4. Les champs de tension du management participatif¹.

Englober les représentations hétérogènes du management participatif dans un tout homogène n'aide pas à accéder à la compréhension des difficultés qu'il engendre. On peut en effet regarder le management participatif d'après son *projet philosophique* ou *stratégique*, mais aussi d'après ses *rationalités socio-politiques* ou *technico-économiques*.² Chacun de ces axes conduit à des interprétations divergentes.

On est en présence d'un mode de gestion dont les **représentations sont à la fois hétérogènes et conflictuelles**. Pour tenter de gérer cette complexité, il est possible de regrouper les facteurs observés selon leur nature et mettre ainsi en évidence des champs de tension. C'est ce à quoi nous procédons maintenant. Pour ce faire, nous nous aidons de ce que chaque niveau de discours apporte à la compréhension du management participatif et donc à la maîtrise contextuelle de son application.

Dans un souci de clarté de démonstration, nous indiquons sur chacun des pôles décrits, des représentations totalement contradictoires. En fait, elles sont plus nuancées et mêlées les unes aux autres.

4.1. Projet philosophique.

Le *projet philosophique* du management participatif est basé sur des idéaux humanistes et managériaux. Il est constitué de postulats normatifs, que nous avons abordés en détail précédemment, selon lesquels les dispositifs participatifs permettent de concilier les besoins humains et l'efficacité du management.

¹ Pour la notion de champs de tension, voir Louart P. et le GRHEP, "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", in Brabet J.(coord.), *Repenser la GRH*, Economica, 1993, chapitre 7, pp 165-212.

² Pour les RSP et RTE, voir Louart P., *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed. Liaisons, 1995.

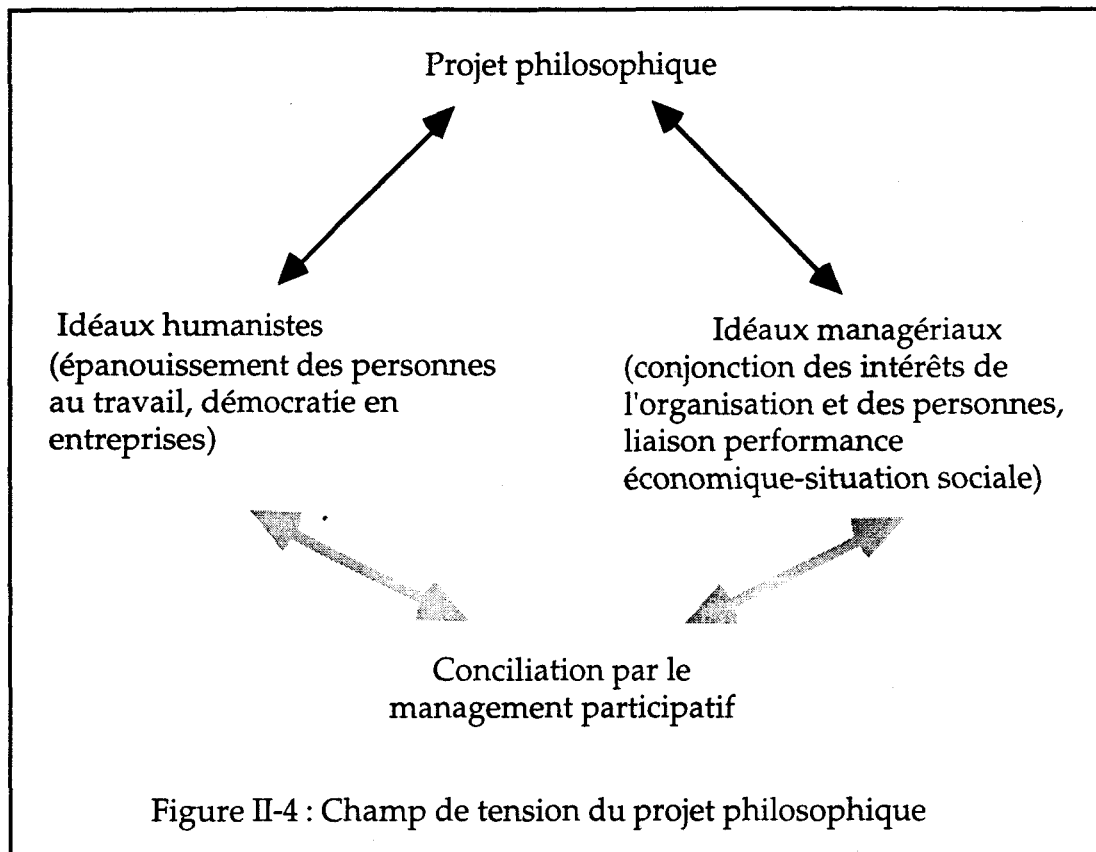
Cette conciliation autour d'un projet philosophique, qui se veut guide de l'action des personnes dans l'organisation, est **utopique**¹. En effet :

- l'individu ne peut s'épanouir que partiellement dans une organisation professionnelle (vie privée, loisirs...) ;
- l'organisation ne peut être qu'une pseudo-démocratie ; elle peut s'inspirer des débats de la vie civile pour y insuffler le dialogue et l'ouverture à l'expression. Ces derniers se heurtent cependant aux décisions stratégiques, parfois imposées de l'extérieur, et qui, même si elles sont internes, sont rarement le résultat d'un choix de la base ou même d'une majorité ;
- les intérêts de l'entreprise divergent pour une bonne part de ceux des salariés. L'actualité sociale le montre avec une cruelle acuité. Elle souligne l'utilisation massive du «déemploi» comme gain de productivité².

Comme l'indique le schéma suivant, les deux tendances sont en donc en tension et ne sont qu'en partie conciliables.

¹ Cela ne veut pas dire qu'elle est absurde ou nuisible. Mais elle pose un lieu de réalisation impossible à trouver en pratique (un idéal-type) ; la réalité pourra s'en inspirer mais à distance et sans excès.

² Voir Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF, 1994.



4.2. Projet stratégique.

Le management participatif est très souvent au service d'un projet stratégique qui doit mobiliser en évitant les dérives autocratique ou anarchique. Dans sa traduction opérationnelle, le management participatif se révèle être un **point d'équilibre à trouver entre direction et participation** : il n'est "*ni un pur espace dialoguant, ni un effet d'emprise du management sur l'idéal du moi*"¹. La participation intervient dans un contexte de rapport de pouvoirs, qui demeure fondamentalement en faveur du supérieur hiérarchique à qui appartient la décision finale. La participation ne peut donc qu'être partielle.

Le management participatif demande également la construction d'une **nouvelle forme de contrôle**. Elle est un équilibre à trouver entre contrôle et délégation, décentralisation et centralisation, mainmise et partage de zones

¹ Martin D., 1992, op. cit., p. 613.

de responsabilités, donc de zones de pouvoir car, comme Rojot le rappelle, "il n'y a pas de participation sans partage du pouvoir"¹. Ses critères peuvent fluctuer en fonction des situations. Les prérogatives des responsables d'équipe deviennent moins tranchées et plus floues et elles sont sujettes à de multiples appréciations. Par exemple, la localisation des frontières, entre direction et participation, s'expose à des interprétations diverses voire contradictoires.

Ensuite, pour que les Mgp s'engagent dans les démarches participatives, celles-ci doivent correspondre à leurs propres enjeux. Eux-mêmes pourront alors chercher des buts qui soient acceptables pour leurs collaborateurs.

En effet, pour que la participation puisse toucher les personnes, il est nécessaire qu'elle soit **fondée sur les enjeux et les questionnements des acteurs concernés** ; que ses objectifs soient parlants², c'est à dire qu'ils ne soient ni trop vagues ni trop ambitieux. Ils doivent aussi correspondre à des possibilités en rapport avec les pratiques, les habitudes (aspects culturels) et les comportements des acteurs (aspects relationnels).

Par ailleurs, deux types de "*mauvaise implication*" peuvent être identifiés³. Tout d'abord, quand l'autonomie est perçue non comme une opportunité mais comme une contrainte ou une exigence de l'organisation, cela en bloque l'engagement des acteurs. Ensuite, si la participation représente un surcroît de travail et des efforts supplémentaires jugés excessifs, elle ne permet pas une action qui se déroule dans le plaisir, donc avec un dynamisme volontaire des participants.

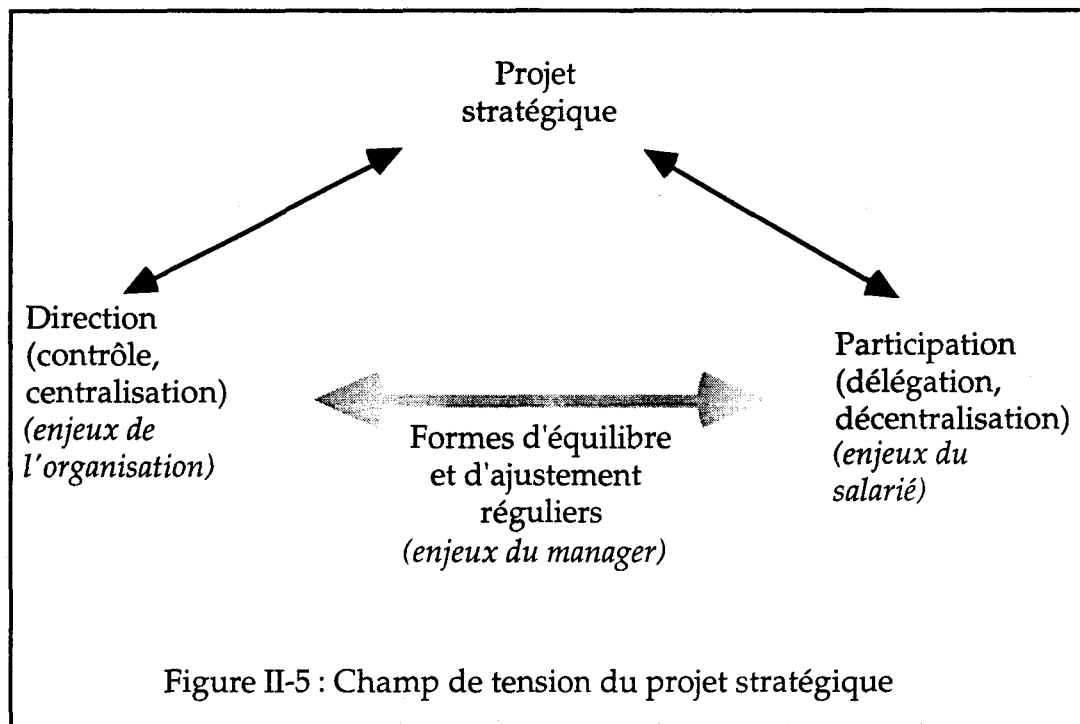
Les promoteurs du management participatif ont pour mission de **trouver des ajustements qui permettent à chacun de mobiliser son énergie** dans le cadre des pratiques organisées, ce qui est l'aboutissement du projet managérial. Ces ajustements se produisent dans la spontanéité de l'action.

¹ Rojot J., 1992, op. cit., p. 87.

² Louart P. et Beaucourt C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°5/6, Janvier 1993, pp. 55-72.

³ Ibid, pp 60-61.

Le projet participatif se trouve donc être tension entre deux tendances là encore difficiles à concilier. Dans la pratique, cette tension donne lieu à des ajustements sans cesse renouvelés, basés sur les habitudes de rôles.



4.3. Rationalités technico-économiques.

"Les rationalités technico-économiques sont l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation(...). Cette rationalité implique une recherche de cohérence et d'efficacité collective, qui s'empare des méthodes et technologies comme moyens pour parvenir à ses fins" ¹. Selon cette optique, la cause des conflits vient de l'extérieur (concurrence internationale, contraintes réglementaires, etc.).

Bien entendu, le terme de rationalité signifie que l'on considère l'individu comme ayant des logiques qui lui sont propres, qu'elles soient le résultat d'un parcours individuel ou d'une influence collective. A l'intérieur d'une connaissance qui ne peut être totalement rationnelle; au

¹ Louart P., 1995, op. cit., p. 42.

sens de la logique formelle et de bases d'information exhaustives, l'individu agit en fonction de ce que sont ses rationalités subjectives.

Le succès du management participatif résiderait, dans cette optique, en une cohérence entre l'organisation et les formes d'action des salariés.

Le système organisationnel de management est induit par les valeurs et les règles de l'organisation¹. Un système participatif doit donc mettre en cohérence ses valeurs et ses règles, pour distribuer les rôles le plus clairement possible et ainsi obtenir les pratiques souhaitées.

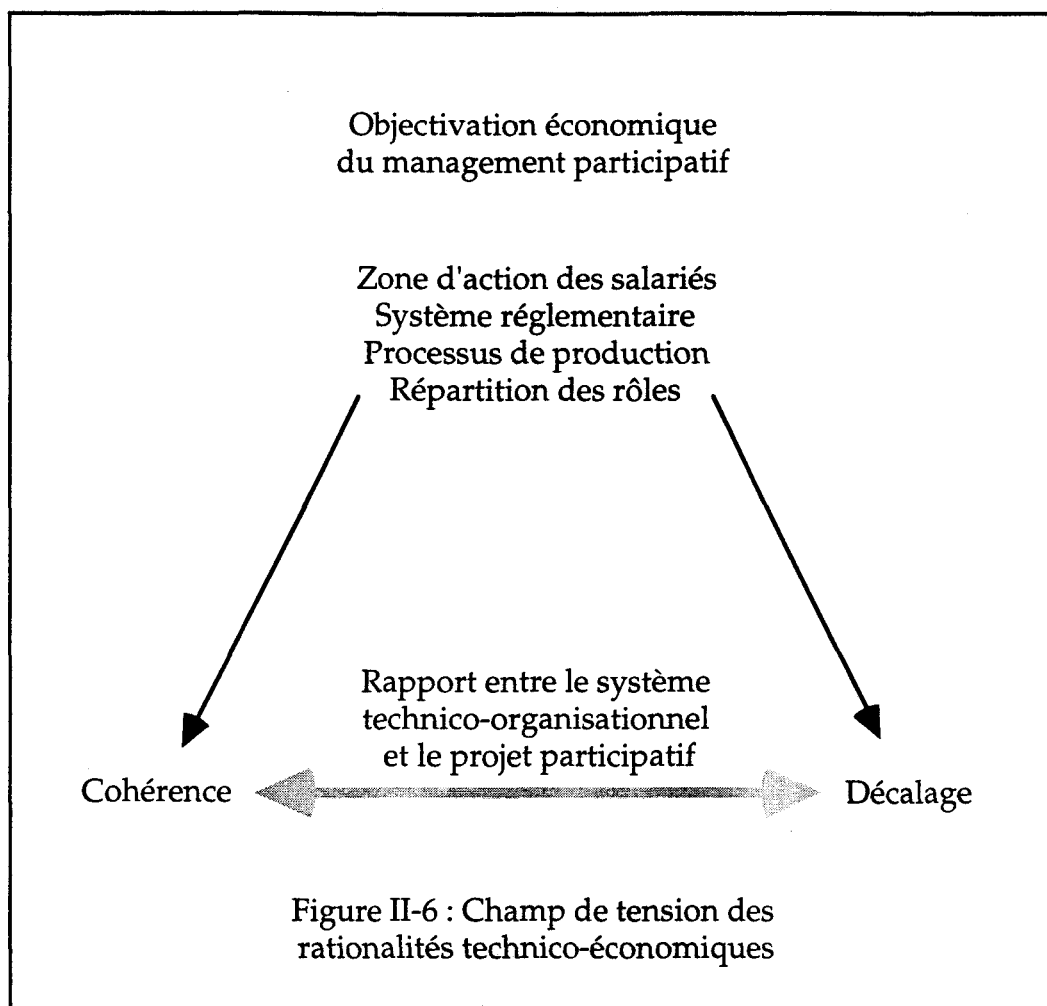
Les contradictions du système peuvent concerner le triptyque valeurs-règles-styles de management ou la confrontation de celui-ci avec le contexte d'action.

La richesse des instances participatives est également liée à la richesse du poste de travail².

Si le poste de travail est pauvre en tâches de réflexion, les propositions qui pourront résulter de toute ouverture participative seront limitées et l'essoufflement sera rapide. A l'inverse, si le poste de travail est complexe, s'il demande une réflexion et s'il est intégré à une relative globalité, les propositions pourront être enrichissantes.

¹ Thévenet M. et Vachette J.-L., 1992, op. cit.

² Laville J.-L., 1992, op. cit.



Sur le plan des modalités pratiques de l'opérationnalisation d'un projet participatif, subsiste également une tension déjà évoquée entre les prescriptions et le champ des possibilités offert par la structure.

4.4. Rationalités socio-politiques.

*"Les rationalités socio-politiques correspondent aux représentations et intérêts des acteurs, ou groupes d'acteurs, en présence. Elles sont subjectives et véhiculent des raisonnements politiques". Avec les rationalités technico-économiques, elles concourent, "de façon plus ou moins tensionnelle, à la création des pratiques organisationnelles"*¹.

¹ Louart P., 1995, op. cit., p. 42.

Du point de vue des intérêts des acteurs, l'héritage organisationnel peut être un frein ou un moteur du management participatif. Les cultures ouvrières construites dans l'organisation taylorienne se trouvent dans des situations où la participation organisée est fortement improbable.

Les identités structurées par l'opposition à des classes clairement distinctes sont bouleversées par l'apparition du management participatif dans le paysage organisationnel. **Les équilibres antagonistes, identificateurs et stabilisants sont rompus.**

Rappelons les éléments des analyses critiques qui fondent cette position par rapport à l'introduction du management participatif¹ :

- l'individualisation des rapports de travail prend de l'importance. Elle suppose une éradication des identités collectives traditionnelles ;
- la participation des membres de l'organisation est sollicitée. Elle peut fragmenter des groupes jusque-là stables ;
- la participation, par le dévoilement des savoir-faire qu'elle demande, peut représenter une menace d'exclusion, soit par rapport à certaines fonctions, soit par rapport au poste de travail ou à l'emploi.

En formalisant ses compétences, il y a un risque de se les voir destituer au profit d'une machine, d'un nouveau procédé ou d'une autre personne. De ce point de vue, la sécurité économique ou la maîtrise technique de l'individu sur son travail est en péril.

Par ailleurs, l'ouverture des systèmes à la participation révèle un handicap des salariés par rapport à leur hiérarchie dans la capacité d'expression et d'élaboration du discours.

Ce handicap est issu des habitudes de retrait ou d'opposition mais aussi des niveaux différents d'éducation ou de culture. Certaines formes d'animation transforment le pouvoir formel en pouvoir relationnel

¹Linhart D., 1991, op. cit. et aussi Borzeix A., Linhart D., "La participation, un clair-obscur", Sociologie du travail, n°1, 1988.

(par manipulation langagière, imposition d'un cadre d'analyse, etc...) Les salariés peuvent avoir le sentiment d'être démunis devant l'argumentation de la hiérarchie. De plus, les situations de face-à-face qui caractérisent la participation directe rompent avec les habitudes de participation indirecte et collective où les représentants du personnel se situent le plus souvent dans une situation de contre-pouvoir. Le face-à-face, espace de dialogue constructif et lieu de proposition ne tolère pour son développement aucun signe de manipulation. Il faudrait donc encourager un apprentissage progressif de la participation, en se démarquant des exigences habituelles de rapidité des résultats.

La vision harmonieuse du management participatif oublie que les groupes constitués défendent des intérêts spécifiques entre lesquels il peut y avoir conflit.

Toutefois, **l'entreprise n'est pas seulement un lieu d'antagonismes, c'est aussi un lieu de coopérations.** Entre l'idéologie managériale du consensus et les irréductibles conflits d'intérêts, existent des alliances ponctuelles, des arrangements locaux qui participent à la modernisation de la relation sociale¹.

Crise aidant, chacun a bien conscience de la nécessité d'une certaine mobilisation collective². Les rôles d'acteur social et d'acteur économique ne s'opposent plus automatiquement mais s'interpénètrent. Cela conduit des opportunités de constitution de micro-collectifs de travail³. A cette occasion, les acteurs élargissent leurs perceptions antérieures, intégrant les contraintes de l'entreprise. Ils expérimentent également un nouveau mode de relation à l'autorité, de type plus constructif que défensif. Les instances locales d'expression ou de participation modifient donc les représentations des acteurs sur leur travail, dans leurs aspects à la fois psycho-affectifs et cognitifs⁴.

¹ Segrestin D., "L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux", *Revue Française de Sciences Politiques*, vol. 37, n°4, Août 1987.

² Bernoux P. "Les changements de la gestion sociale", in Sainsaulieu R., *L'entreprise. Une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, 2e éd.

³ Leuthold P., "La démocratie, l'entreprise et les micro-collectifs", in Martin D., 1990, op. cit., pp. 227-246.

⁴ Sainsaulieu R., "Entreprise, terre de changements", in Sainsaulieu R., 1992, op. cit.

Martin s'inscrit dans la même logique. Pour lui, les pratiques participatives les plus innovatrices vont dans le sens d'une **recherche de régulation conjointe**¹. Elles tendent à une *"rencontre négociée entre les dynamiques autonomes dans le travail et les prescriptions et réglementations managériales"*².

Les transformations du système productif poussent aussi à une mutation des relations sociales. Les logiques de fluidité et de flexibilité des systèmes de production s'accompagnent de nouvelles manières de travailler, notamment dans le rapport au supérieur, avec qui les *"interrelations discursives, pragmatiques et quotidiennes"*³ sont plus fréquentes. Cela favorise l'émergence d'un *"nouvel agir en commun"*. L'entreprise n'est pas seulement un lieu de dépendance. C'est aussi un espace où se développent des processus identitaires, des sentiments d'appartenance et des volontés d'implication où s'affirment les sujets individuels. Le temps est à l'*"individualisme coopératif"*⁴.

Quant aux risques d'emprise de l'organisation, Segrestin ne les nie pas mais montre qu'on ne peut sous-estimer la résistance des salariés⁵.

A partir de propos tenus en réunions de travail, il relève des *"configurations de dispositions relationnelles remarquables, en ceci qu'elles démontrent à la fois une aptitude des salariés à se considérer comme des groupes d'acteurs absolument affranchis de l'emprise du discours hiérarchique et de toute aliénation aux valeurs institutionnelles. En même temps, ils laissent voir une disposition toute aussi forte à faire que cette capacité d'acteur soit mise au service de l'institution productive, voire réinvestie sans soupçon majeur sur les risques de récupération patronale, dans la volonté de faire de*

¹ Reynaud J.-D., 1989, op. cit.

² Martin D., "Heurs et malheurs de la démocratie au travail", Sciences Humaines, Hors-Série n°11, Décembre 95-Janvier 96, p 45.

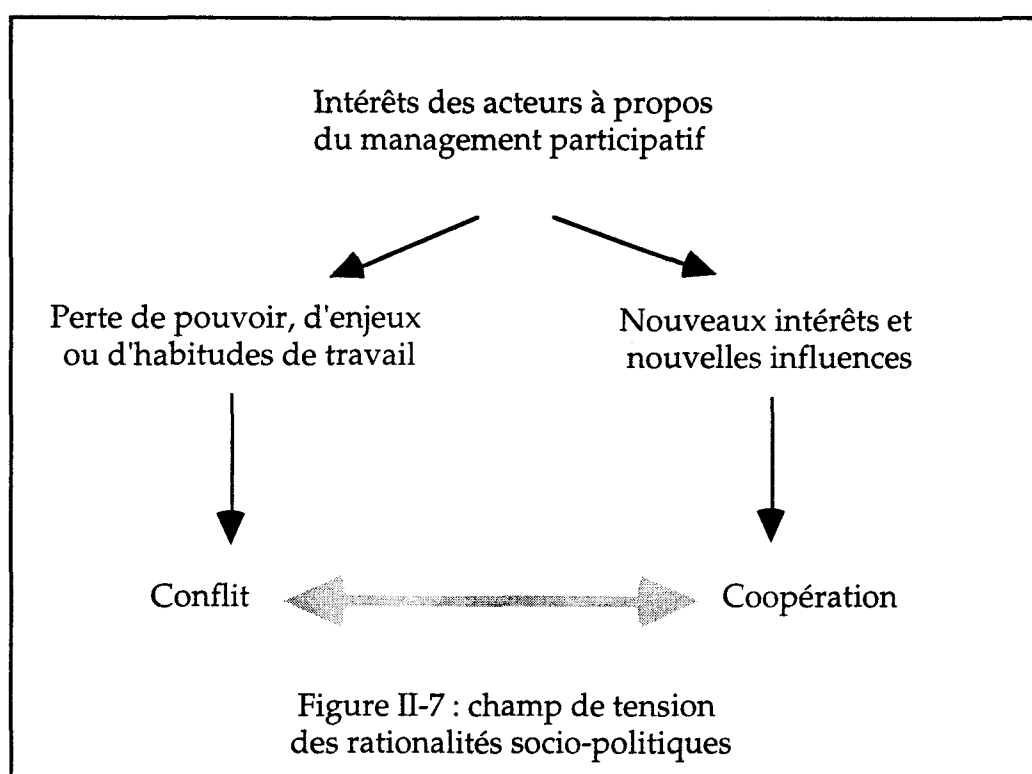
³ Gautrat J. "La participation directe : pratiques et interprétations", Travail, n°24, hiver 1991/92, p. 62.

⁴ Thuderoz C., "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", Revue Française de Sociologie, n°XXXVI, 1995.

⁵ Ségrestin D., 1987, op. cit.

l'entreprise une véritable communauté humaine dotée de culture et de finalités partagées."

Plutôt qu'un état donné, le management participatif est un processus en cours, **un ajustement permanent entre conflits et coopérations**. Celui-ci s'alimente aux contextes du terrain, notamment à l'histoire des relations sociales et aux situations d'action. Parmi elles, le type de relations installées avec la hiérarchie de proximité est particulièrement important.



Conclusion de la section 1 :

Rappelons que le management participatif ne nous intéresse que pour mieux comprendre ce qu'il induit sur les attentes de rôles des Mgp (managers de proximité).

Nous avons montré plus haut la **tension** qui règne autour de ce type de management. Elle est entretenue par un **mélange de niveaux d'analyse conflictuels**. Pour notre recherche, nous en tirons deux niveaux d'enseignement : épistémologiques et théoriques.

I. Conséquence épistémologique.

A bien des égards, le management participatif se révèle comme un ensemble paradoxal et contradictoire. **Il ne peut être considéré comme un dispositif homogène et encore moins opératoire. C'est un "concept ambigu"¹.**

On ne peut le traiter comme un objet identifiable et mesurable. Il n'est de management participatif que celui qu'on perçoit, qu'on met en place ou qu'on vit. Les discours se distinguent entre eux selon leurs intentions (légitimation, dénonciation, explication), leurs postulats et l'objet auxquels ils se réfèrent (projet managérial, projet philosophique, rationalités technico-économiques ou socio-politiques).

On ne peut donc résumer le management participatif en une seule formule. Mieux vaudrait parler de **managements participatifs**, tant les applications qui en sont faites dépendent en grande partie des personnes et des contextes.

Par conséquent, ce mode de management n'est pas seulement une affaire de techniques, de procédés et d'outils. Il est aussi **largement dépendant de la représentation qui en est faite et de l'usage qui en est tiré par le manager.**

C'est un construit social au sens où il est le fruit des hommes et de leurs représentations, quelles que soient leurs provenances (modèles proposés ou

¹ Roca S. et Retour D., 1981, op. cit., p. 4.

imposés par l'organisation, visions syndicales, images données par les médias, expériences antérieures, etc). Rempli de sous-entendus, il est souvent fondé sur des présupposés ou sur de l'idéologie. Voilà pourquoi nous pensons qu'il ne peut être étudié qu'à travers la compréhension des hommes qui le mettent en oeuvre.

Le management participatif ne peut donc être un outil «clef-en-main» ou une réponse d'ordre général. C'est "*un problème plutôt qu'une solution*" ¹. Il **demande une compréhension des systèmes existants et des personnes qui les animent.**

La subjectivité qui entoure le management participatif explique en partie les difficultés de sa définition.

Mieux vaut traiter de pratiques particulières dont seules certaines règles peuvent être généralisées. Epistémologiquement, on ne peut répondre à ce choix qu'en regardant comment les pratiques se construisent en interaction avec les situations locales.

L'angle constructiviste sous lequel nous avons mené notre recherche n'a pas été un parti-pris de départ². Il s'est imposé de lui-même, par ce qu'il nous a permis de comprendre et de clarifier.

II. Conséquence théorique.

Nous avons abordé le management participatif à travers les rationalités qui l'interprètent, en mettant à jour ses sources d'ambiguïtés et de tensions :

- l'ambiguïté provient de l'unicité d'interprétation par rapport à des **pratiques hétérogènes**. Nous en avons livré des grilles de lecture parfois contradictoires. Celles-ci font voir que le **management participatif n'a pas à**

¹ Thévenet M., "Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution", Revue Française de Gestion, n°88, Mars 1992.

² Il faut au contraire confesser une grande ignorance vis-à-vis de l'épistémologie en début de parcours doctoral.

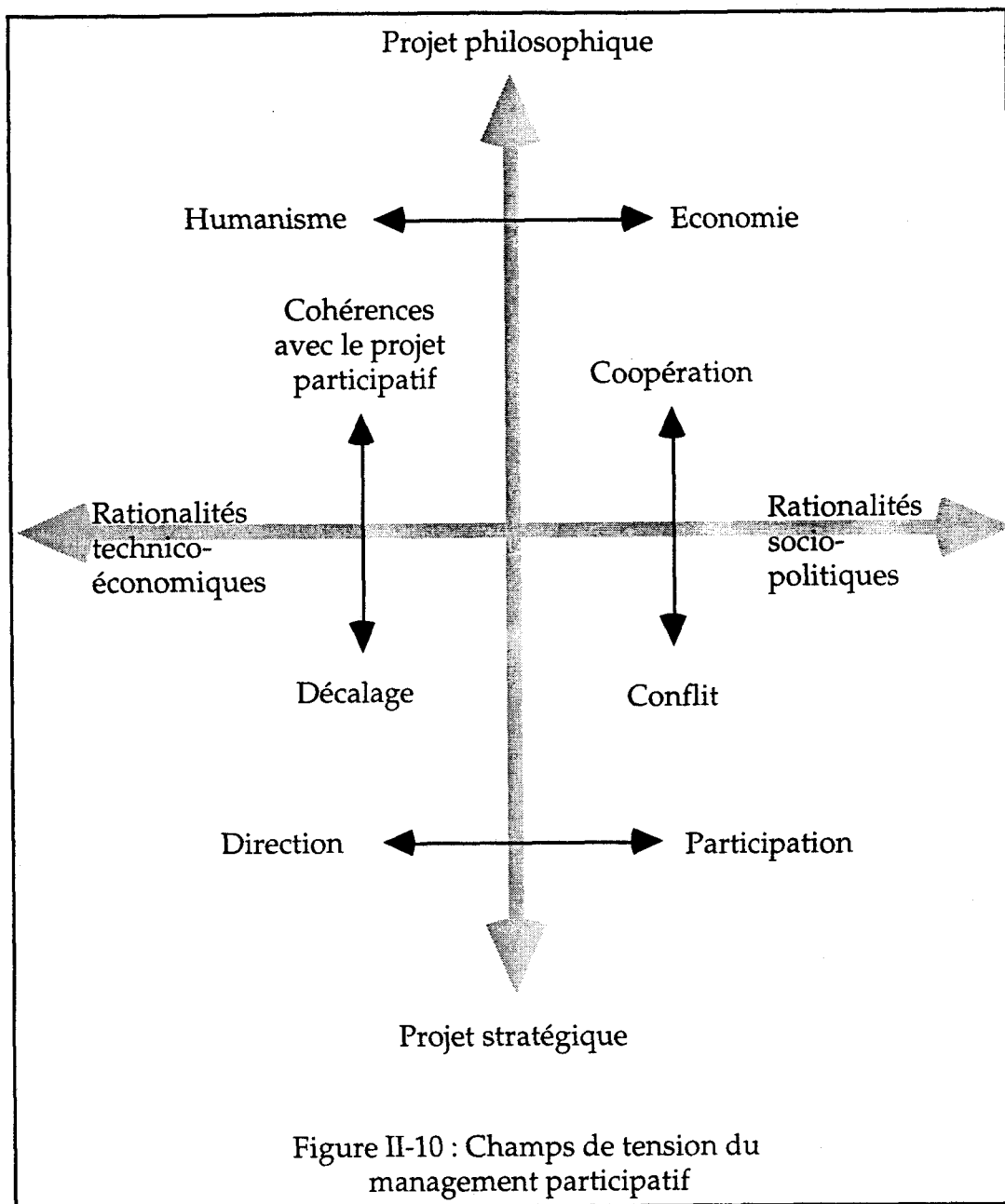
être traité comme un concept scientifique. Il n'existe pas de forme homogène de participation mais une multitude de réalités.

- les tensions sont engendrées par l'**antagonisme des représentations et des rationalités**. Le management participatif s'exerce dans un **univers tensionnel**, accentué par la confusion d'une "*connaissance ordinaire*"¹ qui traduit l'enchevêtrement des discours.

- les différents modes d'interprétation montrent des **rationalités conflictuelles**. Pourtant, chacune d'elle offre une **représentation partielle des mêmes réalités**, dont le jeu complexe demande d'être appréhendé par l'ensemble des points de vue possibles.

Le schéma suivant rassemble quatre objets de discours du management participatif tels que nous les avons étudié plus haut. Sur chacun d'eux s'affrontent des points de vue plus ou moins divergents. Le tout représente une grille de lecture de la nature des discours par rapport à la gestion participative. De cette manière, l'objet du discours est situé, précisé et sa confusion s'estompe au profit d'une image complexe et forcément dialectique.

¹ Au sens de l'article de Morel C., "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", Annales des mines, Gérer et comprendre, n°28, pp. 71-83, Septembre 1992.



SECTION 2 : CONSEQUENCES D'UN MANAGEMENT TENSIONNEL SUR LES MANAGERS DE PROXIMITE.

Le management de proximité conduit à un ensemble de rôles qui sont d'emblée difficiles et tensionnels. Nous allons le voir à partir des théories des rôles, appliqués à l'encadrement de premier niveau au sein des entreprises. Ces tensions courantes, en partie liées à des attentes divergentes, hétérogènes ou contradictoires, sont parfois l'objet de conflits internes, de par les jeux personnels ou contextuels. L'introduction du management participatif accroît d'autant plus ces potentiels de tensions et de conflits qu'elle apporte des prescriptions illusoires ou que la situation donne force au champ de tensions que nous avons décrit dans la première section.

1. De la théorie des rôles à la position duale des managers de proximité.

Nos premiers travaux sur le management participatif ont mis en valeur toutes ces ambiguïtés. Tentons ici d'en évaluer les conséquences sur les rôles du manager.

1.1. L'ambiguïté des attentes de rôles.

Les situations de management nécessitent à la fois délégation et contrôle, ouverture et fermeté, participation et direction. Elles ne se conçoivent pas sans cette dialectique d'interactions. Il en ressort une définition des rôles pas toujours claire ; la "*variance des rôles*" en système participatif est d'une grande ampleur.

Quel que soit le système social, il est impossible qu'une définition couvre toutes les situations d'interaction probables. En mettant à jour l'ambiguïté potentielle de la définition des rôles, les sociologues montrent une source de conflits de rôles. L'ambiguïté peut provenir de

la variance des contraintes normatives associées aux rôles, que Parsons met en évidence¹ ou de l'ambivalence dont parle Merton².

La variance et l'ambivalence des rôles sont des caractéristiques générales à tout système de rôles. Les systèmes participatifs en accroissent l'effet par leurs propres ambiguïtés. Ils engendrent de l'inquiétude par rapport à l'appréciation d'une pratique dont les critères sont eux-mêmes incertains.

De plus, les attentes de rôles liées au système participatif sont implicites car les concepteurs aimeraient parvenir à une intériorisation des rôles plutôt que de les réglementer. Leur caractère latent les rend sujettes à de multiples interprétations, par la hiérarchie comme par les Mgp. Ces interprétations sont le signe d'**attentes de rôles équivoques et incertaines**.

Il peut aussi y avoir confusion sur les priorités de l'organisation. Autrement dit, quelle importance accorde-t-on à l'intégration des rôles demandés. Implicitement, toute organisation définit trois types de rôles possibles : les rôles "*prescrits*", "*préférés*" et "*proscrits*" le tout s'articulant entre "*sous-rôles*" complémentaires, composant un "*ensemble de rôles*"³. Par exemple, un cadre supérieur doit tenir les rôles de supérieur par rapport aux personnes qu'il dirige, de subordonné par rapport à sa direction, de représentant de l'entreprise à l'extérieur et de collègue pour les autres cadres supérieurs.

Parmi les rôles prescrits, on peut distinguer les rôles obligatoires ou facultatifs⁴, permanents ou occasionnels⁵. Sans précision sur la "*hiérarchie des obligations de rôles*", les attentes qui les concernent sont ambiguës⁶.

En même temps que prescrits, les rôles sont issus de la représentation interactive des partenaires, à la confluence de leurs échanges productifs. En ce sens, il y a une certaine **intersubjectivité des rôles**⁷.

¹ Parsons T., *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955.

² Merton R.K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon 1965, 2e éd.

³ Merton R.K., 1965, op. cit., p. 284.

⁴ Mendras H., *Eléments de Sociologie*, Armand Colin, coll. U, 1975.

⁵ Linton R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, 1977.

⁶ Burchard W.W., "Role Conflicts of military chaplains", *American sociologic Review*, n°19, 1954, cité par Rocheblave-Spenlé A. M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, P.U.F., 1962.

⁷ Mucchielli A., *Les jeux de rôles*, P.U.F., coll. Que sais-je ?, 1990 (2e édition).

Quand elles sont troubles, ces représentations de rôles engendrent des attentes confuses car les rôles se construisent sur des attentes de rôles réciproques. Leur "*schismogénèse*" (au sens de Bateson, voir l'encadré II-11) en est perturbée.

Encadré II-9

L'induction réciproque de rôles ou la "*schismogénèse*".

Ethnologue, Bateson cherche à prolonger les travaux des anthropologues culturels, en reprenant les thèmes de l'apprentissage culturel. Puis en cherchant à construire une théorie de la culture, il étudie la formation des rôles¹. Il entend notamment analyser la division des comportements dans une société. Ce processus est baptisé "*Schismogénèse*"². Il correspond à un système d'"*induction réciproque des rôles*". Il résulte d'un ensemble d'interactions cumulatives entre individus et fournit un point de départ à l'étude des circuits de communication.

Une schismogénèse est **symétrique**, quand les partenaires utilisent le même mode de communication. Par exemple, quand au don répond le don, et quand à la violence répond la violence. Elle est **complémentaire**, quand les interactants s'établissent progressivement dans des rôles complémentaires, par exemple de type domination-soumission. Dans les deux cas, l'exacerbation des comportements peut conduire au déséquilibre et au renversement du système social. On peut aussi exprimer un refus de la structuration proposée et en chercher une autre par **négociation** ou procéder à la **rupture** de la relation.

Bateson enrichit l'interprétation sociologique du rituel par l'étude des aspects logiques et affectifs des attentes de rôles. C'est par la description des relations dynamiques, représentées dans le rituel, qu'il formule cette notion de schismogénèse.

Il utilise ce processus pour l'étude de familles de schizophrènes. Il appréhende la pathologie mentale comme le résultat d'un dysfonctionnement du système de communication familial dans

¹ Voir Winkin Y. (sous la direction de), *Bateson : premier état d'un héritage*, Seuil, 1988. Cet ouvrage aborde des domaines aussi variés que la cybernétique, la sémiotique, l'anthropologie, la génétique, la physique, la logique, la psychiatrie, le social et le politique.

² Voir Bateson G., *Ecologie de l'esprit*, T.2, Seuil, 1980.

son ensemble. Ce dysfonctionnement est produit d'une double contrainte ("*double bind*"), définie comme une contradiction incontournable entre un message et le cadre fournissant des règles pour son interprétation. Elle doit être considérée en termes de circularité, c'est-à-dire qu'elle exclut l'existence d'un persécuteur actif et d'une victime passive puisque les participants de la relation sont en interaction. La théorie de la double contrainte, devenue célèbre, est résumée par Watzlawick¹. Elle est utilisée par Bateson essentiellement dans le cadre de la schizophrénie².

1.2. Le débat entre rôles construits et rôles prescrits.

Les rôles construits correspondent à ceux que la personne s'est forgée au fil de ses expériences et interactions. Les rôles prescrits viennent des concepteurs du management participatif. Rôles prescrits et rôles construits ne s'épousent pas nécessairement. Au contraire, leur nature laisse à penser qu'il existe un décalage entre les deux :

- les rôles construits s'expriment par une certaine spontanéité relationnelle. Ils se basent sur l'intériorité de la personne, en l'occurrence le manager. Même s'ils s'inscrivent dans un jeu de contraintes sociales, ils s'intègrent au sein d'une sorte de **conformisme spontané** ;

- les rôles prescrits se réfèrent à un modèle de relations proposé, voire imposé, par l'organisation. Ils correspondent à une demande extérieure à l'individu et liée à sa position sociale, qui est un "*lieu d'influences incontournables*"³. Sans un accord au préalable sur les nécessités du modèle, cette demande reste une **prescription artificielle et créatrice de tensions**.

"Toutes choses égales par ailleurs, quand les caractéristiques de soi sont congruentes avec les exigences du rôle, la tenue du rôle est plus efficace, convenable et appropriée que quand le rôle et le soi sont incongruents (...).

¹ Watzlawick P., Helmick-Beavin J., Jackson D., *Une logique de communication*, Points Seuil, 1979.

² Watzlawick P., "A propos de Gregory Bateson", in Winkin Y. (sous la direction de), 1988, op. cit.

³ Newcomb T.M., Turner R.H. & Converse P.E., *Manuel de psychologie sociale. L'interaction des individus*, PUF, 1970, p. 413.

Un système d'incongruence crée des effets psychologiques sévères sur l'individu à travers des dysfonctions somatiques ou un manque de concentration pouvant aller jusqu'à une tenue de rôle inconvaincante"¹.

Le changement d'attitude vis-à-vis d'un rôle prescrit ne se produit pas sur injonction. Il nécessite une intériorisation des contraintes qu'il sous-entend, donc une modification des représentations, comme Lewin l'a mis en évidence (voir encadré ci-dessous).

Encadré II-10

Le changement d'attitude selon Lewin

A la base des travaux de Lewin sur le changement se trouve l'idée de "*champ de force*"², au sein duquel facteurs d'insatisfaction et de mobilisation s'affrontent. Une situation de relation exprime un équilibre sur ce champ de force. Lewin cherche à comprendre les conditions nécessaires au changement de cet équilibre³. Il décrit ainsi un processus en trois étapes :

- **décristallisation** : on réduit les forces de résistance au changement, par introduction d'une information, par la concertation, par la clarification des règles du jeu, par la prise de conscience des représentations sous-jacentes.

- **modification** : suite à la première phase, il devient possible d'aménager les représentations, par l'apport d'éléments de réflexion et d'information. Ces éléments n'ont de prise sur les comportements que si les représentations antérieures se sont préalablement exprimées. Sinon, les informations ou injonctions destinées à produire un changement glissent sur l'acteur sans l'atteindre.

- **recristallisation** : reste à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation par du soutien organisationnel (règles, normes, valeurs) et par un encouragement permanent de cet ajustement nouvellement construit.

¹ Sarbin T.R., Allen V.L., "Role Theory", in Lindsey G. & Arinson E. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, vol. I., Readings, Mass. Addison-Wesley, 1968, pp. 523-524.

² Lewin K., *Psychologie dynamique. Les relations Humaines. Morceaux choisis*, P.U.F., 1959, Chapitre II.

³ Lewin K., "Group Decision and Social Change", in Newcomb T.M. & Hartley E.L. (Ed.), *Readings in Social Psychology*, New-York, Holt, 1947, pp 330-334.

L'affrontement entre rôles prescrits et rôles construits pose la question sous-jacente des **relations entre le rôle tenu et la personnalité**. On peut en effet s'interroger sur les effets d'interactions renouvelées quotidiennement et en longue période. Trois écoles s'opposent sur cette relation :

- la première école maintient une distinction très ferme entre les deux notions : **la personnalité** (je, moi profond, spontanéité, système propre d'aspirations) **ne saurait se confondre avec les rôles** ; elle les transcende et ne fait que s'exprimer partiellement à travers eux. C'est une conception d'esprit spiritualiste ;

- la deuxième école fait le lien entre le rôle tenu et la personnalité. Selon cette conception, **les rôles finissent par s'inscrire dans la chair de leur détenteur**.

C'est une hypothèse que teste Lieberman. Son étude donne du crédit à cette hypothèse. Cependant, ses conclusions *"laissent entière la question de savoir quels mécanismes sous-jacents opèrent"*¹. Merton, de son côté, étudie les relations entre la bureaucratie et la personnalité. Il conclut son analyse en s'interrogeant sur leur relation, qui reste hypothétique selon lui².

- une troisième position, plus éclectique, *"tend à faire de la personnalité un pouvoir d'option et de synthèse entre les rôles"*. Quand cette dialectique est réussie, on parle de *"personne"*, notion qui est ainsi liée à une échelle de valeurs ; quand il s'agit d'un compromis, on parle de **personnage**³.

De cette approche, le personnage constitue donc une sorte de compromis entre la spontanéité du sujet (pulsions, aspirations) et les exigences sociales ; il revêt une fonction de sécurisation ou de valorisation de soi.

¹ Lieberman S., "Les effets des changements de rôles sur les attitudes", in Mendras H. *Éléments de sociologie. Textes*, Armand Colin, 1978, p. 143.

² Merton R.K., 1965, op. cit, pp 192-201.

³ Allport G.W., *Personality : a psychological interpretation*, Holt, 1937, cité par Stoezel J., *La psychologie sociale*, Champs Flammarion, 1978, p.164.

Rocheblave-Spenlé distingue quatre types de personnages :

- le personnage comme rôle stéréotypé (le devoir-être), essai de stricte conformité à un modèle et aux attentes d'autrui ;
- le personnage comme masque (le paraître), sorte de compromis plus ou moins lucide, d'intentions opportunistes ou manipulatrices ;
- le personnage comme refuge (ou comme alibi), tendant vers des prises de rôle de style protecteur (c'est le cas du "*spécialiste*" qui se cantonne dans son îlot familial) ;
- le personnage comme idéal personnel (le vouloir-être) ; même s'il a une fonction "*compensatrice*", il est vécu par le sujet de façon dynamique comme l'expression de son moi profond.

Newcomb s'inscrit dans ce courant. Il admet tout d'abord que le système social a une capacité d'influence sur les comportements et les attitudes réelles. Cependant, il relativise la force des prescriptions en parlant de "*degré de détermination positionnelle*"¹, les demandes n'agissant pas toujours avec la même intensité.

De la même façon, Jaques s'interroge sur l'interaction entre la personnalité et la structure, non plus dans une relation de cause (la structure) à effet (la personnalité) mais dans une relation réciproque. De ce point de vue, la structure façonne les rôles en procédant à une "*distribution de la personnalité*". Les personnalités influent en retour la structure sociale².

¹ Newcomb T.M., op. cit., 1970, p. 409.

² Jaques E., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, 1972.

1.3. La position duale des managers.

Le management participatif accentue fortement deux types d'ambiguïté liés aux statuts des Mgp :

- le décalage entre discours et vécu

L'existence de prescriptions de rôles indique qu'il y a une intervention sur la réalité dans le but de la transformer. Les prescriptions sont émises par la hiérarchie supérieure sur la base d'une information partielle du terrain et de ses multiples contingences. Elles sont donc décalées de la réalité.

Pour concrétiser de manière opérationnelle les prescriptions, les Mgp procèdent eux-même à une régulation, entre les attentes du sommet et les possibilités de la base¹. Cette régulation entraîne de leur part, une situation bipolaire.

- un double jeu.

Les managers de proximité (Mgp) mettent en oeuvre le projet participatif au contact des acteurs de la base. A ce titre, ils ont une position ambivalente. Ils sont à la fois des supérieurs hiérarchiques par rapport à leur équipe et des subordonnés par rapport à la hiérarchie supérieure. Cette position duale leur confère le statut d'"*homme du milieu*"².

Tout Mgp connaît une **ambivalence de rôles**, qui le place dans une situation de "*double jeu*"³ entre la hiérarchie supérieure et leur équipe. Il recherche une image positive auprès des deux groupes en même temps⁴. Cette conciliation est délicate car les attentes de rôles divergent selon celui qui les émet. Elle se réalise parfois au prix de contorsions dans la transmission de

¹ Louart P., Vignon C., "Les agents de maîtrise et leur communication dans l'équipe de travail", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1988.

² Rocheblave-Spenlé A.M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 1962.

³ Roethlisberger F.J., "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, 1976, pp. 191-201.

⁴ Louart P. & Benmehidi A., "La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1984-2.

l'information (par exemple, atténuation ou accentuation de la virulence de certains propos). On peut interpréter cela comme la maîtrise partielle de zones d'incertitudes.

En évoquant la double position des agents de maîtrise, Exiga les situe au sein d'un jeu de forces, entre trois instances :

- l'organisation ;
- le groupe social qu'ils représentent ;
- les équipes de travail qu'ils doivent animer.

En se référant au courant de l'analyse stratégique, il considère le contrôle des zones d'incertitudes créées dans les interstices de ces trois instances comme la condition du succès de l'agent de maîtrise dans ses fonctions¹.

Cette position duale est génératrice de tensions. Le Mgp est au centre d'attentes de rôles divergentes, par rapport auxquelles, se superpose une attente de résultat, par rapport aux tâches à accomplir².

2. Les conflits de rôles.

Les Mgp sont sensibles aux conflits de rôles, liés aux demandes simultanées de rôles contradictoires.

2.1. Nature des conflits.

Kahn et alii³ présentent les conflits de rôles comme 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 problématique.

¹ Exiga E. : "Profession, agent de maîtrise", EME, 1978.

² Albou P., *Problèmes humains de l'entreprise*, t.1., La vie de travail, Dunod Economique, 1971, chapitre 1 : Le commandement.

³ Khan R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J. D. et Rosenthal R.A., *Organizational Stress*, Willey & Sons, 1964.

Rocheblave-Spenlé apporte une précision en montrant que le terme "*conflit de rôles*" peut être employé à la fois dans un sens intersubjectif et dans un sens intrasubjectif :

- dans le sens d'un processus intersubjectif, le conflit désigne l'affrontement de deux individus sur leurs conceptions incompatibles par rapport au rôle à jouer ;

- dans le sens d'un phénomène intrasubjectif, il décrit à l'état d'un sujet tiraillé entre deux tendances contraires.

Toutefois, la séparation entre les deux aspects n'est pas rigide : les relations intersubjectives préfigurent les phénomènes intrasubjectifs, qui à leur tour, induisent de nouvelles conduites intersubjectives. De même, les conflits de rôles se jouent simultanément à plusieurs niveaux : aux niveaux de l'acteur individuel, des rôles sociaux et de l'interaction.

De nombreux travaux se sont penchés sur les conséquences des conflits et les ambiguïtés de rôles. Ils paraissent causer de la tension, de l'insatisfaction et un malaise psychologique du groupe de travail. Finalement, ils conduisent à une moindre productivité.¹

Le modèle du conflit de rôles de Kahn est à la base d'un très grand nombre de travaux, essentiellement outre-atlantique. House et Rizzo en ont tiré une échelle de mesure également très utilisée². En France, le concept semble connaître un regain d'intérêt³.

Pourtant, on connaît encore mal les mécanismes de sa production. De même, on évalue mal les raisons pour lesquelles certains individus y sont plus sensibles que d'autres. Pour cela, de nombreuses études sont menées, aboutissant à des listes de variables modératrices ou explicatives⁴.

¹ Sell M.V., Brief A.P., Schuler R.S., "Role Conflict and Role Ambiguity : Integration of the Literature and Directions for Future Research", Human Relations, vol. 34, n°1, 1981, pp 43-71.

² Rizzo J.R., House R.J. & Lirtzman S.I., "Role conflict and Ambiguity in Complex Organizations", Administrative Sciences Quarterly, vol. 15, 1970, pp 150-163.

³ Il a fait ainsi l'objet d'un atelier au VIe congrès de l'AGRH, Poitiers, Novembre 1995.

⁴ Voir :

Dans le cadre de l'application du management participatif, les tensions de rôles peuvent se transformer en conflit de la façon suivante :

- les demandes liées au management participatif n'amènent pas seules au conflit. Il faut les considérer dans leur conjonction avec d'autres attentes majeures, comme celles liées venant des objectifs opérationnels. L'"*effet combinatoire de multiples demandes de rôles*"¹ peut entraîner des logiques de conflit.
- les rôles frontières intra-organisationnels, comme c'est le cas pour l'animateur d'équipe (entre la hiérarchie supérieure et la base) sont plus favorables aux conflits de rôles que les mêmes rôles inter-organisationnels (l'espace facilitant la disjonction de rôles)².

Il est important de distinguer la nature du conflit. En effet, *"la variable conflit de rôles généralisée peut servir à obscurcir la nature réelle du conflit que les individus vivent dans leur travail"*³. On se coupe par là, de possibilités d'intervention sur la variable en cause.

2.2. Variables intervenant sur les conflits.

La littérature identifie généralement quatre variables ayant un impact sur les conflits de rôles. Celles-ci permettent d'approfondir les conflits de rôles selon leur nature.

- Jackson S.E. & Schuler R.S., "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 1985, pp 16-78 ;

- Fisher C.D. & Gitelson R., "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity", Journal of Applied Psychology, vol. 68, n°2, 1983, pp 320-333.

¹ Miles R.H. & Perrault W.D., "Organizational Role Conflict : its Antecedents and Consequences", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 17, 1976, p. 41.

² Ibid, p 42.

³ Ibid, p 39.

2.2.1. Les conflits liés à la relation à l'autre.

Il s'agit des conflits pouvant surgir dans les relations qu'une personne, en l'occurrence le manager de proximité, entretient avec une autre, subordonnée ou supérieure.

Ces conflits sont relatifs à la perception. On parle alors de conflits intersubjectifs. Rocheblave-Spenlé¹ assimile ce type de conflit à une incompatibilité entre deux personnes sur leur conception d'un certain rôle. Khan et alii les nomment aussi "*conflit de rôle externe*". Ils naissent des attentes contradictoires de plusieurs individus-émetteurs².

Par exemple, le chevauchement d'attributions de deux rôles voisins peut entraîner des frictions entre individus. Si ces attributions augmentent le prestige et les possibilités de satisfaction, des conflits risquent de se produire. Mais, si ces attributions imposent des contraintes et des tâches désagréables, chacun essaiera de les imposer à l'autre.

2.2.2. Les conflits liés à soi.

Ils peuvent apparaître à partir d'une interprétation personnelle des événements. La perception d'un conflit est bien sûr dépendante de variables personnelles : quelqu'un pourra en sentir les effets quand une autre n'en aura aucune perception. On parle alors de conflit intrasubjectif. Il "*caractérise l'état d'un individu tiraillé entre deux tendances incompatibles voire contraires*"³. Parmi ce type de conflit, distinguons le conflit entre rôles, le conflit entre rôle et personnalité et la double contrainte.

Le management participatif porte dans son nom la dialectique qui le caractérise : il demande à concilier direction, participation et mise en oeuvre opérationnelle. Ces tendances sont incluses dans toute situation de management. Tout manager est particulièrement sensible à ce type de conflit.

¹ Rocheblave-Spenlé A.M., 1962, op. cit.

² Khan R.L. et alii, 1964, op. cit.

³ Rocheblave-Spenlé A.M., 1962, op. cit.

Jaques met en avant une telle source de tension¹. Il observe que certains aspects du rôle de leader exécutif sont déplaisants ; on retrouve ceux-ci dans les conflits que vivent les responsables de personnels. Le fait de **donner des ordres tout en voulant accroître la participation démocratique** est un conflit récurrent. Par exemple :

- d'un côté, on pare de toutes les vertus le comportement démocratique, souvent assimilé à la consultation ;

- de l'autre, le comportement autoritaire est mis au pilori. Jaques constate que dans l'entreprise de ses investigations, la Glacier Métal, tout ordre d'un supérieur à un subordonné, de quelque nature qu'il soit, est assimilé à un comportement non démocratique, donc mauvais. **La confusion entre autorité sanctionnée et autocratie non sanctionnée** sape les processus nécessaires au travail exécutif.

2.2.3. Les conflits liés à l'organisation.

L'ambiguïté des rôles au sein de l'organisation est un des éléments qui attisent le conflit de rôles. Généralement, une organisation recherche l'équilibre des rôles. Par différents éléments de sa structure, elle aide ou contraint les Mgp dans leur gestion quotidienne : par le degré de compatibilité entre valeurs, règles et styles qu'elle instaure, par le degré de clarté de sa définition des rôles et des attentes qu'elle y met.

En agissant sur plusieurs facteurs organisationnels et institutionnels, l'entreprise peut favoriser l'équilibre des rôles sociaux et **préserver de trop de perturbation**.

Pour cela, elle doit obéir à plusieurs conditions² :

- **le rattachement de chaque statut à un seul rôle**. Chaque individu sait ainsi automatiquement quel rôle jouer. Le rôle de l'animateur d'équipe

¹ Jaques E., 1972, op. cit.

² Rocheblave-Spenlé A.M., 1962, op. cit.

peut faire l'objet de conflits et d'incertitudes quand coexistent à son égard les prescriptions de rôles anciennes et celles qui leur succèdent. Les anciens rôles s'effondrent mais les nouveaux ne sont pas encore pleinement établis. Deux niveaux de rôles peuvent alors être permis pour un même statut mais les prescriptions sociales de chacun d'entre eux les rendent difficilement conciliables ;

- **la clarté de la définition des rôles.** Elle est fonction du nombre de situations sociales pour lesquelles les rôles réciproques sont définis ;

- **la limitation de chacun des rôles à un domaine circonscrit.** Une situation qui active deux rôles d'une même personne ou qui fait intervenir deux personnes simultanément dans un même rôle laisse place à de l'ambiguïté et à des tensions ;

- **la compatibilité des exigences d'un même rôle.** On comprend le malaise d'un manager à qui on demande en même temps de faire adhérer son équipe à un projet de l'entreprise et par ailleurs d'alléger les coûts par une réduction de son effectif ;

- **la limitation des statuts auxquels peut accéder un individu ;**

- **la forte prescription des rôles.** La société comporte plus de stabilité et l'individu est soumis à moins de conflits si la proportion entre les rôles choisis et les rôles prescrits favorise ces derniers. Dans ce cas, l'individu n'a pas l'embarras du choix et actualise selon la situation un seul rôle et un seul statut. On peut opposer à ce point de vue la possibilité que naissent des conflits entre des prescriptions trop fortes et trop éloignées des rôles que la personnalité de l'individu inclinerait à prendre ;

- **la permanence des rôles dans le temps :** une "*séquence de rôles*" ne doit comporter que des rôles compatibles entre eux.

Pour Rocheblave-Spenlé, lorsque ces conditions sont remplies et socialement organisées, les processus sociaux se déroulent avec le minimum de frottement.

Les facteurs développés ici concernent uniquement l'organisation ; or on ne saurait résoudre les conflits de rôles par une simple équation institutionnelle. Ce serait évacuer les aspects humains et tout autre contingence propre aux situations de management. La gestion des conflits de rôles demande avant tout d'en comprendre la nature à travers une lecture qu'il faut rendre globale.

2.2.4. Les conflits liés aux situations

Certaines situations sont propices aux conflits de rôle. C'est le cas notamment des relations que les personnes à l'interface entre deux groupes peuvent avoir avec leurs partenaires. Les managers de proximité subissent les pressions de la direction et des ouvriers. Ils doivent décider sans être totalement maîtres de leurs décisions. Tantôt ils ont un rôle de supérieur, tantôt un rôle de subordonné. Par leurs positions, ils sont susceptibles de recevoir des attentes contradictoires.

Les conflits liés à la position duale des managers ne sont pas passagers. Ils s'imposent au mngp de façon **permanente**, puisqu'ils ont intériorisé deux séries de rôles parallèles pour chaque situation relationnelle.

Il n'est pas nécessaire que ces rôles soient contradictoires. Le seul fait de tenir deux rôles différents met déjà l'individu dans une situation anxiogène. De plus, le fait d'appartenir à deux groupes différents peut aboutir au sentiment de ne faire partie vraiment d'aucun groupe.

2.3. Le jeu sur les rôles, mécanisme de protection.

Les changements du système de rôles requièrent l'**élaboration de nouvelles relations inter-personnelles**¹. La création de ces nouvelles connexions est source potentielle de confusion et de difficultés entre nouveaux et anciens rôles. On pourrait croire que cela demande surtout de clarifier les positions respectives.

¹ Jaques E., 1972, op. cit.

Cependant, si la multiplication des rôles crée de l'anxiété, elle est aussi un moyen de s'en prémunir, en adoptant les rôles les plus avantageux par rapport à une situation donnée. Ceci explique la résistance à la clarification des rôles. En effet, la perception des rôles individuels n'est pas une simple affaire de clarification ; elle inclut les sentiments et les attitudes des individus dans leurs rôles.

Jaques note divers mécanismes de défense employés par les cadres¹ :

- avoir des rôles multiples permet aux cadres de tenir celui qu'ils jugent le plus intéressant : le plus souvent, il s'agit de celui qui est le plus éloigné des subordonnés. Exit les problèmes de responsabilité et d'autorité ;
- le processus de consultation paritaire peut être un moyen d'éviter les contacts directs avec les subordonnés et la négociation de la répartition des responsabilités ;
- les cadres peuvent utiliser les groupes comme membres *"au même titre que les autres"* et non comme responsables ;
- la prise en charge du travail des subordonnés par le cadre peut éviter l'aspect leadership au profit d'un rôle exécutif.

¹ Ibid.

CONCLUSION :

Les pratiques participatives sont l'objet d'un **magma de connaissances** mêlant justifications, critiques et analyses. Ces dernières mettent en lumière la diversité des formes de participation et un certain nombre de difficultés d'application. Elles sont liées à une complexité intrinsèque à ce mode de management.

Les interprétations divergentes à son propos, selon les rationalités qui l'envisagent, témoignent de cette complexité. Elles constituent les champs de tension du management participatif.

La connaissance "*ordinaire*" semble méconnaître la complexité des pratiques. Elle entraîne des attentes de rôles qui ne sont pas toujours réalistes car sans rapport avec les réalités des terrains d'application.

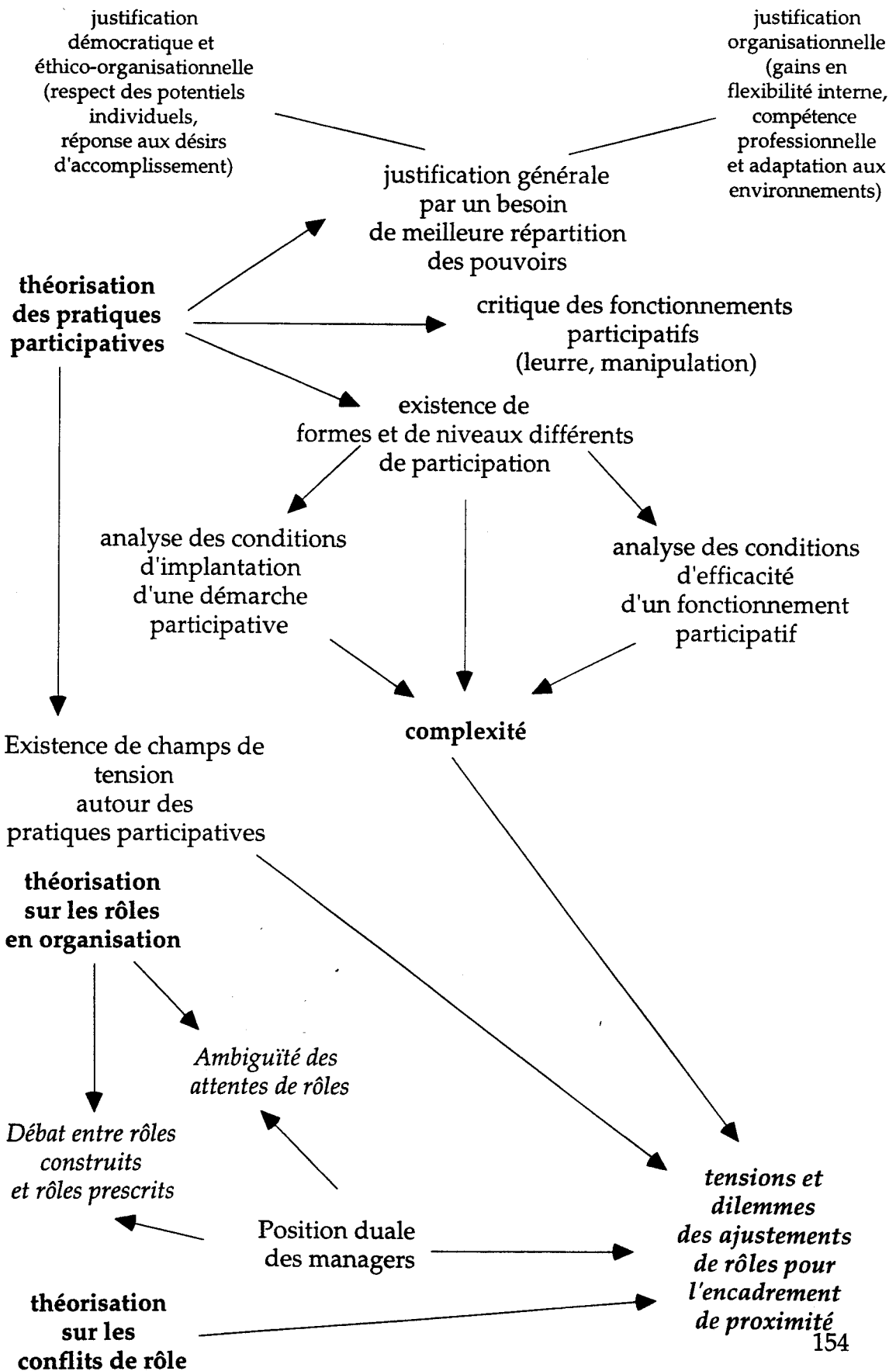
Les rôles attendus vis-à-vis des Mgp souffrent de ces confusions. Elles **laissent prise aux ambiguïtés sinon aux conflits de rôles**, dans les failles des contradictions et des paradoxes de la participation.

En effet les attentes sont peu claires et souffrent d'un manque de hiérarchisation. Elles s'affrontent aux rôles construits par le Mgp au fil de ses interactions : en prétendant modifier une réalité, les prescriptions liées au management participatif émettent des attentes par nature décalées des pratiques existantes.

De plus, par leur position duale, à la fois supérieurs et subordonnés, les animateurs d'équipe se trouvent dans des situations de double jeu, qui sont également porteuses de tensions. Ces situations sont propices aux conflits de rôles, comme certaines théorisations l'ont montré.

Pour ces raisons, les managers de proximité sont exposés à des dilemmes et tensions dans les ajustements de leurs rôles, voire à des conflits internes. Le schéma II-11 récapitule notre démarche.

Figure : II-11
Schéma récapitulatif du chapitre II



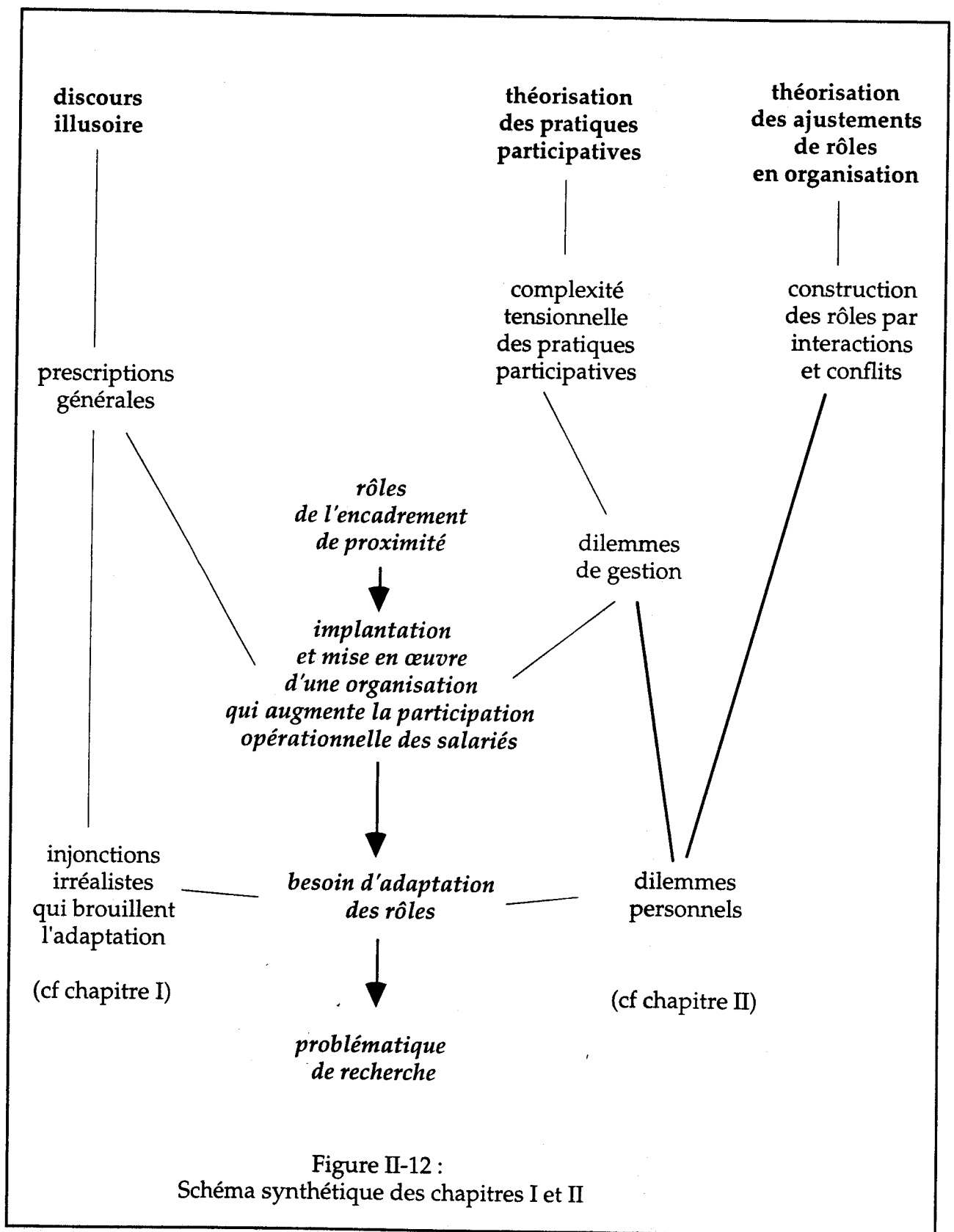
Ces deux premiers chapitres posent les jalons de notre problématique.

En effet, nous avons vu la complexité des situations de management et les tensions qu'elles engendrent. A ces tensions habituelles se surimposent les prescriptions illusoires de rôles liées au management participatif. Elles compliquent encore davantage les champs de tension des pratiques et augmentent les contraintes de rôle pour les Mgp. Elles accroissent également les difficultés d'adaptation de ses rôles aux situations, en perturbant les habitudes de relation interpersonnelle.

Le Mgp se trouve en position de gérer l'opérationnalisation du projet participatif et ses éventuelles contradictions avec l'existant et le possible. Ces tensions le place dans des dilemmes de gestion.

De même, le système participatif l'invite à des types spécifiques d'interaction. La sollicitation est ambiguë car elle n'est pas appropriée à toutes les situations de travail, perturbe des habitudes d'interaction et place le Mgp dans des situations délicates d'interface. De ce fait, il se trouve également dans des dilemmes personnels.

A partir de là, ses ajustements de rôles posent question. L'analyse des effets du management participatif sur les rôles des Mgp, et les éventuels conflits qui en surgissent, constitue la problématique dont nous posons ici les bases, comme l'indique le schéma II-12.



CHAPITRE III : LES PREALABLES A L'INVESTIGATION DU TERRAIN.

L'objet de ce chapitre est de préciser notre problématique et de construire la méthodologie préalable à l'analyse des situations. Retraçons brièvement notre cheminement. Une opportunité de terrain a déterminé notre thème de recherche, le management participatif et son application en organisation. En approfondissant la notion, nous avons mis à jour ses ambiguïtés et son caractère tensionnel. La littérature nous a offert une abondance de recherches sur l'expérimentation de pratiques participatives, leur pertinence, les valeurs et idéologies qu'elles véhiculent et leur compatibilité avec des contextes organisationnels donnés. Mais elle est moins prolixe en ce qui concerne les conséquences de ce mode de gestion sur les rôles des managers de proximité (Mgp).

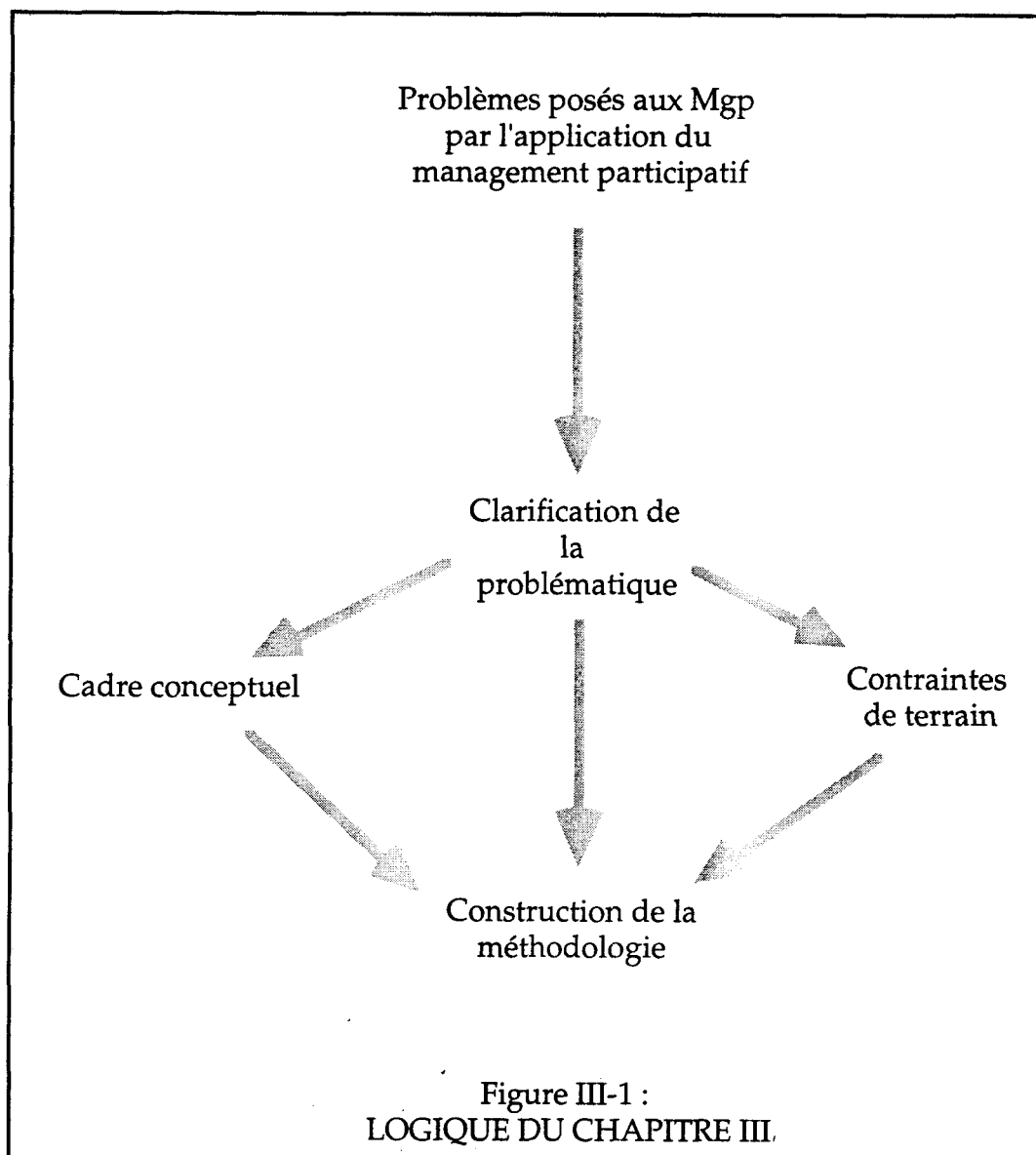
L'application concrète des pratiques participatives pose cependant une série de problèmes déjà esquissés : ils sont relatifs à l'affrontement entre les rôles construits par le manager et les rôles prescrits par le contexte. De plus, l'ambiguïté ou les illusions du management participatif brouillent les attentes comportementales en augmentant les possibilités de conflits de rôles. Car les Mgp vivent des tensions entre les personnes (équipe de travail, hiérarchie), les enjeux (normes idéologiques, contraintes pratiques) et les modalités de gestion (aspects technico-économiques, aspects socio-politiques).

L'intégration des rôles liés au management participatif pose donc des problèmes de gestion. Elle demande une meilleure compréhension de ce phénomène complexe qui est relatif à des *"situations de gestion"*¹. C'est précisément l'objet de notre problématique de recherche (Section 1).

¹ Au sens de Girin : la situation de gestion se présente *"lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe"*.

Girin J., "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in Martinet A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica, 1991, chapitre IV, p. 142.

En préliminaire à l'analyse inductive des terrains, nous précisons nos choix méthodologiques. Nous utilisons une approche qualitative des phénomènes existants, combinant diverses techniques d'observation. Les raisons qui sous-tendent ces choix sont exprimées en détail (Section 2).



PLAN DU CHAPITRE III

Section 1 : D'un problème de gestion à une problématique de recherche.

1. Construction de la problématique.
 - 1.1. L'importance de la hiérarchie de proximité.
 - 1.2. Les problèmes des managers.
 - 1.3. Un projet de connaissance.
2. Postulats de l'analyse.
 - 2.1. Position par rapport au management participatif.
 - 2.2. Position par rapport au concept de rôle.

Conclusion de la section 1.

Section 2 : Opérationnalisation de la recherche.

1. Principes méthodologiques.
 - 1.1. Une approche qualitative.
 - 1.2. Des repérages multiples.
 - 1.3. Un outil essentiel : l'entretien semi-directif.
 - 1.4. La validation des données.
2. Démarches envers les terrains de recherche.
 - 2.1. Enjeux des négociations.
 - 2.2. Opportunités et justification du choix des terrains.
 - 2.3. Modalités de la recherche-action.
 - 2.4. Nature des interventions.
 - 2.5. Champs de tension de la recherche.
3. Domaine de validité de la recherche :
 - 3.1. Statuts d'enquêteur.
 - 3.2. Types d'interactions au terrain.
 - 3.3. Nature des données collectées.

SECTION 1 : D'UN PROBLEME DE GESTION A UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1. Construction de la problématique.

Dans cette thèse, nous avons choisi de nous centrer sur l'application du management participatif par celui qui le met en oeuvre auprès des équipes de travail : le manager de proximité (Mgp), aussi appelé animateur d'équipe ou encadrement de premier niveau.

Si de nombreux travaux se sont penchés sur la structure et l'organisation du travail comme contexte d'application, plus rares sont ceux qui ont observé la façon dont les rôles des personnes chargées de la mise en oeuvre s'ajustaient aux injonctions de l'organisation.

D'un point de vue pratique, c'est au niveau de la hiérarchie de proximité que'une bonne partie des problèmes s'expriment. C'est donc à ce niveau qu'existe un besoin de compréhension des pratiques participatives, telles qu'elles se jouent entre les acteurs organisationnels.

1.1. L'importance de la hiérarchie de proximité.

En mettant l'accent sur la notion de participation, on vise à faire participer (aux décisions, à l'amélioration du processus de production). Cette sollicitation est en partie paradoxale puisqu'elle est une injonction normative à se responsabiliser (donc à s'autonomiser). En fait, elle appelle à une forme d'équilibre entre autonomie et contrôle, avec implication de la hiérarchie de proximité.

"Les exigences du management et les politiques développées exigent de plus en plus d'engagement de la part des managers et de la part des personnes responsables d'équipe"¹.

¹ Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992/b.

Les exigences concernent une fonction, le management ou de proximité ou l'animation d'équipe, plus qu'un niveau hiérarchique en tant que tel. En effet, nous nous intéressons aussi bien aux chefs d'équipe, aux agents de maîtrise ou aux cadres, pourvu qu'ils aient des rôles directs d'animation d'équipe et que leur proximité avec une équipe de travail soit vérifiée.

La fonction d'animation d'équipe¹ n'est pas réservée à un statut particulier, d'autant plus que la nécessité de **décentralisation des fonctions de GRH aux acteurs du terrain** se fait de plus en plus sentir². A l'intérieur même des classifications statutaires d'agents de maîtrise ou de cadres, de grandes différences subsistent et laissent à penser que les catégories n'ont rien de monolithique.

A propos de la maîtrise, Hamblin utilisait dès 1963, le terme de "*système de maîtrise*" pour pouvoir appréhender la diversité des positions maîtrise³. De nombreux auteurs font référence aux fonctions d'encadrement de la maîtrise : "*encadrement intermédiaire*"⁴, "*agent d'encadrement*"⁵ ou "*encadrement de proximité*". Plus récemment, on constate l'éclatement des fonctions de la maîtrise, lesquelles varient entre la technique et la gestion⁶, avec notamment une "*dispersion des fonctions de chefs d'équipe dans d'autres catégories*", supérieures ou subalternes⁷.

¹ On parle aussi de :

- "direction par voisinage physique" : Mack M., "Le management horizontal", ANDCP Personnel, n°14, Septembre 1988 ;

- "leadership de terrain" : Weiss D. et alii, *La fonction Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, 1988.

- "leader situationnel" : Hersey P. & Blanchard K.H., 1982, op. cit.

- "encadrement de proximité" : Diridoulou A., *L'encadrement de proximité*, Editions d'Organisation, 1995.

² Igalens J., "Tous DRH, la logique du partage de la fonction", Préface à Peretti J.-M. (sous la dir.), 1996, op. cit.

³ Hamblin A.C., "Les fonctions de la maîtrise" (trad.), Sociologie du travail, n°3, Juillet-Septembre 1963, pp 225-236.

⁴ Louart P. et Benmehidi A., 1984-2, op. cit.

⁵ Classification institutionnelle de l'agent de maîtrise par l'ANPE. Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, Dictionnaire des emplois, Paris, La documentation française, 1993.

⁶ Jolivet T., 1991, op. cit.

⁷ Trouvé P., "L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle : illustration à partir du cas français dans la période 1987-1993", Cahiers d'Etude et de Recherche, groupe ESC Clermont, Décembre 1993, p. 427.

Quant à la catégorie «cadres», qui a accompagné l'évolution du salariat, elle recouvre aussi une grande hétérogénéité de populations. Une partie des cadres peut être assimilée à une «super-maîtrise», dans le sens où elle remplit des fonctions similaires d'encadrement de proximité. Cela s'explique par le fait qu'on a longtemps récompensé des agents de maîtrise par l'accès au statut de cadre¹.

C'est donc à la **fonction d'animation d'équipe** que nous nous intéressons, au rôle *frontière ou charnière*² ou de *relais actif*³ entre la hiérarchie supérieure et la base de celui qui l'occupe. Cependant, si la fonction concerne souvent indistinctement les deux catégories, celles-ci représentent des corps constitués⁴. Nous nous attachons donc à repérer quelle est l'incidence du statut sur la fonction.

Enfin, nous laissons à d'autres le soin de définir le management participatif et de dire quand un management est participatif et quand il ne l'est pas. Par contre, **nous identifions des formes de management participatif**. Les opportunités de terrain nous ont conduit dans des entreprises qui qualifient elles-mêmes leur système de management comme étant "*participatif*". C'est déjà une image des objectifs que les concepteurs du système de management lui donnent.

Sans définir le domaine en tant que tel, nous avons néanmoins étudié les intentions sous-jacentes aux discours et mis l'accent sur le flou et l'ambiguïté de ce management. Disons simplement, pour offrir un cadre d'analyse, qu'il s'agit de management où l'on demande à des acteurs de se mobiliser, de se responsabiliser dans un cadre où le partage des ressources, des pouvoirs ou des revenus devrait être plus ouvert qu'il ne l'était. Le cadre que nous

¹ Mallet L., "Evolution des modes de gestion des cadres", *Savoir*, n°7, Avril-Juin 1995, pp 235-252.

² Roethlisberger attribue au contremaître un rôle frontière : Roethlisberger F.J., "Le rôle inconfortable du contremaître", *Harvard-L'Expansion*, n°43, Hiver 1987-88, pp 90-91 ; "Le contremaître, maître et victime de la conversation dans les deux sens", in Hoslett S.D., *Les aspects humains de la direction des entreprises*, Dunod, 1959, pp. 46-64.

³ Mintzberg H., 1984, op. cit.

⁴ A propos de la naissance et l'histoire de la catégorie des cadres, voir L. Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris, 1982.

études est celui de la préparation aux "*micro-décisions*" dans l'unité de travail¹.

1.2. Les problèmes des managers.

Notre sujet porte donc sur la façon dont le management participatif est vécu par les Mgp, c'est-à-dire ceux qui le mettent en place et le vivent quotidiennement. Rappelons brièvement les problèmes que son application engendre :

- elle prescrit un certain type de leadership et formule des attentes de rôles irréalistes (chapitre I) ;
- elle est l'objet de multiples interprétations, ce qui en fait un objet flou et ambigu (chapitre II-1) ;
- elle pose des problèmes de rupture d'habitudes comportementales et de construits sociaux antérieurs (chapitre II-2) ;

L'introduction du management participatif modifie les attentes de l'organisation vis-à-vis des Mgp. Il apparaît donc intéressant de regarder comment les Mgp ajustent leurs rôles et les problèmes que cet ajustement leur pose.

La problématique qui motive cette recherche se formule ainsi : **comment les managers de proximité (Mgp) ajustent-ils leurs rôles avec l'introduction de pratiques et de discours participatifs ?**

Le rapport entre les **rôles construits** par les Mgp et les **rôles prescrits** par le système organisationnel est au centre de cette recherche. Nous nous attachons aux adaptations qui en découlent.

Dans un contexte d'injonction au management participatif, les managers peuvent se trouver confortés dans certains des rôles qu'ils entretiennent par

¹ Gautrat-Mothé J., "Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire", in Martin D., 1989, op. cit., pp. 149-167.

rapport aux situations. Ils peuvent aussi se voir déstabilisés, certains de leurs rôles actuels entrant en contradiction avec ceux qu'on leur demande de tenir.

1.3. Un projet de connaissance :

Notre travail vise à une meilleure **compréhension du mécanisme de l'ajustement des rôles, dans le cadre précis d'une transition vers un management de type participatif**. Il s'agit de **mieux comprendre l'application du management participatif**, contextualisée par des caractéristiques à la fois organisationnelles, sociales, culturelles, technologiques, économiques ou psychologiques. Avec cet objectif, nous observerons à travers les pratiques participatives de certaines organisations, des formes d'ajustement.

Nous replaçons l'ajustement de rôles au sein du **système global d'interactions** qui l'entoure. Il prend en compte les interactions humaines mais aussi organisationnelles. Le comportement de l'animateur est «organisationnel». Il dépend du système organisationnel en place, de la façon avec laquelle celui-ci structure ses attentes¹, transmet une culture² et constitue un système technico-économique d'action collective³.

D'un point de vue scientifique, **la théorie des rôles** est peu appliquée aux situations de travail dans une perspective gestionnaire ; on l'utilise plus souvent pour des analyses sociologiques. Par ce travail, nous souhaiterions montrer l'intérêt qu'elle peut représenter pour les sciences de gestion, plus particulièrement en gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, les techniques managériales sont souvent instrumentalisées avec une relative négligence des phénomènes humains qu'elles induisent.

Au cours de notre itinéraire de recherche, nous sommes parti d'une opportunité d'intervention à propos d'un problème concret de management.

¹ Voir :

- Hellriegel D. et alii, *Management des organisations*, De Boeck, 1991 ;
- Rojot J. & Bergman A., *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

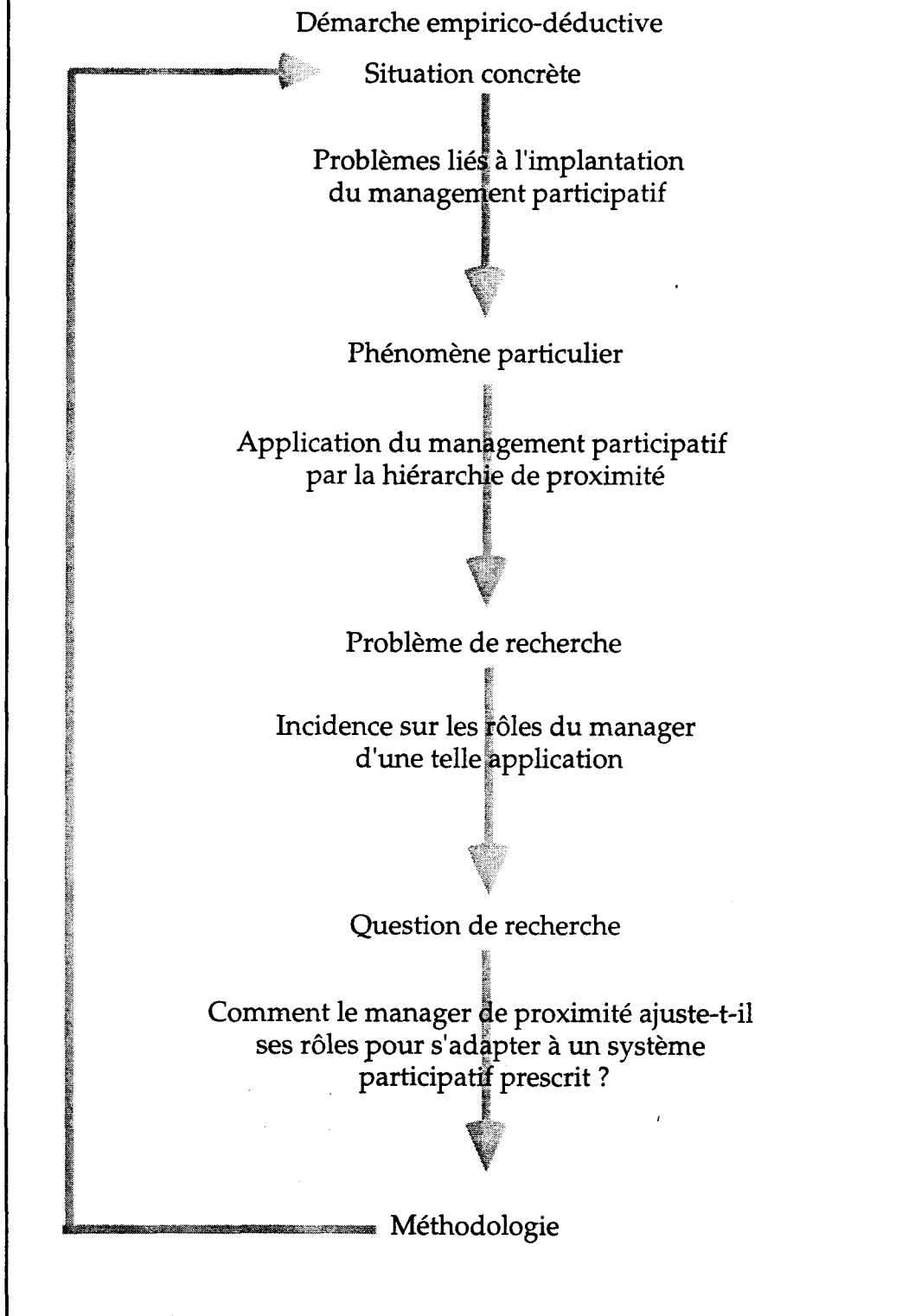
² Thévenet M. & Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Vuibert, 1992.

³ Laville J.-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Vuibert, 1992.

Nous nous sommes ensuite inspiré d'éléments théoriques pour en construire notre problématique. Notre thèse relève donc d'une **démarche empirico-inductive**¹, que synthétise le schéma ci-dessous.

¹ Chevrier J., "La spécification de la problématique", dans un ouvrage collectif, sous la direction de B. Gauthier, *De la problématique à la collecte de données*, P.U.Q., 1993.

Figure III-2
ITINERAIRE DE RECHERCHE



2. Postulats de l'analyse.

Dans un premier temps, nous expliquons notre position par rapport au management participatif. Dans un deuxième temps, nous exposons la façon dont nous envisageons le concept de rôle.

2.1. Position par rapport au management participatif.

Les analyses critiques du management participatif s'appuient sur plusieurs de ses paradoxes majeurs pour **dénoncer une pratique délibérément manipulatrice.**

Ces analyses dénoncent le fait que ce mode de gestion sollicite une participation à la mise en oeuvre de la stratégie de l'organisation alors que toute participation à la définition de cette stratégie est interdite. De même, les concepteurs des systèmes participatifs s'inspirent souvent de soucis humanistes alors que les préoccupations de l'entreprise sont fondamentalement économiques. Enfin, ce mode de management se centre sur les aspects technico-économiques des fonctionnements organisationnels (efficacité de la mise en oeuvre) en éludant ses aspects socio-politiques (contreparties de l'engagement, qualité de l'emploi).

Ces trois paradoxes fondamentaux du management participatif servent d'argument à la dénonciation. Ils correspondent à une réalité partielle et partiale. Nous n'adhérons pas à cette conception, et ce pour plusieurs raisons :

(1) L'**idée de complot** du sommet de l'entreprise contre sa base ne nous semble pas vérifiée dans les quelques cas que nous connaissons. Par contre, nous retrouvons la fait qu'il y ait des illusions entretenues par les pratiques rassemblées sous le terme «participatif». Ces dernières peuvent aboutir à une sorte de **leurre collectif** sur les effets, quels que soient les niveaux hiérarchiques.

Des pratiques locales de manipulation peuvent être observées ; on ne peut les généraliser à l'ensemble de ce mode de management.

Toutefois, on peut regretter l'absence ou l'insuffisance de contreparties et de formes de reconnaissance pour les personnes qui s'y engagent. Ce mode de management sollicite une mobilisation énergique des personnes et des formes d'implication qui demandent des rétributions spécifiques, en termes de soutien affectif mais surtout de salaires ou de garanties d'emploi.

(2) La vision d'une manipulation du sommet vis-à-vis de la base repose sur le **postulat d'une homogénéité des pratiques**. Le management participatif est considéré comme une réalité en soi, figée et universellement diffusée sur un même modèle sans tenir compte des contextes ni des intentions de ses promoteurs.

Si certaines formes de participation tendent à disparaître, telles que les cercles de qualité¹, d'autres formes prennent le relais, avec des diffusions au sein même du processus de production. Elles semblent correspondre au contexte technico-organisationnel contemporain et aux aspirations de salariés dotés de niveaux de formation et d'éducation croissants. Les diverses formes de participation sont diverses et correspondent moins à une menace qu'à des formes d'action déjà largement diffusées.

(3) La position critique radicale ne propose **pas d'alternative organisationnelle** au taylorisme, qu'elle souhaite voir assortir de contre-pouvoir forts. De plus, **tenir ce point de vue, c'est s'interdire toute intervention** sur le système organisationnel puisqu'elle induirait une collaboration avec les concepteurs d'un système dont les intentions sont malveillantes.

A contrario, de nombreux exemples de formes particulières de participation aboutissent à des **implications satisfaisantes pour l'entreprise et l'individu**². Selon l'expression d'un cadre, refuser la participation reviendrait à "*éteindre les personnes*".

¹ F. Chevalier décrit très bien le processus "Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel", in Martin D., *Participation et changement social*, 1990, op. cit.

² Pour Goguelin, la participation permet d'être auteur de sa vie au travail, plutôt que d'en être un acteur au sens théâtral, c'est-à-dire qui joue un rôle écrit par d'autres.
Goguelin P. & Mitriani G., *Le management participatif*, Ed. Hommes et Perspectives, 1994.

Selon la conception que nous défendons, on ne peut éluder la mise en pratique du management participatif par les personnes. Y voir une uniformité a priori en transmet une signification appauvrissante. La diversité de points de vue à son égard montre qu'un tel management est une **réalité hautement intersubjectif**, car il se construit dans l'interaction entre les individus et la structure.

Cette conception pose les bases de notre approche **constructiviste**. C'est en effet dans cette perspective que nous inscrivons notre recherche.

2.2. Position par rapport au concept de rôle.

Le choix du concept du rôle comme cadre conceptuel provient de la nature de notre problématique. Cependant, il n'y a pas d'unicité de ce concept. L'analyse de la littérature montre un "*manque de cohérence conceptuelle*"¹, notamment sur la façon dont les rôles se construisent².

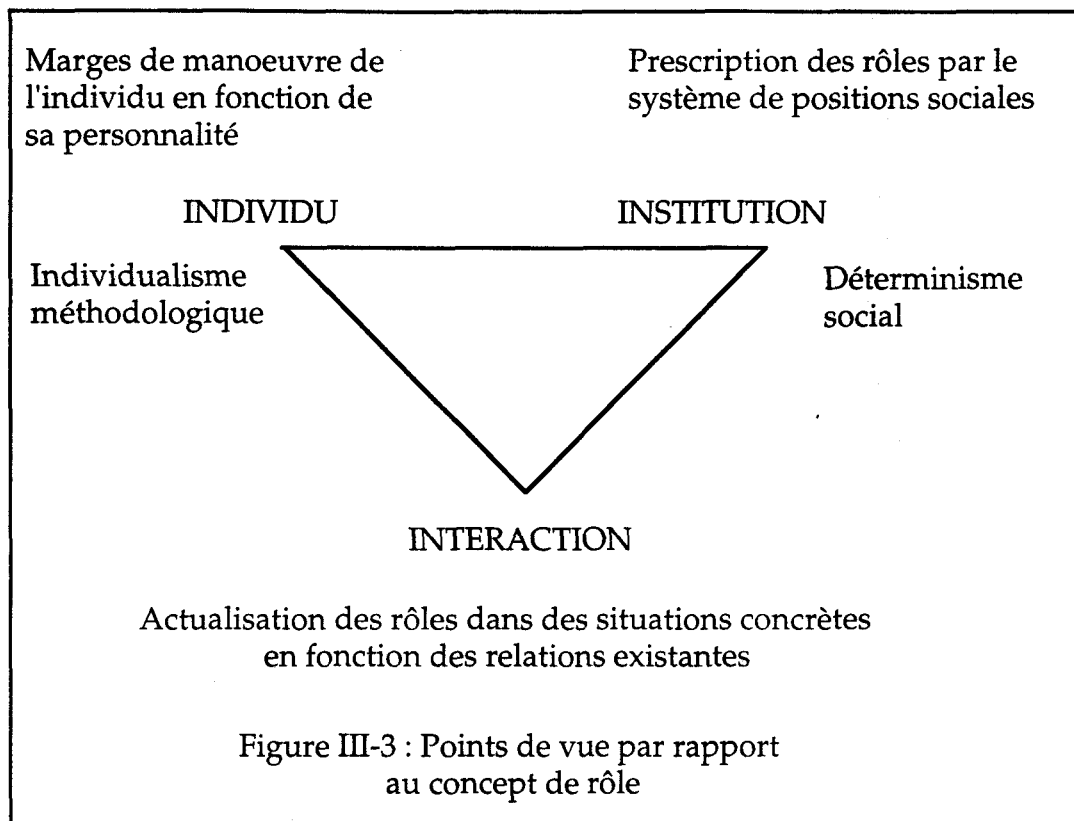
Schématiquement, on peut distinguer les points de vue selon l'importance qu'ils accordent à la pression sociale, créatrice d'un déterminisme qui pré-construit les rôles, ou selon les degrés de liberté qu'ils attribuent aux individus. Une position intermédiaire estime que les rôles sont le résultat d'une interaction entre des normes, des personnalités et des situations d'action. Cette distinction se schématise comme suit.

¹ Deutsch M. & Krauss R.M., *Les théories en psychologie sociale*, Mouton Editeur, 1972, chapitre VI : "La théorie du rôle", pp 191-223.

² Voir notamment :

- Newcomb T.M. et alii, 1970, op. cit., chapitre XI : "Relations de rôles", pp397-440.
- Rocheblave-Spenlé A.-M., 1962, op. cit.
- Sarbin T.R. & Allen V.L., 1968, op. cit., pp. 488-567
- Stoezel J., 1978, op. cit., chapitre XV : "Les relations interpersonnelles", pp 242-256.

Ce paragraphe a été construit avec D. Alis sur la base de discussions et d'apports théoriques réciproques.



Nous utiliserons cette typologie pour classer les différents apports sur le concept.

Comme toute typologie, celle-ci pose des problèmes, voire des dilemmes de classement. Elle associe parfois dans une même classe des points de vue de nature non pas opposées mais ayant des capacités explicatives situées à des niveaux différents. Malgré tout, elle permet une clarification théorique qui semble indispensable à la compréhension du concept.

2.2.1. Le point de vue déterministe.

Le point de vue déterministe des rôles postule l'insertion de l'individu dans un système que la pression sociale a construit. L'individu a donc une marge de manoeuvre limitée dans les rôles qu'il tient. Il est le **produit de prescriptions institutionnelles**. La sociologie déterministe théorise l'influence de la société sur les rôles de l'individu (a). Le fonctionnalisme se base sur ces postulats pour proposer une action sur les rôles (b).

a - la sociologie déterministe attribue le comportement des individus au **poids des contraintes sociales**, à l'influence du milieu et aux *habitus*. Selon cette conception, l'individu est agi de l'extérieur. **Le système des rôles**, parce qu'il est moteur du processus de socialisation et repose sur des positions statutaires, **participe à déterminer les comportements de chacun**.

Pour les déterministes, les rôles sont l'émanation d'une structure sociale, qu'il s'agisse d'une entreprise ou de toute autre institution. Ils agissent sur l'individu avec un processus de pérennisation des structures existantes. Les attributs des rôles sont les suivants :

- ils constituent un **système de contraintes normatives**¹. Ils définissent des **droits et devoirs** relatifs à ces contraintes. Les détenteurs de ces rôles sont censés s'y plier.

- ils font partie d'un **mécanisme d'autorité et de contrôle**. Par la sanction, positive ou négative, que leur réalisation entraîne, ils agissent en renforcement sur le processus de socialisation². En ce sens, par son acceptation implicite des rôles qu'on lui attribue, l'acteur social contribue à leur perpétuation.

- **l'attente de rôle** favorise le processus de **socialisation**³. Les rôles que prennent les individus impliquent une attente vis-à-vis des rôles joués par leurs partenaires sociaux. Ils se traduisent par la recherche de partenaires idéaux, satisfaisant leurs besoins de relations spécifiques. Chaque sujet adopte le comportement qui va favoriser l'apparition de celui qu'il souhaite rencontrer chez l'autre. **Les attentes de l'un rencontrent donc les attentes de l'autre**. Le mécanisme est tantôt explicite, tantôt implicite et en dehors de la prise de conscience.

¹ Parsons T., *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955.

² Nadel S.F., *La théorie de la structure sociale*, Editions de minuit, 1970.

³ Mendras H., *Eléments de sociologie*, Armand Colin, coll. U., 1975.

b - le fonctionnalisme utilise le poids qu'ont les structures sociales sur la définition des rôles. Dans cette perspective, l'action sur les rôles se conçoit par l'action sur les structures sociales.

Appliquée à l'entreprise, cette position théorique entraîne une **attention particulière à la structure sociale et à la définition des attributions des rôles de chacun.** Elle conduit également à veiller à la cohérence des systèmes de prescription des rôles (mise en phase des idéaux avec les moyens engagés).

Merton s'est particulièrement attaché à décrire le fonctionnement des institutions sociales et l'impact de celles-ci sur l'individu¹. Il explique notamment comment les institutions exercent une pression sur les individus en les incitant à un certain conformisme. Elles amènent à **perpétuer les rôles** qui assurent la survie de la société. Merton montre aussi comment certains d'entre eux dévient de la norme en rejetant le conformisme².

Il distingue deux éléments de la société qui permettent de comprendre la déviance de certains comportements :

- le premier élément est un **ensemble d'idéaux et de buts** que propose la société, et qui influent sur les aspirations et les projets de l'individu ;
- le deuxième élément est un ensemble de moyens acceptables que la société met à la disposition de chacun afin d'atteindre ces idéaux et ces buts.

La société établit des façons de les atteindre. Merton explique les **comportements déviants** par l'existence d'un écart trop grand entre les buts et idéaux proposés et les moyens mis à la disposition de l'individu pour les atteindre.

L'individu prend alors d'autres chemins, parfois illégaux, pour les atteindre. Prenons l'exemple de l'idéal de réussite financière qui caractérise la culture nord-américaine. Dans ce contexte, l'école devient un instrument pour atteindre cet idéal de réussite mais

¹ Merton R.K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965, pp 237-294.

² Ibid, pp 167-191.

ce dernier peut aussi être obtenu par des moyens jugés déviants : fraude, escroquerie, délinquance...

La déviance est une dysfonction dans un système dans lequel une bonne répartition des rôles devrait garantir les continuités sociales.

De leur côté, Katz et Kahn proposent un modèle d'organisation inspiré du fonctionnalisme, avec des rôles qui en découlent harmonieusement¹. Pour eux, il faut veiller à éviter toute perturbation du système. Celle-ci générerait des conflits de rôles nuisibles pour le fonctionnement de l'organisation².

Dans le sujet qui nous préoccupe, une telle conception signifierait que l'entreprise en tant qu'institution, régenterait les rôles de ses acteurs. Notamment, elle agirait sur son système statutaire. Par la pression qu'elle exerce, elle parviendrait à modeler les rôles des individus. Dès lors, le Mgp occuperait un rôle conçu par l'organisation et régi par un système de statut normatif. **Ses comportements seraient ainsi figés dans une forme pré-établie par l'institution.**

On peut reprocher à ce modèle d'accorder à la société une trop grande influence sur l'individu et de concevoir ce dernier comme un être programmé de l'extérieur. Le déterminisme sous-estime ainsi la capacité d'action autonome des personnes.

2.2.2. Le point de vue individualiste .

Le modèle de l'individualisme reproche au déterminisme social la faible place qu'il accorde à la liberté humaine. Il considère l'individu et le groupe comme des acteurs pouvant créer ou modifier les principales institutions de la société.

¹ Katz D. et Kahn R. L., *The social psychology of organizations*, Wiley & sons, 1966 (3e éd.). Voir plus spécifiquement les chapitres 3 ("Defining Characteristics of Social Organizations") et 7 ("The Taking of Organizational Roles").

² Katz D. et Kahn R. L., "Organisation des rapports humains et motivations ouvrières", *Hommes et Techniques*, vol. 15, n°169, hors-série, 1959, pp 16-27.

L'approche individualiste décrit la place de l'individu dans la société en voulant saisir "*de l'intérieur*" la signification des comportements observés. Elle cherche à se mettre à la place de celui qu'elle étudie en découvrant le sens qu'il donne aux situations qu'il vit et en précisant les motifs pour lesquels il leur donne ce sens.

Les structures sociales sont le résultat des interactions multiples entre les personnes et les groupes. Elles viennent à la fois de ces interactions et de la signification que chacun donne aux comportements d'autrui. La critique qu'on peut formuler à l'égard de ce modèle est qu'il se centre sur l'individu en ne permettant pas de comprendre la reproduction sociale, les conflits sociaux et les rapports de domination qui existent dans toute société.

Boudon et Bourricaud s'inscrivent dans cette vision individualiste. Ils notent que "*si les contraintes qui s'imposent aux membres d'une organisation par la définition de leur rôle sont essentielles à l'analyse de leur comportement, elles ne suffisent pas à le déterminer. Cela s'explique par l'indétermination et l'ambiguïté qui associent à l'acteur une marge de manoeuvre à l'intérieur de laquelle peut se développer une conduite stratégique*"¹.

L'analyse stratégique s'inscrit dans le même paradigme de l'individualisme. Ses auteurs ont mis en évidence les limites de tout système social².

Leurs postulats sont les suivants :

- **les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts que les dirigeants fixent à l'organisation ;**
- **il existe une liberté relative des acteurs.** Le moyen de régulation de ces libertés est le **pouvoir** car il permet l'accès à l'autonomie. Cependant, si les acteurs sont autonomes, ils engagent leur autonomie dans les zones mal réglementées de l'organisation. Ces autonomies se combinent alors avec des **jeux de pouvoir**. De son côté, le pouvoir central essaie de contrôler l'autonomie des acteurs qui, à leur tour, tentent de lui échapper ;

¹ Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, P.U.F., 1986.

² Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

- les stratégies sont toujours rationnelles. Elles s'intègrent à une forme de rationalité globale qui est limitée.

Pour l'analyse stratégique, tous les acteurs maintiennent ou élargissent leur marge de liberté en rendant malléables les fonctions qui leur ont été attribuées. Ils les transforment de telle façon qu'ils peuvent échapper aux attentes et aux pressions de leurs partenaires. Les rôles se situent dans le champ de la subjectivité. Il en résulte des ambiguïtés, des incohérences et des contradictions que les acteurs peuvent mettre à leur profit selon les circonstances. **Les auteurs d'un tel modèle réfutent ainsi tout déterminisme conduisant à faire de l'acteur, du possesseur d'un rôle "un récepteur passif aux injonctions normatives" de l'organisation.**

L'analyse stratégique rejette donc tout déterminisme qui viserait à résumer une organisation à son système social. Il ne s'agit pas de nier l'aspect statique des rôles formels. Mais les jeux de pouvoir et les intentions individuelles façonnent de tels rôles, les patinent et les humanisent.

De ce point de vue, l'intégration par les Mgp des rôles induits par le management participatif dépend des opportunités particulières qu'ils représentent pour lui.

2.2.3. Le point de vue interactionniste.

Un troisième courant de la sociologie met en question les approches déterministe et individualiste. Selon ses partisans, la première démarche accorde trop d'influence aux structures sociales. Elle suppose que l'individu est surtout le produit de ces structures. Quant à la deuxième démarche, elle laisse trop de place à l'initiative individuelle.

Les apports de la conception interactionniste des rôles se rapportent aux ajustements conjoints des individus et des situations. **C'est dans l'interaction entre les personnes que les rôles s'élaborent¹.** Ainsi, chaque personne réévalue-t-elle constamment ses rapports avec les autres en se basant sur son expérience et sur sa connaissance de leurs comportements.

¹ Rocheblave-Spenlé A.-M., 1962, op. cit.

Goffman a approfondi cette interaction entre deux personnes en mettant en relief les règles qui régissent la communication¹. Normalement chacun adopte des comportements prévisibles dans le but d'*"éviter une scène"*. Ces comportements constituent un mélange de ruses, pour se dissimuler aux yeux de l'autre, et de respect, pour maintenir la paix. C'est pourquoi Goffman compare la société à un théâtre dans lequel chaque personne apprend à jouer certains rôles.

Il fait ressortir le fait que, dans la communication, les types de règles (langage, gestes, ruses...) utilisées par les deux personnes servent à influencer l'autre. Ainsi, quand un individu donne l'impression qu'un autre est incapable, il est probable que celui-ci perdra partiellement confiance en lui.

Le modèle de l'interaction remet donc en cause la puissance du système social dans sa capacité à déterminer les rôles. Selon cette vision, il n'y a pas de déterminisme fondamental entre les injonctions sociales et le comportement réel des acteurs.

Les rôles au niveau interactionnel se caractérisent par leur fonction de complémentarité. Pratiquement, les modèles et normes du système social d'une part, les attitudes et sous-personnalités de l'individu d'autre part, prennent du sens dans leur **actualisation au sein des situations concrètes de relations**.

Au niveau des relations dyadiques ou collectives interviennent successivement :

- **l'attente de rôle**, anticipation des conduites d'autrui en fonction des positions respectives et de la situation locale ;
- **l'évolution à l'intérieur du rôle** : une transformation de la façon d'être envers les autres, envers la situation ou envers le problème qu'on traite ensemble est envisageable. Elle est fonction du déroulement des interactions

¹ Goffman E., *Les rites d'interaction*, Editions de minuit, coll. Le sens commun, 1974.

entre les personnes : elle peut se produire chez l'une, chez les deux (entretien) ou chez plusieurs interactants (discussion). On peut envisager une **classification des interactions selon le degré de contingence réciproque de la conduite des partenaires**¹ :

- *interaction non contingente* : elle implique que les conduites de l'un ne sont pas influencées et n'influencent pas celles de l'autre.

En fait, elle correspond aux cas où chaque partenaire est rigoureusement assujéti aux prescriptions de son propre rôle. L'interaction apparente ne consiste que dans une bonne synchronisation des conduites alternées (conduites cérémonielles collectives). Le dialogue entre sujets est rigide. Chacun ne parle que pour soi, mais devant l'autre.

- *interaction à contingence asymétrique* : la conduite de l'un des acteurs dépend presque entièrement de celle de l'autre, sans réciprocité de l'influence. C'est le cas d'un entretien réglé par un questionnaire strictement standardisé.

- *interaction à contingence réciproque* : chaque partenaire réagit aux conduites de l'autre. Ce sont les types d'interaction les plus courants.

Pour progresser, ces rapports réclament une vigilance continuelle de chacun des partenaires. Souvent, la situation présente deux implications qu'il sera difficile de rendre compatibles : les partenaires ressentent les conduites d'autrui tantôt comme gratifiantes tantôt comme désagréables et se font de l'autre une image, favorable ou défavorable. Ces deux conséquences influencent leur conduite. Enfin, dans ce type d'interaction, les sujets sont préoccupés par leurs prochaines interventions et à la fois dans l'écoute et l'appréciation des réponses qu'ils vont devoir fournir.

La conception des rôles qui sous-tend nos travaux s'inspire de ce troisième courant. Ainsi, concevons-nous la notion de rôle non comme un modèle imposé et rigide mais comme une instance dynamique à partir de certaines bases prescrites socialement.

¹ Rocheblave-Spenlé A.-M., 1962, op. cit.

Conclusion de la section 1 :

Dans un contexte de décentralisation de la GRH, les organisations s'appuient de plus en plus sur les Mgp, notamment en ce qui concerne la mobilisation du personnel. Quand celle-ci passe par des formes de management participatif, c'est au Mgp de les mettre en oeuvre.

Cette mise en oeuvre est problématique, pour les raisons évoquées dans les deux précédents chapitres (caractère illusoire de bon nombre d'attentes de rôles, ambiguïté dans la formulation des attentes, bouleversement des rôles construits antérieurement). Elle demande au Mgp un ajustement de ses rôles par rapport aux attentes de l'organisation.

L'ajustement des rôles du Mgp face aux prescriptions managériales constitue notre problématique.

Pour traiter ce sujet, nous avons eu recours aux théorisations sur les rôles. Celles-ci sont hétérogènes. Nous avons précisé la conception des rôles qui sous-tend notre recherche. Nous nous situons dans le champ de l'interaction, en prenant en compte l'ensemble des facteurs interagissant sur les rôles de l'individu : interaction avec les personnes comme avec les structures.

Pour traiter la problématique selon cette conception des rôles, il est nécessaire de construire un appareillage méthodologique adapté, que nous allons décrire dans la section suivante.

SECTION II : OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.

La construction de la méthodologie s'inscrit dans la logique du projet de connaissance formalisé par la problématique. Sa construction n'en est pas pour autant statique. Elle est évolutive car elle demande des adaptations aux terrains rencontrés. Nous distinguons deux temps dans sa réalisation :

- l'élaboration de **principes méthodologiques**, au service de l'objet de recherche. Ce sont les grands principes qui définissent la manière d'accéder et de recueillir les informations ;
- l'adaptation du dispositif aux caractéristiques des terrains étudiés.

1. Principes méthodologiques :

Les principes méthodologiques retenus s'imposent quasiment comme une suite logique de la construction de l'objet de recherche et de la problématique. Par contre, la façon dont ces principes ont été mis en oeuvre concrètement par rapport à un terrain, la manière dont l'accès aux entreprises a été négocié, sont l'expression d'une démarche personnelle.

Le sujet de recherche, tel que nous l'avons défini au préalable, impose certaines "*unités d'analyse*"¹, dont le choix entraîne plusieurs conséquences méthodologiques :

- puisque les rôles se construisent dans l'interaction avec autrui et au sein d'un système organisationnel, il paraît nécessaire de concevoir les rôles des Mgp dans un **système global d'interactions**, traduisant les rapports entre acteurs et contexte ;

=> Notre dispositif méthodologique prend en compte de **multiples points d'information** : organisation, nature des prescriptions

¹ Huberman A.M. & Miles M.B., *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, 1991

comportementales, Mgp et les personnes en interaction avec lui, au sein de la hiérarchie ($n - 1$ et $n + 1$).

- dans le cas qui nous concerne, l'ajustement de rôles se produit notamment dans les échanges entre supérieur et subordonnés ;

=> notre dispositif tient compte de l'**insertion des Mgp dans une ligne hiérarchique**. Par conséquent, l'unité d'analyse devra comprendre à la fois le supérieur (éventuels mécanismes de transfert) et les subordonnés.

- nous nous intéressons d'abord à des phénomènes comportementaux : la mise en pratique du management participatif.

=> notre dispositif laisse une place importante à l'observation. Si les entretiens permettent d'obtenir des informations sur les représentations, l'observation permet d'étudier les comportements.

Détaillons maintenant notre **stratégie d'enquête** :

1.1. Une approche qualitative.

Notre démarche est **compréhensive** : il s'agit de mieux appréhender, et non de mesurer, la façon dont les rôles de l'animateur d'équipe s'ajustent, dans un contexte de management participatif. Par conséquent, deux aspects de la recherche appellent des méthodologies qualitatives :

- **le management participatif** revêt une telle diversité de sens (voir chapitre II) que le **contexte de référence du discours** importe pour sa compréhension. Ce que nous souhaitons regarder s'accorde mal avec des bribes de discours non-contextualisées. **Les méthodologies qualitatives permettent d'intégrer des niveaux de réalité multiples** c'est à dire de pénétrer le paysage mental de l'interlocuteur et d'apporter un contexte à son discours. Elles demandent cependant une attention soutenue de la part de l'enquêteur pour aller au-delà du discours apparent¹.

¹ Huberman M. , "Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative", Education et Recherche, vol. 3., 1981, pp233-249.

- **les aspects comportementaux** que nous souhaitons observer plaident pour le recours à des méthodes qui permettent de regarder les comportements de l'animateur en interaction organisationnelle.

"L'idée de méthode qualitative n'a de sens précis dans aucune des sciences sociales. C'est au mieux un terme global qui recouvre une batterie de techniques interprétatives cherchant à décrire, décoder, traduire ou du moins saisir la signification, non la fréquence, de certains phénomènes qui surviennent de façon plus ou moins naturelle dans le monde social. Opérer sur un mode qualitatif consiste à traiter des symboles linguistiques, et faisant cela, tenter de réduire la distance entre l'indicateur et ce qui est indiqué, entre la théorie et les données, entre le contexte et l'action"¹.

La méthodologie conçue utilise des outils combinant entretiens semi-directifs, observations et collecte de documents écrits. Plus loin, nous préciserons la nature de ces outils et leur utilisation au sein d'une *démarche d'investigation globale*.

La démarche d'investigation fait appel à une certaine créativité, compte-tenu du "*bricolage*"² nécessaire à l'utilisation de méthodologies qualitatives, notamment dans l'agencement d'outils de recueil de données³.

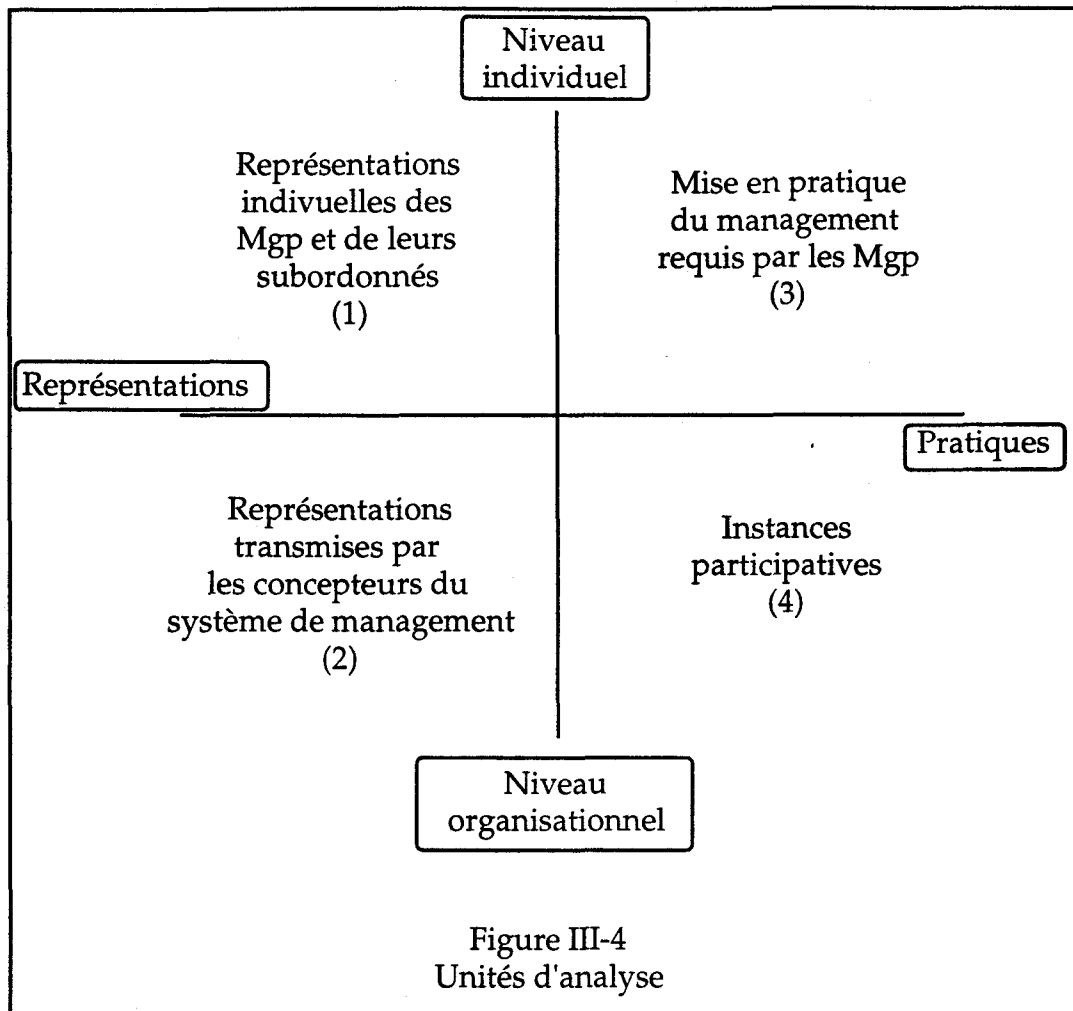
1.2. Des repérages multiples.

La compréhension du phénomène passe par l'étude de **plusieurs niveaux d'observation** (représentations médiatisées par le discours, pratiques) et **plusieurs objets d'étude** (individus, interactions, organisations). On peut représenter cela sur une matrice à deux axes, qui donne une configuration de **quatre unités d'analyse**, complémentaires entre elles. En détaillant chacune d'elle, nous préciserons nos principes méthodologiques.

¹ Van Maanen J., *Qualitative Methodology*, Sage, 1983, p. 9.

² Denzin N.K. & Lincoln Y.S., "Entering the field of Qualitative Research", in Denzin & Lincoln (coord.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, 1994.

³ Morce J.M., "Designing Funded Qualitative Research", in Denzin N.K. & Lincoln S.Y. (coord.), 1994, op. cit.



Ces quatre unités d'analyse servent de base à aux **études de cas** que nous réalisons pour les deux entreprises (voir chapitre IV). Elle nous permet de mieux saisir la nature du système participatif et de son insertion dans un fonctionnement organisationnel. Car les instances s'influencent mutuellement : *"les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes"*¹. L'intérêt des études de cas est de pouvoir localiser le phénomène dans son contexte. *"Elles donnent aux problématiques organisationnelles des coordonnées spatio-temporelles pour en accroître le réalisme. Si la validité contextuelle est évidente, le chercheur peut inférer des propositions générales à vérifier dans d'autres contextes"*².

¹ Yin, R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5., 1989, 4e éd., p. 23.

² Wacheux F., "L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995, p. 129.

1.2.1. Etude des représentations individuelles.

Le management participatif est une pratique dont nous avons dit la subjectivité. Ses représentations multiples se manifestent au niveau individuel. L'ajustement de rôles est lui aussi ancré dans le champ de l'intersubjectivité. Il est une construction conjointe avec d'autres, bâtie sur une certaine appréhension de rôles et de relations de rôles dans des situations de travail.

Il paraît donc indispensable de travailler sur les **représentations des Mgp**, en traitant de la reconfiguration de la réalité auxquelles elles aboutissent par la médiation du langage¹. Par conséquent, nous nous appuierons sur les **discours**, qui expriment une **reconstruction des pratiques à partir des représentations individuelles ou collectives**.

Les représentations exprimées fournissent des informations sur ce que les personnes acceptent de donner à voir d'elles-mêmes et de leurs propres interprétations du mode de management souhaité par l'organisation. Elles ne reflètent pas nécessairement le discours officiel. Elles peuvent situer l'individu en réaction ou en retrait par rapport à l'organisation.

Certes, de grands décalages peuvent exister entre ce que l'individu donne à voir de lui-même et ce qu'il fait. Cependant, ce que l'individu exprime de lui-même est également porteur d'une signification qui nous intéresse, notamment par rapport aux référents qu'il utilise (discours officiel, syndical, contestataire, etc).

Pourtois et Desmet montrent qu'il est nécessaire d'interpréter les significations subjectives des acteurs, en vérifiant les informations par contrôle de leurs inférences².

D'autre part, nous pensons que représentations-discours-pratiques s'articulent sur un même continuum. La dialectique discours/pratiques ne reflète pas tant une volonté de dissimulation ou un habillage discursif de

¹ Watzlawick P., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, 1978.

² Pourtois J.-P., Desmet H., "Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique", *Réseaux*, 55-56-57, 1989.

pratiques inavouables (à soi ou aux autres) qu'une série d'**activations successives de parties de personnalité**¹, en fonction des contextes de référence.

Par exemple, un contremaître peut se contredire en évoquant successivement deux registres différents (il est à la fois en position de représentant de la hiérarchie et en position de membre d'un collectif de salariés)². La conflictualité issue de registres différents peut se traduire par un état de tension interne, le "*conflit de rôles*", dont nous avons défini les différents états.

En effet, si l'individu est partiellement **autonome dans ses fonctionnements**, il est aussi une "*unité d'hétérogénéités*"³ :

- il est autonome car s'il est influencé par de multiples interactions, il n'existe pas d'inventaire exhaustif de stimuli qui le programmerait. Le jeu social intervient pour beaucoup dans son évolution sans être le seul déterminant de ses comportements. "*La personnalité complexe de l'homme se construit par une spirale évolutive qui va et vient de l'inné à l'environnement externe. Elle est une maturation conjointe d'éléments cognitifs, affectifs et moraux. L'expérience du réel intervient pour aider à sa structuration et à sa médiation*"⁴

- l'homme en organisation est aussi "*une unité d'hétérogénéités*". C'est un ensemble de sous-personnalités pas toujours intégrées les unes aux autres. Il évolue en structurant ses différents rôles par une sorte de dialectique entre différenciation (il se distingue des autres) et intégration (il se conforme aux normes d'une communauté). L'évolution personnelle de l'homme se fait donc autant par sa gestion interne (il se gère) que par sa gestion externe (il est géré par d'autres que lui).

Par ailleurs, il n'est pas sûr que les contextes eux-mêmes, dans leur variété, permettent une réponse cohérente. Les discours peuvent traduire à la fois l'hétérogénéité humaine et les variations contextuelles, avec des modes conflictuels d'interprétation.

¹ Louart P., *Succès de l'intervention en GRH*, Editions Liaisons, 1995.

² Roethlisberger F.J., "Le rôle inconfortable du contremaître", op. cit.

³ Louart P., "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1990/a.

⁴ Ibid.

Cela dit, l'être humain n'aime pas la dissonance cognitive. Si des aspects de lui-même sont trop conflictuels avec d'autres, il a tendance à les nier, à les reformuler ou à les transformer.

Enfin, le phénomène étudié ne s'énonce pas en termes de vrai ou de faux, de juste ou d'injuste mais en termes de **procédures d'interprétation de la réalité**.

Conséquences méthodologiques :

La méthode de l'entretien semi-directif (ESD) permet d'accéder aux représentations des acteurs, notamment pour saisir leurs systèmes de valeurs, de symboles ou de normes¹. L'ESD paraît être l'outil le plus approprié au recueil de représentations, avec :

- le Mgp lui-même ;

- les personnes en interaction avec lui, supérieurs ou subordonnés ou collègues, celles-ci pouvant être elles-mêmes des Mgp :

- (a) l'entretien avec le supérieur permet d'accéder à certains éléments : représentation et vécu du management participatif, fonctionnement personnel, attentes envers le manager ;

- (b) l'entretien avec le subordonnés permet de recueillir les représentations et le vécu du management participatif, ce qui le facilite et ce qui l'empêche.

Des récurrences peuvent être rapidement observées. Elles mettent en évidence des formes de **représentations collectives** de ce qu'est le management participatif et des rôles qu'ils entraînent. On peut en déduire des **visions dominantes et marginales**.

Les représentations individuelles sont ensuite à confronter aux *"environnements sociaux de proximité pour construire un espace de contextualisation des théories"*².

¹ Michelat G., "Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie", Revue Française de Sociologie, XVI, pp 229-247, 1975.

² Wacheux F., 1995, op. cit., p. 128.

1.2.2. Etude des représentations des concepteurs du système de management.

Le discours officiel sur le management transmet la représentation de ce que les comportements devraient être. C'est une forme de prescription comportementale.

Galambaud note que le décalage entre le discours officiel et les pratiques du terrain n'est pas le signe d'un dysfonctionnement mais le signe d'une *"autonomie du discours"* et d'une *"autonomie des pratiques"*. En effet, **le discours officiel n'a pas pour objectif d'être le reflet fidèle de la réalité du terrain mais de l'influencer en lui donnant des orientations**¹.

De son côté, Devereux souligne la nécessité de tenir compte à la fois du *"modèle officiellement nié"* et du *"modèle officiellement affirmé"*, pour étudier les phénomènes de groupes².

A ce titre, les structures formelles sont des **indices de représentation** dans la mesure où elles proposent une configuration organisationnelle de ce que les concepteurs voudraient que les comportements soient. Elles **dessinent des injonctions de rôles, non pas langagières mais organisationnelles**, qui s'opposent ou se cumulent à celles formulées par le discours officiel. Une organisation peut contredire une demande formelle de comportement. Par exemple, des modes de contrôle excessifs permettent difficilement une prise d'autonomie, même si celle-ci est souhaitée ardemment dans le discours de la hiérarchie supérieure.

¹ Galambaud B., *Des hommes à gérer*, EME, 1983, paragraphe "le discours et la pratique", p. 14-16.

² Devereux G., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, 1980.

Conséquences méthodologiques :

Ce qui précède nous incite à prendre en compte trois lieux d'information au niveau organisationnel :

- le discours officiel ;
- l'organisation du travail proprement dite ;
- la nature des injonctions de rôles et leur médiation.

Ces informations se recueillent selon trois modes :

- l'étude des **manifestations** (présentation de voeux, discours de la direction, mises en scène d'évènements...) et des **documents officiels** (lettres, notes, journaux, supports écrits...);

- la conduite d'**entretiens avec les concepteurs du système de management** (DRH, responsables fonctionnels dont la mission est de développer les capacités managériales des animateurs d'équipe).

- la conduite d'**entretiens avec d'autres catégories de personnel**. Ils permettent de comprendre la configuration organisationnelle dominante et ses adaptations locales.

1.2.3. Lecture des pratiques participatives.

Les pratiques participatives représentent la façon dont les animateurs d'équipe appliquent les préceptes du management participatif. C'est à travers l'étude de comportements d'animateurs en action que l'ajustement de rôles et ses éléments contingents peuvent être évalués.

Conséquences méthodologiques :

Une **période d'observation prolongée** permet l'analyse des jeux d'information et de leur impact sur les Mgp. Au-delà de phases ritualisées de

recueil de données (entretien), on tâchera de regarder des comportements dans le travail.

Cela aidera aussi à observer les personnes dans différentes situations d'interaction. En tant que telle, la présence en organisation donnera les moyens d'établir une relation qui permette de multiplier les situations de discussion informelle.

L'activité d'observation du travail *"permet de commencer à comprendre les aspects techniques des problèmes. Ils induisent des contraintes qu'il vaut mieux percevoir le plus vite possible si l'on ne veut pas fabriquer des représentations totalement irréalistes des phénomènes analysés"*¹.

On pourra aussi d'obtenir des informations sur les ressorts comportementaux par une **méthode d'entretien semi-directif** (voir plus loin).

1.2.4. Inventaire des instances et outils propres au management participatif.

Hormis les pratiques participatives intégrées au travail quotidien de l'animateur d'équipe, l'organisation développe des instances formelles de participation. Elle propose également à l'animateur d'équipe des outils de soutien pour ses tâches de participation (méthodes à suivre, formations, etc). Ces instances et outils formalisés dépendent de la conception du style de management souhaité. Ils dévoilent la nature de l'aide apportée ou non aux Mgp.

Conséquences méthodologiques :

- nous avons procédé à une **étude des documents** fournis par les concepteurs des instances et outils. Elle permet d'obtenir des informations sur l'intensité de la sollicitation à mettre en pratique le management participatif et à tenir certains rôles ;

¹ Moisdon J.-C., "Recherche en gestion et intervention", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1984, pp. 66-67.

- nous avons cherché à **participer à des réunions d'information**, sous le statut d'observateur. L'observation de situations où les personnes sont en interaction dévoile le style d'interaction et les rôles intériorisés.

1.3. Un outil essentiel : l'entretien semi-directif.

1.3.1. Intérêt de ce temps d'entretien :

L'entretien semi-directif permet la collecte d'informations au niveau du discours oral. Il est une **période d'observation**. La **liberté d'expression** de l'enquêté est encadrée par les **orientations de l'enquêteur**, qui amorce les sujets et revient sur les thèmes qu'il souhaite approfondir.

L'intérêt de ce type d'entretien réside non seulement dans sa capacité à fournir des **informations sur l'individu et sur ses relations avec son milieu**, mais il permet aussi de déceler le **cheminement de pensée** de la personne interrogée parce qu'il suscite la réflexion, l'auto-analyse¹.

Les récits d'expériences et d'exemples ancre l'entretien dans la réalité de travail de l'interrogé. L'ESD permet enfin le dévoilement des valeurs intériorisées et des règles sociales qui entrent dans l'explication du comportement de la personne.

1.3.2. Modalités de mise en oeuvre :

La principale difficulté porte sur le recueil d'informations à propos des comportements réels et non sur ce que le sujet estime qu'ils doivent être (interprétation déformante, mémoire sélective). Cette difficulté est accrue lors de l'entretien, moment de **présentation de soi**,² au cours duquel **c'est le détenteur d'un rôle normalisé et institutionnalisé qui est questionné**.

¹ Bourdieu P., "Comprendre", in Bourdieu P. (sous la direction de), *La misère du monde*, Seuil, 1993, pp. 903-925.

² Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome I, "La présentation de soi", Editions de Minuit, 1973.

Pour tenter de résoudre cette difficulté, nous avons posé des **principes d'entretien**, que nous considérons également comme une période d'observation. Pour en faciliter l'exposé, nous en découpons la pratique en plusieurs moments-clefs.

- **En guise de préalable :**

Nous exposons à l'interlocuteur que l'entretien n'a pas pour objectif un jugement des pratiques de chacun mais qu'il doit déboucher sur une aide à la construction d'un management participatif acceptable (sans nier les difficultés qu'il n'efface pas) et satisfaisant (sur le plan des résultats et des relations). Bien évidemment, le respect de l'anonymat est garanti.

- **Au cours de l'entretien :**

Nous commençons par préciser la nature du travail de la personne interrogée (fonction, objectifs, moyens, façon de travailler, exemples de réalisation...), à la fois pour la situer et pour **ancrer l'entretien dans le champ de la pratique et du vécu** ;

En partant des aspects techniques du travail du Mgp, nous en arrivons à ses **aspects managériaux** (équipe de travail et son fonctionnement : réunion, délégation, contrôle...) ;

Nous veillons à faire porter le discours sur des **anecdotes** et des **faits**, pour questionner sur les **comportements**, et pour éviter les excès de surinterprétation et les déclarations d'intentions ou de valeurs, qui sont parfois éloignées des pratiques quotidiennes ;

Nous procédons par **recoupements d'informations** lors de l'entretien lui-même (cohérence des exemples et anecdotes, facilité à en donner, faits significatifs ou manifestement sujets à interprétations variables) ;

L'entretien est donc considéré comme un **moment d'observation** en relevant des **indices de comportement** : façon d'être avec les autres (interruptions téléphoniques), observation de l'espace de travail et de ce que l'interlocuteur dit des autres ou de ce qu'elle veut dire (affichage du logo ou du poster du

projet d'entreprise, photo de l'équipe de travail, maquettes, livres sur le management...).

Il ne s'agit pas d'épier les moindres faits et gestes de la personne interrogée et de mettre une signification là où il ne peut y avoir que coïncidence ou phénomène momentané. Il s'agit de maintenir une **posture d'attention** pour être prêt à relever des indices. Il est primordial ensuite de les confronter à d'autres éléments pour les confirmer ou les infirmer.

- **Pendant les périodes de pré ou de post-entretiens :**

Les moments de prise de rendez-vous, d'accueil, d'attente, de café sont des **instants privilégiés** pendant lesquels la personne n'est pas dans une phase d'entretien formel, dont le statut est ritualisé (explication de l'objet de l'entretien, questions et réponses puis clôture officielle de la part du chercheur), mais dans une **phase de discussion ouverte**. Si une relation de confiance est établie, la personne peut s'y révéler plus facilement car elle est sans appréhension d'exploitation des informations données.

La **visite d'ateliers, de bureaux ou d'installations, la présentation à l'équipe de travail** permettent d'observer la nature de l'interaction de la personne vis-à-vis d'une autre ou des autres vis-à-vis d'elle (degré de déférence, spontanéité des interactants...).

Lors de nos investigations, nous cherchons à favoriser au maximum l'ensemble de ces **moments privilégiés de spontanéité**. Non seulement ils fournissent une matière à discussion sur les situations concrètes de travail mais ils constituent un moment de recueil de données particulièrement riche.

1.3.3. Le recours à l'intuition raisonnée.

La stratégie d'enquête définie plus haut indique implicitement notre **recours à l'intuition comme pourvoyeur d'indices**. En effet, le recueil de données peut faire surgir des impressions, lors de l'entretien ou à sa marge

(conversation qui se poursuivent après l'entretien, prise de rendez-vous, café, discussions informelles).

On ne peut éluder cette part d'intuition, serait-ce même au nom d'un souci de rigueur scientifique¹. Mais surtout, elle peut fournir des indices précieux. Il est indispensable de confronter les données intuitives d'un phénomène observé à d'autres éléments d'information². Néanmoins, elle nous paraît un complément nécessaire à l'observation de phénomènes humains.

Le carnet de bord est utilisé comme outil de rationalisation de cette démarche spontanée (voir plus loin).

1.3.4. La construction d'un guide d'entretien :

L'entretien semi-directif a pour support un guide d'entretien. Celui-ci a été construit en fonction des demandes et des contextes organisationnels. Le guide garantit une **trame commune à tous les entretiens** et rappelle à l'interviewer les thèmes à aborder. Il agit en quelque sorte comme "*aide-mémoire*". De plus, le guide d'entretien anticipe une catégorisation thématique qui sera nécessaire à l'analyse de contenu.

Cependant il demeure un guide :

- il doit laisser un **degré d'ouverture** suffisant pour permettre à la personne de suivre son raisonnement ;

- de fait, il laisse une place à l' "*improvisation*" de questions, "*qui s'appuient sur une représentation intuitive et provisoire de la formule génératrice propre à l'enquête pour le provoquer à se dévoiler plus complètement*"³ ;

¹ Van Maanen souligne que les méthodes qualitatives mélangent des aspects rationnels avec la chance et l'intuition ; 1983, op. cit.

² Sardan O., "La politique de terrain", *Enquête*, pp 71-109, n°1-1995.

³ Bourdieu P., 1993, op. cit. p. 911.

- la conduite de l'entretien doit pouvoir laisser à l'enquêté la liberté d'aborder les sujets qui ont le plus d'acuité pour lui.

1.3.5. L'utilisation de certaines techniques d'entretien :

Pour garantir une bonne collecte de données, les techniques d'enquête suivantes nous ont aidé à mener l'entretien¹ :

- l'utilisation du recentrage et de la reformulation afin de faciliter la progression de l'entretien et la mémorisation de l'information.

- la reformulation-écho est une répétition des paroles de l'interlocuteur ;
- la reformulation-effet est un retour, une vérification de l'information ("*ainsi*", "*selon vous*"...);
- la reformulation-clarification rassemble les éléments épars du discours et les reformule dans une même proposition ;
- la reformulation-appui consiste à s'appuyer sur l'information recueillie pour aborder un sujet voulu.

- la formulation d'une synthèse et d'une conclusion en fin d'entretien : la synthèse rassemble les éléments d'informations traités pendant l'entretien. La conclusion rappelle le pourquoi et le comment de la rencontre.

*"La synthèse propose à l'interlocuteur les résultats essentiels de l'échange. Elle permet aussi de vérifier que l'on est bien en phase, que chacun a tiré les mêmes conséquences de l'entretien. La conclusion reste une phase primordiale. Elle permet de clore la discussion, de resituer la démarche dans le contexte et d'éviter ainsi les interprétations erronées"*².

¹ Guittet A., *L'entretien*, Armand Colin, 1983.

² Guittet A. , 1983, opt. cit.

1.3.6. L'exigence d'interaction :

Il serait vain de vouloir nier l'interaction d'un chercheur avec les personnes qu'il interroge au nom d'une pseudo-neutralité¹.

Matheu décrit clairement l'interaction que provoque toute observation, plus ou moins participante. L'observateur est aussi un acteur de l'organisation. En tant que tel, il agit sur la réalité².

On peut toutefois essayer de maîtriser certains effets. L'important est d'être conscient de l'interaction provoquée, et d'être actif dans l'interaction (et non la subir)³.

En faisant nôtre ce postulat, nous utilisons les techniques suivantes :

- **la mise à jour de significations implicites.** L'expression du vécu des pratiques participatives se produit parfois sur le mode de l'implicite, par exemple par un sourire ironique ou des sous-entendus plus ou moins clairs. Ils sont un signe d'appartenance à un groupe au sein duquel les significations sont partagées sans qu'il soit besoin de les expliciter. Ainsi, **l'implicite forge les complicités de groupe.** En s'appropriant une partie du discours officiel pour lui donner une signification propre, le groupe se donne également un pouvoir qu'on ne lui attribue pas officiellement.

Mettre à jour cet implicite permet tout d'abord d'en vérifier l'interprétation et ensuite de comprendre ce qui le fonde. On distingue ainsi ce qui est du domaine du conformisme de groupe et ce qui est basé sur des faits vécus. Notons qu'un tel conformisme peut se construire contre le discours officiel (à

¹ Cette illusion a été définitivement dénoncée, en Sciences Humaines, par Devereux G., op?. cit. Voir aussi Plane J.-M., "Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 23-24 Novembre 1995, pp. 576-585.

² Matheu M., "La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ?", *Annales des mines, Gérer et comprendre*, n°2, pp 81-95, Mars 1986.

³ Nous allons dans le même sens que Girin J., "L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", *Actes du colloque FNEGE-ISEOR*, "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en Gestion", Paris, 18-19 Novembre 1986, pp. 170-186.

la base, il est souvent de bon ton de stigmatiser le management participatif), telle une représentation collective des *a priori* du groupe correspondant.

- le **relevé des contradictions du discours**, non en les dénonçant mais en cherchant à les comprendre. Ainsi, l'interlocuteur précise sa vision de la contradiction et sa façon de la résoudre ;

- la **provocation de réactions** si le discours est trop lisse. Un discours uniforme peut masquer des aspérités que l'exigence du meneur de l'entretien peut aider à dévoiler.

NORPOR/Mt22 (en substance car il a souhaité ne pas enregistrer l'entretien) : "Moi, ça fait 25 ans que je suis à NORPOR, je connais tous les gars qui travaillent sous ma responsabilité depuis 15 ans (...). En plus, j'ai commencé sur le tas alors je sais bien ce qu'il y a à faire (...). Je n'ai pas de problème.

Q : Et bien je suis content de vous rencontrer, vous êtes le premier qui me dit que tout va bien.

NORPOR/Mt22 : "non... je n'ai pas dit ça... Bien sûr, il y a toujours des moments où ça coince. Quand on travaille 8 heures par jour depuis 15 ans avec les mêmes personnes, il y a bien des jours où ça va moins bien (...)."

Q : Par exemple, à quels moments ?

L'interaction ainsi provoquée a pour but que **l'entretien soit davantage qu'un simple réceptacle du discours** ou des plaintes de l'interlocuteur. Cela l'oblige à venir aux faits en ouvrant à une réalité plus riche, plus diverse, plus vivante et plus concrète.

C'est le sens de la démarche "*activatrice*" de Hatchuel : "*ce faisant, le chercheur ne se fait plus simple interprète ou simple miroir mais il stimule en quelque sorte la production de nouveaux points de vue. Il explore ainsi l'acceptabilité de nouvelles trajectoires et acquiert, à travers les réactions qu'il suscite, une connaissance plus intime des processus latents. Mais une telle position activatrice peut aussi provoquer l'invention de réponses nouvelles. (...) Le propre du chercheur en entreprise sera alors de consacrer le temps et*

les efforts nécessaires pour démêler la part de la vision dans ses propres formulations ou dans celles qu'il rencontre"¹.

1.3.7. La gestion des données par analyse de contenu.

Le guide d'entretien pré-structure les éléments du recueil d'information, d'où la nécessité de sa souplesse. Il est autant un outil d'investigation qu'un préalable à l'analyse de contenu². En effet, du guide d'entretien, se déduisent :

- **un système de pré-codage** des données (affiné au cours des investigations de terrain) ;

- **des fiches de synthèse pré-formatées.** Lors des périodes de démarrage de l'investigation, chaque entretien faisait l'objet d'une **fiche de synthèse**³, selon le modèle présenté ci-dessous. Puis, lorsqu'un entretien supplémentaire n'apportait plus d'information significative, nous estimions avoir obtenu une bonne représentation des phénomènes. Ces fiches n'étaient plus remplies systématiquement.

Les thèmes majeurs de cette fiche ont été construits lors du démarrage de l'investigation. Sur le même principe, des fiches de synthèse ont été bâties pour les autres objets d'analyse :

- les observations : événements, groupes de travail, faits significatifs ;
- les documents : communication managériale, journaux d'entreprise, documents de formation, etc.

¹ Hatchuel A., "L'intervention de chercheurs en entreprise. Eléments pour une approche contemporaine", Education Permanente, n°113, Décembre 1992, p. 82.

² Miles M.B. et Huberman A.M., 1991, op. cit.

³ Fiche inspirée de Huberman A.M., Miles M.B., 1991, op. cit.

Encadré III-5
Fiche de synthèse d'entretien
(modèle)

Date :

Qui :

Fonction :

Service/ent :

1. Thèmes ou questions importants ou marquants.

2. Résumé des informations obtenues/questions importantes :

- représentations du MP :

- conséquences sur les changements de rôles :

- facteurs d'ajustement des rôles :

- difficultés-obstacles à la mise en oeuvre du MP :

- aspects favorables :

- à changer-améliorer :

3. Autres éléments marquants à explorer :

4. Nouvelles interrogations suscitées par l'entretien

L'analyse de contenu est alors facilitée par ce système de pré-formatage que constituent les fiches de synthèse. Cependant, tout cela ne doit pas dépasser le statut de technique intégrée à un dispositif méthodologique plus vaste. En effet, les informations obtenues par les fiches de synthèse doivent être interprétées avec prudence :

- elles peuvent éluder les aspects contextuels dont nous avons dit l'importance pour notre sujet de recherche ;

- elles risquent de structurer de façon excessive les résultats, avec l'inconvénient de masquer d'autres types d'information.

C'est pourquoi elles doivent être combinées avec d'autres outils de recueil et d'interprétation des données. La rigueur du dispositif ne doit pas empêcher de saisir, dans la spontanéité de l'échange, le plus possible d'informations significatives. Le carnet de bord est un exemple d'outil de transcription plus libre.

1.3.8. L'élaboration d'un carnet de bord.

Lors de nos investigations, le carnet de bord nous a servi à recueillir aussi bien les événements marquants et autres observations objectives que les sentiments et les sensations personnelles perçus lors des entretiens¹. Il a été notre outil de **maturation des interprétations spontanées et intuitives**, au-delà des informations « officielles » obtenues dans un moment formel de recueil de données. En ce sens, ce carnet peut être considéré comme un *"confident"*². Afin de ne pas sur-interpréter les observations, il est impératif de le recouper avec d'autres formes de recueil d'information et surtout, avec une validation des interprétations par les acteurs du terrain.

Le journal est un outil qui permet à l'interprétation de se construire progressivement. Les informations y sont *"un matériau dont chacun a pleinement conscience qu'il doit être repris, réétudié, analysé de manière*

¹ Aktouf O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université de Laval, 1987.

² Devereux G., 1980, op. cit.

systematique et plus universelle(...). L'observation doit être reprise, comparée, confrontée de toute manière avec d'autres"¹.

1.4. La validation des données :

Les recherches utilisant des méthodologies qualitatives sont sous la menace de **généralisations abusives**, qu'on peut éviter en pratiquant :

- **la diversification des sources d'information**², à la fois en nature (lectures de document, observations, relations), en catégories de personnes interrogées (animateurs d'équipe aux statuts différents : chefs de service, cadres, agents de maîtrise, chefs d'équipe) ou en types de situations (réunions, entretiens seul à seul, visites d'ateliers ou d'installations, situations d'interaction, grand-messes, etc).

- **la présentation des résultats de la phase d'observation**³ à deux types de population :

- aux personnes-contacts, ou "*informateurs-clés*"⁴, c'est-à-dire aux personnes qui étaient nos portes d'entrée dans les entreprises, et qui ont également été nos fournisseurs de documents officiels. Dans ce cas, la validation n'a pas été constituée d'un seul moment institutionnalisé. Elle a été menée de façon plus ou moins continue, en fonction des rencontres ;

- à un groupe de Mgp, ce qui n'a pas été possible dans une entreprise, pour des raisons d'organisation et de temps. Dans l'autre, l'ensemble des personnes interrogées ont été conviées à une restitution de leurs propos⁵.

Ces phases de restitution ont un double objectif :

¹ Lourau R., *Le journal de recherche*, Ed. Méridiens Klincksiek, 1988.

² Huberman A.M. & Miles M.B., 1991, op. cit.

³ Huberman A.M. & Miles M.B., 1991, op. cit.

⁴ Carlo (De) L., "Un tour dans l'atelier du chercheur-bricoleur", *Actes de la journée Méthodes Qualitatives et Gestion des Ressources Humaines*, IAE de Lille, 28 Mars 1996.

⁵ Plus qu'un principe d'efficacité méthodologique, c'est un principe éthique : Igalens J., *Audit des Ressources Humaines*, Ed. Liaisons, 1994, 2e éd, pp. 30-31.

- validation du diagnostic ;
- enregistrement des remarques. En ce sens, la phase de validation est aussi un moment complémentaire de recueil d'informations ;

De plus, la restitution collective dans la seconde entreprise l'engageait quant aux suites à donner aux résultats des investigations.

Enfin, nous avons **présenté nos résultats en groupe de recherche**, que ce soit en suivi de thèse ou lors de discussions entre chercheurs. L'échange régulier au GRAPHE¹ avait non seulement un but de validation et d'approfondissement des points importants à différents moments de la recherche mais aussi de stimulation de l'écriture. Enfin, les résultats intermédiaires ont fait l'objet d'une présentation à un colloque scientifique².

Ces principes méthodologiques issus de la construction du sujet de recherche, aboutissent à une **configuration optimale de la méthodologie**. Sa concrétisation ultérieure dans un dispositif méthodologique s'est réalisé en étroite relation avec les demandes des terrains. Cette configuration est donc à adapter aux terrains particuliers mais en respectant les principes préalablement établis.

La construction des principes méthodologiques ne s'est pas effectuée de façon ponctuelle mais comme le fruit d'une évolution parallèle à celle du sujet de recherche.

2. Démarches envers les terrains de recherche.

Dans cette section, nous abordons dans le présent paragraphe les démarches et la négociation des terrains. Elles permettent de comprendre la relation qui a été construite avec eux.

¹ Groupe de Recherche et d'Action sur les Potentiels Humains en Entreprise, laboratoire du CLAREE-IAE de Lille.

² Bellini S., "Comprendre le management participatif", *Actes des IIIe journées de la recherche IUT en Sciences Humaines et Sociales*, "Autonomie des outils, pratiques des acteurs", GEREG, Annecy, Mars 1996.

Deux entreprises ont constitué notre terrain d'investigation. Elles ont donné leur accord après négociation de la forme de l'intervention, en fonction de leurs intérêts.

La nature de l'intervention a précisé les dispositifs méthodologiques dont nous avons présenté les principes précédemment.

2.1. Enjeux des négociations :

L'objectif de la négociation du terrain est de trouver des **intérêts communs** à l'entreprise et à notre recherche. Cette phase de contact initial détermine la position vis-à-vis de l'entreprise. L'accord sur des intérêts partagés permet d'éviter ensuite une position de sollicitation vis-à-vis des dirigeants. Il nous place dans une **position de partenariat**, où l'opportunité de travailler ensemble est bien défini au préalable.

La collecte d'information est donc menée avec deux objectifs distincts :

- l'objectif de l'entreprise, devant déboucher sur des apports opérationnels ;
- l'objectif de la recherche, dont nous avons dit qu'elle est de comprendre une pratique.

Si la conciliation de ces deux objectifs demande un surcroît de travail (collecte d'informations qui ne touchent pas le coeur de la recherche, rapports, présentations intermédiaires), la démarche nous semble aussi plus riche car elle permet une **interaction plus forte avec les demandeurs, en l'occurrence les concepteurs et animateurs du système de management**. Elle facilite également l'accès à certaines informations (documents officiels, entretiens).

A ce titre, la négociation préalable est aussi une **source d'information** :

- les demandeurs, concepteurs du système de management, livrent leurs propres représentations sur le «bon» comportement ;

- ils identifient des dysfonctionnements qui laissent présager ce que devrait être un «bon» fonctionnement.

Sur le fond, la contractualisation de la recherche est menée avec deux préoccupations : celle de l'**épistémologie du contenu** (c'est-à-dire qu'elle indique un type de relation par rapport au terrain et contribue à préciser ainsi la validité des données ; cela est la base de ce qu'on appelle une recherche-action) et celle de la **gestion de la relation**¹, elle-même porteuse d'informations.

2.2. Justification du choix des terrains.

Nous avons contacté deux entreprises que nous savions préoccupées par le management participatif, à des degrés divers. De manières différentes, elles sont des "*cas révélateurs*"² :

La première entreprise sera appelée NORACIER dans la thèse.

Après de précédents investigations à NORACIER, en DEA et en Maîtrise, nous avons renoué contact avec cette entreprise de sidérurgie de la région Nord-Pas de Calais. Le responsable de l'Institut du Management a été notre premier intermédiaire.

Le management est un domaine sur lequel l'entreprise met l'accent depuis près de 15 ans, suite au lancement des cercles de qualité (1982), qui ont ensuite évolué dans leur forme. NORACIER a ainsi développé des outils de management, un centre de formation au management (l'institut du management) où une quinzaine de personnes, formateurs et auditeurs, veillent au suivi, à l'animation et à l'évaluation du système de management.

¹ Benghosi P.J., "La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie de l'intervention", *Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, pp 195-209, n°15, 1990.

² Yin R.K., 1989, op. cit., p. 88.

A un entretien avec le directeur de l'institut du management suivît fortuitement la décision de la direction de l'entreprise de lancer un audit des "*démarches participatives*", instances de participation formalisées. C'est ainsi que nous avons été mis en relation avec l'auditeur interne pour participer à l'audit.

La seconde entreprise sera désignée NORPOR.

Au cours du DEA, nous étions également intervenu à NORPOR, une structure portuaire du littoral de la région Nord-Pas de Calais. Nous étions parvenu à un accord sur un contrat CIFRE dont l'objet était, pour la partie qui intéressait l'entreprise, l'évaluation du management participatif mis en place depuis peu (1991). La convention n'a pas abouti mais les relations n'ont pas été rompues.

Un nouveau contact fut pris en août 1995 avec le DRH de NORPOR. Nos intérêts se sont rapidement rejoints. En effet, quelques années après le lancement de formations sur le thème, le DRH estimait bon de faire le point. Pour lui, la difficulté des démarches participatives était liée à un héritage culturel de non-participation et à une résistance de l'encadrement direct.

2.3. Modalités de la recherche-action :

Nos négociations se sont appuyées sur un document de "*premières impressions*" : il s'agissait d'un texte réalisé à la suite des premiers entretiens avec les personnes-contacts des entreprises. Ces premiers entretiens portaient sur les demandes et interrogations des personnes du terrain vis-à-vis du management participatif. A partir de ces demandes, il s'agissait d'abord de montrer les intérêts communs aux propositions d'investigation. Puis, par ce document, nous jetions les bases d'une première discussion sur les thèmes identifiés comme étant préoccupants.

La forme de nos interventions s'est précisée à travers plusieurs réunions.

Nous avons donc saisi deux opportunités de terrain qui ont demandé une adaptation aux préoccupations des organisations correspondantes :

NORPOR mettait l'accent sur l'application des pratiques participatives par **l'encadrement, identifié comme l'épicentre des problèmes de management** (suivant le principe d'exemplarité).

L'intervention, initialement prévue en septembre 95, fut repoussée en mars du fait d'un mouvement d'humeur des cadres. Celui-ci s'est cristallisé sur des revendications salariales, à l'approche des périodes d'évaluation et d'attribution des gratifications. Il s'est manifesté par un "*boycott*" du projet d'entreprise de la part des cadres. Jusqu'au troisième jour de notre présence dans l'entreprise, notre intervention avait pour objet un audit social, notamment pour savoir si le malaise des cadres était résolu. Les représentants syndicaux des cadres ont manifesté leur étonnement en apprenant l'existence de cet audit. Ils s'en ont ouvert auprès du DRH, qui a alors transformé l'objet de la mission en audit du management. Cette réorientation, "socialement acceptable"¹ pour les partenaires sociaux et plus conforme à nos préoccupations de recherche, n'en reste pas moins déroutante sur le plan de la méthode.

Notre mission a donc été de mener un **audit du management** auprès des animateurs d'équipe, cadres et agents de maîtrise.

De son côté, NORACIER centrait ses **préoccupations sur des outils de management**, à savoir les "*démarches participatives*" en vérifiant leur **intégration par les animateurs d'équipe**.

Notre intervention a pris la forme d'une **participation à l'audit des "*démarches participatives*"** : élaboration d'un guide d'entretien, réalisation d'entretiens, partage des données, apports bibliographiques, présentation à l'auditeur d'une analyse des résultats. La rédaction du rapport d'audit final, à destination de la direction, s'est ensuite réalisée sans nous.

¹ Pour Igalens, c'est une condition à respecter pour accepter l'intervention : Igalens J., 1994, op. cit. p. 27.

Les interventions ont duré deux mois à NORACIER et trois mois à NORPOR.

2.4. Nature des interventions.

Nos bases et principes méthodologiques ont été communs aux deux dispositifs mais les fonctionnements ont différé du fait de la nature de l'intervention. Ces variations se sont fait sentir à plusieurs niveaux :

- degré d'autonomie - degré de dépendance :

Notre liberté d'action était plutôt encadrée à NORACIER puisque nous étions d'abord accompagnateur de l'auditeur puis enquêteur autonome. Les investigations ont été menées à l'aide d'un guide d'entretien pré-construit par le psychologue du travail de l'entreprise puis ajusté en fonction de nos objectifs réciproque.

A NORPOR, notre autonomie était beaucoup plus large, subordonnée aux objectifs de l'audit préalablement définis.

- objet d'investigation :

NORACIER centrait ses préoccupations sur l'utilisation d'outils alors que NORPOR se préoccupait de créer une rupture comportementale chez les cadres, afin qu'ils adoptent des rôles conformes au management participatif. Le lien avec notre objet de recherche était chaque fois mis en évidence. Cependant, la réalisation d'objectifs particuliers, dans des contextes particuliers a nécessité des ajustements spécifiques dans la démarche de recherche.

- localisation géographique :

Notre point d'appui à NORACIER était l'Institut du Management alors qu'à NORPOR, nous étions dans deux services voisins. Ainsi, les occasions de rencontre, les opportunités d'échange informel et

d'observation d'animateurs d'équipe en action ont été beaucoup plus nombreux et plus riches dans cette deuxième entreprise, comme en témoignent les encadrés III-7 et III-8 sur les configurations des entretiens à NORACIER et NORPOR.

- nombre et configuration des entretiens :

A NORACIER, nous avons mené 32 entretiens. L'encadré III-7 en montre leur répartition.

Encadré III-6	
Configuration des entretiens à NORACIER :	
-> Ancien membre du comité de direction :	1
-> Concepteurs ou animateurs du système de management :	4
-> Responsables ressources humaines dans les services :	2
-> Entretiens hors ligne hiérarchique :	4
dont :	
- Techniciens :	2
- Contremaître	1
- Chef d'atelier	1
-> Entretiens intégrés au sein d'une ligne hiérarchique :	21
dont :	
- 1 quadriade :	
Chef de service - cadre - contremaître - chef d'équipe	4
- 2 sortes de triades :	
Cadre - contremaître - chef d'atelier ou d'équipe (2)	6
Contremaître - chef d'équipe - ouvrier	3
- 3 sortes de dyades :	
Cadre - contremaître	2
Contremaître - chef d'équipe (2)	4
Chef d'équipe - ouvrier	2
Total : 32	

A NORPOR, compte-tenu des facilités de contact mais aussi de notre mission officielle, nous avons mené 65 entretiens, répartis comme l'encadré III-8 le montre.

**Encadré III-7 :
Configuration des entretiens à NORPOR**

-> Dirigeant :	1
-> Responsables syndicaux :	2
-> Fonctionnels des ressources humaines	6
-> Entretiens intégrés à une ligne hiérarchique :	
• Service 1 :	
dyades et triades entre 1 Chef de service, 2 cadres du service, 11 agents de maîtrise, 3 chef d'équipe et 3 ouvriers-marins	20
• Service 2 :	
Dyades et triades entre 1 chef de service, 4 cadres, 12 agents de maîtrise et 2 chefs d'équipe	19
• Service 3 :	
1 chef de service, 2 cadres et 1 agent de maîtrise	4
• Service 4 :	
1 chef de service, 1 agent de maîtrise	2
• Service 5 :	
1 chef de service, 2 cadres	3
• Service 6 :	
1 cadre, 2 agents de maîtrise	3
-> Entretiens hors ligne hiérarchique (cadres) :	5
	Total : 65

- exigences de retour :

Comme nous l'avions évoqué, l'accès aux terrain a été négocié avec des contreparties différentes : échange d'information, contribution à la réflexion et à l'analyse, apport d'éléments bibliographiques (NORACIER) ; présentation intermédiaire des informations recueillies, rédaction d'un rapport d'audit avec prévision de présentation au comité de direction (NORPOR).

- contingence matérielle :

Suite à la première période d'investigation (NORACIER), nous nous sommes dotés d'un ordinateur portable. Ce qui ne pourrait être qu'une péripétie banale d'un parcours de recherche explique aussi un carnet de bord plus détaillé lors de notre deuxième terrain. La présence sur les lieux de travail a été facilitée par l'absence des soucis de retranscription tardive de notes manuelles prises sur le terrain. Ainsi, cette simple contingence matérielle a permis plus de partage de moments informels, en particulier en fin de cycle de travail.

2.5. Champs de tension de la recherche.¹

En tant que chercheur, nous nous situons nous-mêmes dans des champs de tension qui ont influencé notre thèse² :

- tensions liées au terrain : entre implication et objectivation, deux tendances irréductibles d'une recherche appliquée³ ;
- tensions liées à l'écriture de la thèse entre recours à l'intuition et rigueur méthodologique⁴ ;

¹ Le terme "champ de tension" est emprunté à P. Louart et le GRHEP, "Les champs de tension en GRH", in J. Brabet (coord.), *Repenser la GRH*, Economica, 1993, pp. 165-212.

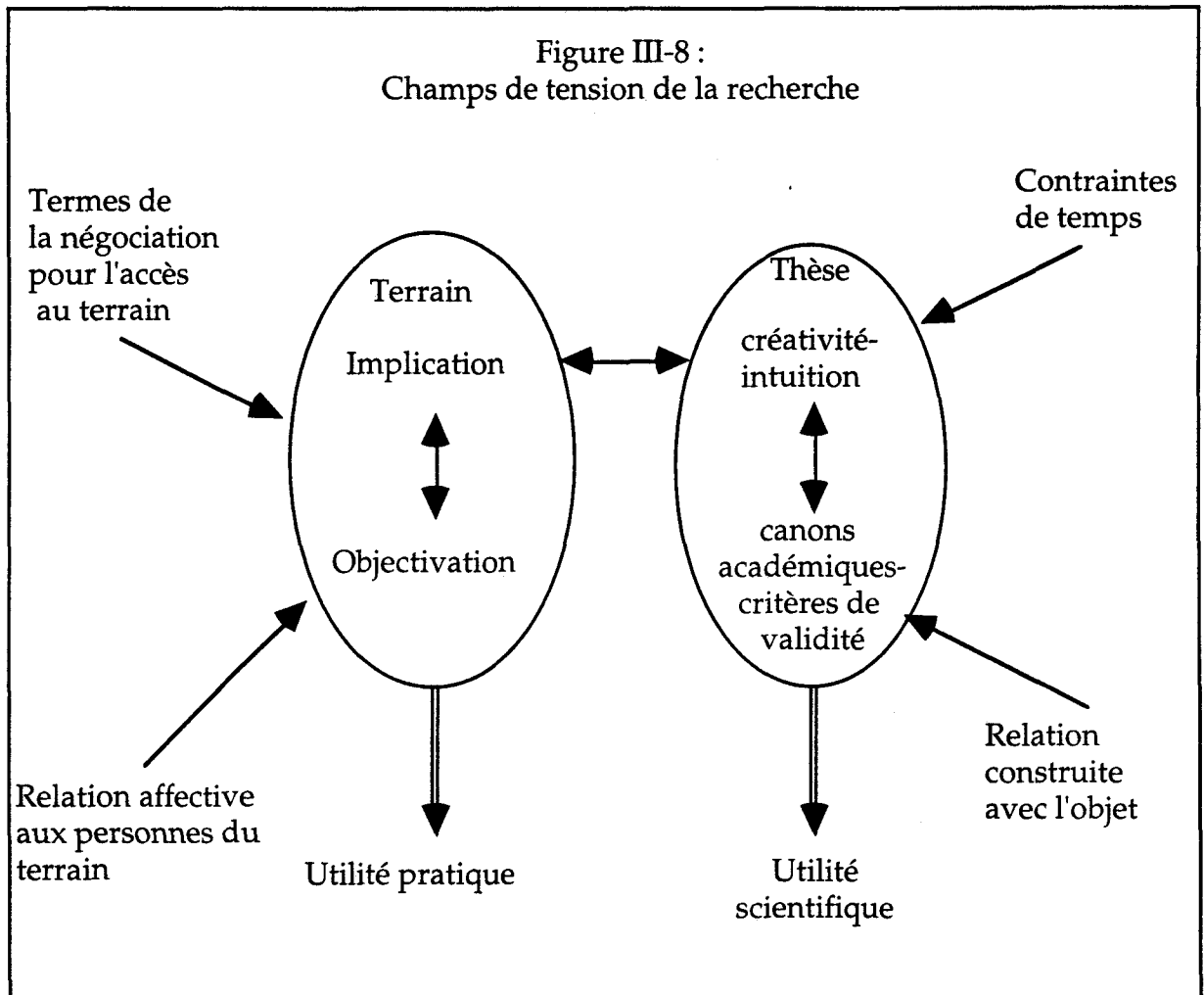
² Ils sont propres à toute recherche-action.

³ Devereux G., 1980, op. cit.

⁴ Sardan O., 1995, op. cit.

- tensions entre le terrain et la thèse, liées aux objectifs universitaires à concilier avec les objectifs fixés par la négociation des terrains¹.

Ces champs de tension peuvent se synthétiser comme l'indique le schéma suivant.



La démarche de **recherche appliquée** atténue l'aspect tensionnel entre la recherche et le terrain. En effet, ce type de tension est avivé si le terrain est uniquement un lieu de recueil de données dont l'analyse n'appartient plus aux acteurs. Les contreparties négociées pour avoir accès aux informations (rapports, réunions) sont alors perçues comme des contraintes handicapantes pour la progression de la recherche.

¹ Berry M. , "L'agenda du chercheur", Sciences Humaines, Hors-Série n°9, Mai-Juin 1995.

L'aspect tensionnel est moindre si, au contraire, les productions pour les personnes-contact en entreprise sont considérées comme participant à la construction de la recherche. Elles sont intégrées dans une démarche à la fois de validation des analyses et d'opérationnalisation de la recherche. Nous nous inscrivons dans cette perspective.

Toutefois, la relation entreprise-recherche reste tensionnelle car les finalités et critères d'évaluation d'un travail diffèrent selon que les productions s'adressent à l'entreprise ou aux scientifiques.

3. Domaine de validité de la recherche :

Nous souhaitons montrer ici comment les accords sur l'intervention ont défini nos statuts d'enquêteur dans les deux entreprises. Ils dessinent le champ de validité des informations recueillies au cours de nos investigations du terrain.

En effet, les caractéristiques des terrains et la nature de notre intervention déterminent :

- des statuts d'enquête donc des modalités d'accès aux informations ;
- des conditions d'investigation dont les types d'interaction ;
- des dispositifs méthodologiques, adaptés à partir de principes communs.

3.1. Statuts d'enquêteur :

Comme nous l'avons déjà souligné, notre statut d'enquêteur est le résultat des négociations avec les personnes-contact du terrain. Il dépend des opportunités de terrain. Ils explicitent notre position par rapport à l'objet de recherche et par rapport aux entreprises.

D'un point de vue méthodologique, la reconnaissance de l'impact de son statut et de sa propre subjectivité dans la relation au terrain est indispensable¹. Nous décrivons maintenant ces positions et statuts.

3.1.1 Un statut d'observateur :

Pour NORACIER, il s'agissait de **s'intégrer à un audit du management participatif**, mené par un service qui se veut centre-ressources. Notre communauté d'intérêt était évidente. On attendait de nous avant tout un **rôle d'observateur** et l'apport de réflexions issues des observations (échange d'informations, apports bibliographiques, analyses). La contrepartie n'a pas été formalisée.

Nous rappelons ici que nous n'avons pas participé à la rédaction du rapport final : sa responsabilité était attribuée, par le DG, à un auditeur unique ; de plus, l'audit s'est poursuivi au-delà de notre présence.

Le degré de prestige du statut de l'enquêteur n'est pas uniquement lié à sa dénomination mais dépend aussi de l'importance que les enquêtés lui accordent. Ainsi, l'existence préalable à l'enquête d'instances d'expression habitue les acteurs à la prise de parole, y compris sur des aspects de management. Dès lors, l'appel à l'expression sur un sujet comme l'audit, n'a pas revêtu un caractère exceptionnel. Elle a probablement contribué à **désinvestir notre statut de tout prestige particulier** et à soustraire la retenue que nous craignions quant à l'expression des problèmes.

3.1.2. Un statut d'analyste :

Pour NORPOR, il s'agissait de **réaliser un audit du management en lieu et place d'un consultant** (le rapport qualité/prix étant jugé avantageux, ce qui est aisément compréhensible étant donné notre statut juridique de stagiaire). Notre communauté d'intérêt était également évidente. On attendait de nous un **rôle d'analyste** (diagnostic et propositions). La

¹ Girin J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", Economie et Société, Série Sciences de Gestion, Octobre-Décembre 1981.

contrepartie était formalisée : rédaction d'un rapport final et, à notre demande, restitution des informations collectées auprès des personnes interrogées.

Notre statut était plus **prestigieux** dans cette entreprise puisque la démarche était inaccoutumée. Ainsi, l'information sur notre présence et son objet nous a-t-elle devancé plus d'une fois lors de nos prises de rendez-vous. Nous n'avons eu aucun mal à les obtenir.

Au moment de l'entretien, nous présentions notre **double statut d'auditeur et de doctorant**, dans le but d'ôter de notre image l'idée d'inquisition destinée à des sanctions.

Dans les deux entreprises, notre statut juridique était celui de stagiaire.

3.2. Types d'interaction au terrain :

Nos positions par rapport aux terrains de recherche ont influencé les types d'interactions. Les statuts en contextes différents ont joué sur le **champ de validité** des données recueillies.

L'interaction est liée à la nature de nos investigations, qu'on peut rapprocher de l'observation participante dans la mesure où elle engendre *"une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets dans le milieu de ce dernier"*¹. Elle a pour conséquence des situations d'implication².

Trois types d'implication sont repérables :

- **l'observation participante active** : le chercheur a un rôle bien défini dans le système et acquiert un statut qui va lui permettre de participer pleinement aux activités et ainsi obtenir des données pour ses recherches. Faute de recul, il est menacé de se prendre au jeu de l'action.

¹ Bogdan et Taylor, cité par Lapassade G., *L'ethnosociologie*, Editions Méridiens Klincksiek, 1991, p. 24.

² Typologie de Adler & Adler, cité par Lapassade, 1991, op. cit., Chapitre I.

- **l'observation complète**: la participation complète est fondée sur une appartenance préalable à la situation étudiée. Cette forme de participation implique que le chercheur devienne le phénomène qu'il étudie. Le chercheur a un rôle de membre complètement immergé dans le groupe, comme un membre naturel à part entière. Il partage alors les mêmes vues, les mêmes sentiments et poursuit les mêmes buts que les acteurs qu'il observe. Le problème réside dans le fait qu'il ne prend pas de recul par rapport à ce qu'il vit.

- **l'observation participante périphérique** : le chercheur n'est pas totalement intégré dans l'équipe et n'a pas de rôle décisionnel. Il ne souhaite pas participer à certaines activités du groupe étudié afin de pouvoir mieux prendre du recul par rapport aux situations. Il est membre sans pour autant être admis au centre des activités. Du fait de la nature de nos interactions, nous connaissons le type d'implication similaire à celle de l'observation participante périphérique.

Des biais liés à notre statut peuvent être mis en évidence (déformation, transmission de revendications par le biais des entretiens, camouflage...). Cependant, le recoupement d'information est un principe que nous avons systématisé (voir les principes méthodologiques).

D'autre part, l'essentiel n'est pas pour nous d'aboutir à une pseudo-objectivité et de tenter, vainement, de supprimer toute subjectivité, mais de **revendiquer une capacité de production de connaissances à partir de données dont nous définissons le champ de validité.**

Si on ne peut maîtriser ou annihiler l'interaction provoquée avec les personnes interrogées, on peut :

- **avoir conscience de l'interaction et maintenir une attention sur les conséquences de sa présence¹ ;**

Pour Girin, la "*perturbation*" du terrain et de ses acteurs par le chercheur est inéluctable. Il est vain de chercher à accroître l'objectivité des données en limitant les interactions ou les perturbations. Pour lui, il est préférable de les accepter et de les identifier, en intégrant leurs influences sur le recueil et la qualité des données.

¹ Girin J. , "L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", op. cit.

- **maîtriser, pour ce qui est possible, le contexte de l'interaction :** première présentation (officielle, en visite d'ateliers ou de bureau ou en informel), contexte de l'entretien (seul-à-seul, à l'écart), explication de l'objet de l'entretien, présentation de soi (statut de doctorant, apparence extérieure), intensité de l'interaction (fréquence des rencontres avec l'interlocuteur, construction de la relation au cours et en dehors de l'entretien) ;

En pensant l'interaction, nous construisons le champ de validité de la recherche. Il ne s'agit donc pas de minimiser les effets de l'interaction mais de la penser et d'**être actif dans le processus qu'elle engendre**. De cette manière, le dévoilement d'une intuition, dans l'attente d'une réaction, provoque une interaction. Ce qui est intéressant dans le cas présent n'est pas l'interaction mais ce à quoi elle aboutit.

3.3. Nature des données collectées.

La négociation de terrains différents pose le problème de **l'hétérogénéité des informations recueillies**. Ce peut être une limite de cette recherche. Cependant :

- les **principes méthodologiques et la posture d'attention** ont été communs ;
- nous n'avons pas recherché une information "*objective*" mais à **comprendre le sens d'un objet particulier** (la gestion des rôles) à travers de multiples situations ;
- la **position de partenariat** avec les terrains nous a apporté une grande richesse dans l'interaction avec les personnes-contact ;
- la **démarche de recherche appliquée** nous a permis de nous adapter aux contingences du terrain ;
- le projet de recherche que nous poursuivons était de nature **compréhensive**, il n'a pas prétendu à des ambitions de **représentativité**.

Pour résumer, les limites de validité de notre travail se situent dans :

- **le nombre d'entreprises étudiées.** Un prolongement de notre travail pourrait être envisagé, notamment dans des entreprises aux configurations organisationnelles différentes ;
- **la partialité des situations d'action observées.** Elles sont forcément limitées à des aspects conjoncturels et contextuels et ne peuvent recouvrir l'ensemble des pratiques organisationnelles¹ ;

¹ Louart P., "Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies", *Actes de la journée Méthodes Qualitatives et Gestion des Ressources Humaines*, IAE de Lille, 28 Mars 1996/b.

CONCLUSION :

L'ajustement des rôles du manager aux injonctions de l'organisation représente le coeur de notre problématique. Celle-ci se justifie par des problèmes concrets qui interviennent dans les situations de management au niveau des managers de proximité (Mgp). Elle explique également le recours au concept de rôle, objet de divers points de vue théoriques.

Nous nous inscrivons dans la conception interactionniste, selon laquelle les rôles se construisent au sein d'un **système global d'interactions**, que nous nous attachons à repérer.

Pour ce faire, nous avons posé les principes de notre **démarche d'investigation**. Notre approche est qualitative. Elle repose sur une **combinaison de méthodes de recueil de données complémentaires**. Elles se complètent à la fois par le type d'information recueilli (documents, entretiens, observations) et par le niveau d'analyse (représentations transmises par le discours, pratique). Cette combinaison doit permettre de saisir les différentes facettes d'un phénomène complexe et de mieux cerner les différentes rationalités qui l'abordent.

Au-delà des techniques, l'enquête est menée avec une posture d'attention. Elle consiste à entreprendre une détection de signaux d'information à propos de nos préoccupations, à chercher à recouper les informations.

Nous cherchons aussi à **multiplier les moments de recueil de données**, formel et informel, pour aborder les personnes interrogées dans plusieurs situations d'interaction.

Par ces dispositifs complémentaires, nous souhaitons tirer le parti d'une **présence prolongée** dans les entreprises investies, avec lesquelles nous avons travaillé dans une logique de partenariat. Nous en avons décrit les tenants et aboutissants.

Enfin, les interactions avec le terrain nous imposent de rester vigilant sur **l'impact de notre propre présence et de notre statut sur les acteurs**. Elles balisent le champ de validité de cette thèse.

Le schéma III-9 synthétise les développements de ce chapitre

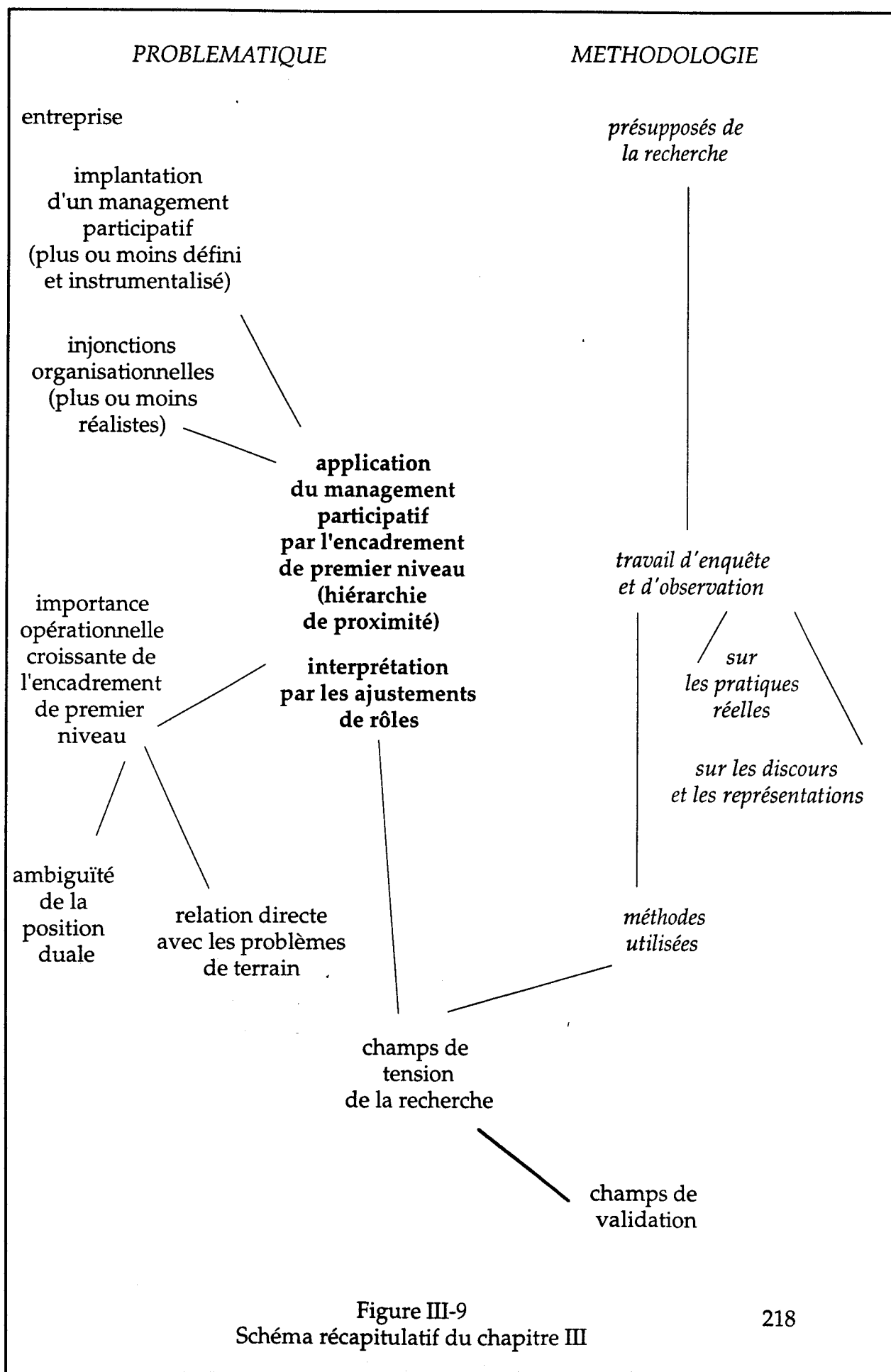


Figure III-9
Schéma récapitulatif du chapitre III

**ANALYSE DES ROLES
DES MANAGERS DE
PROXIMITE EN
SITUATION**

DEUXIEME PARTIE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES ROLES DES MANAGERS DE PROXIMITE EN SITUATION.

Au cours de cette deuxième partie, nous tentons de poser les termes de l'ajustement des rôles des Mgp, dans un contexte d'action qui est le management participatif.

Nous étudions tout d'abord les paysages internes des entreprises. Le but est de mieux comprendre dans quel environnement de travail interviennent les sollicitations au management participatif (chapitre IV).

Chaque variable n'est pas seulement descriptive mais véhicule un sens par rapport aux prescriptions organisationnelles. Nous abordons trois façons d'interpréter cette production de sens (chapitre V). Ces lectures font appel à des paradigmes sous-jacents. Nous nous inscrivons personnellement dans un **paradigme constructiviste**.

Notre approche psycho-sociale nous amène ensuite à aborder l'ajustement des rôles proprement dit. Nous tentons d'en analyser les principes à partir de nos investigations (chapitre VI). Pour mieux illustrer nos propos, nous alternons tout d'abord description des entreprises et analyse, puis nous complétons ces données par la restitution d'observations liées aux interactions entre acteurs. Des exemples de faits et des extraits d'entretien étayent nos remarques.

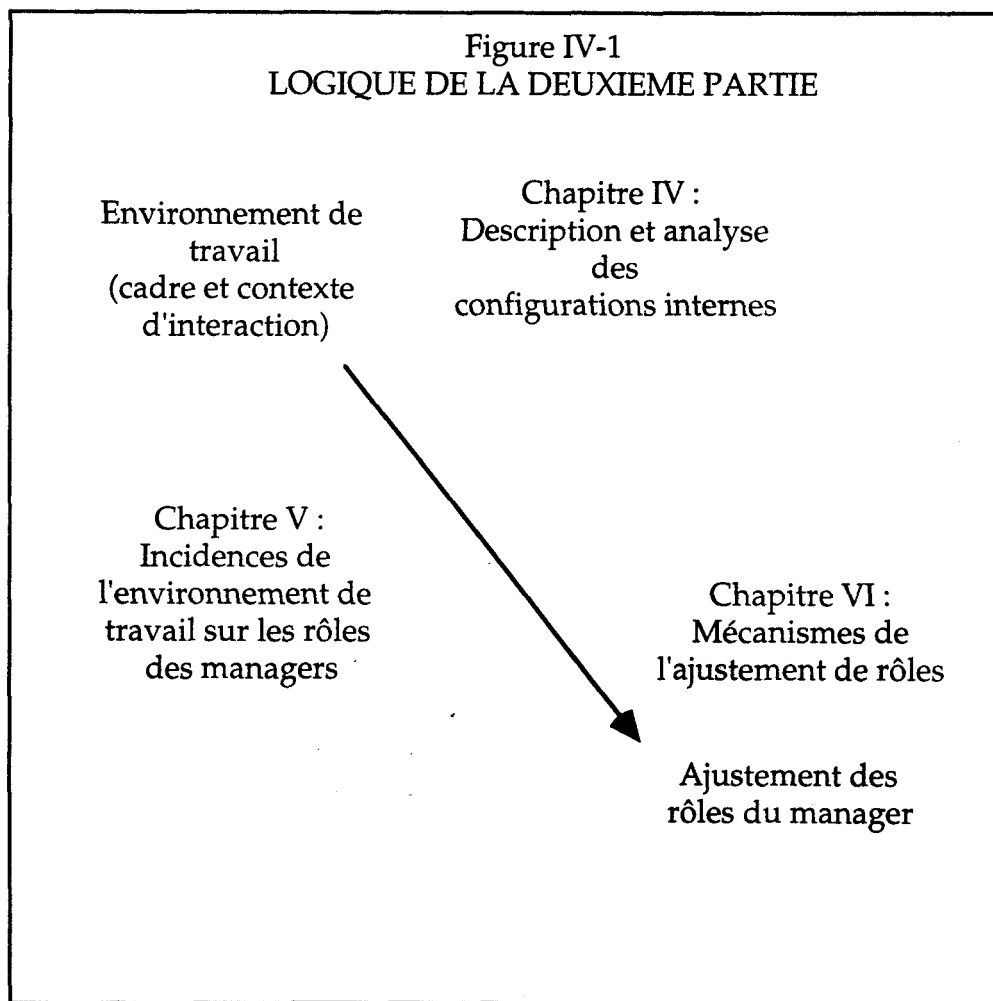
Au cours de cette partie, nous suivons une **démarche inductive**. Nous essayons de fondre le particulier dans le général c'est-à-dire de construire une généralisation partielle tirée de constats cumulés. A partir des données de terrain, nous formulons une analyse dont les **vertus sont exploratoires**. Pour y parvenir, nous avons tout d'abord posé des principes d'analyse. Ceux-ci nous ont incité à construire des grilles de lecture du phénomène de l'ajustement des rôles :

- nous avons considéré le phénomène d'ajustement dans sa globalité. Pour cela, nous avons resitué les prescriptions de rôles dans leur **système global d'interaction** ;

- nous avons multiplié les **niveaux d'analyse** : représentations, discours et pratiques ;

- nous avons caractérisé divers **objets d'observation** : au niveau individuel ou au niveau de l'entreprise ; des outils ponctuels ou une démarche globale.

Ces grilles de lecture ont une fonction analytique. Elles ont aussi une vocation opérationnelle. Elles ont inspiré nos préconisations dans les entreprises où nous sommes intervenu, en concrétisant par là la **perspective de recherche appliquée**. C'est dans cette même orientations que nous tirons de nos analyses des enseignements pratiques et opérationnels.



CHAPITRE IV : PAYSAGES INTERNES ET ROLES DES MANAGERS.

Par l'introduction du management participatif, les dirigeants de l'organisation souhaitent influencer les modes d'interaction du manager avec autrui. L'objet de ce chapitre est de montrer l'influence des contextes sur cette interaction.

Il est vite apparu indispensable de montrer comment le contexte général agit sur le projet participatif. Il contribue à une compréhension particulière des rôles qu'il engendre, révélant des adéquations ou des incompatibilités avec les systèmes en place.

C'est ainsi que nous avons construit le **système global d'interactions**. Nous lui prêtons deux vertus complémentaires :

- il sort les rôles de la seule perspective individuelle, celle du manager local ayant tout le pouvoir mais aussi toute responsabilité (chapitre II). Selon cette conception, tout Mgp est susceptible d'aménager ses rôles sous les prescriptions ou recommandations de l'organisation. Or, nous avons montré précédemment que l'ajustement des rôles ne peut se résumer à la seule activation de capacités prétendument innées ou naturelles.

- il replace le phénomène de l'ajustement des rôles du manager dans la **relation individu-organisation**. Puisque les rôles se construisent dans l'interaction (chapitre III - Section 1), ce système permet de les appréhender dans leur globalité.

Par conséquent, l'ajustement des rôles doit être entendu par rapport au contexte dans lequel il intervient. Si l'on tente une analogie avec un iceberg, on pourrait comparer le comportement du manager à la partie visible¹ d'une pratique dont les sous-bassements sont autant objectifs et matériels (technologie, structure, organisation du travail) que subjectifs et interprétatifs (ils sont soumis à l'appropriation de chacun).

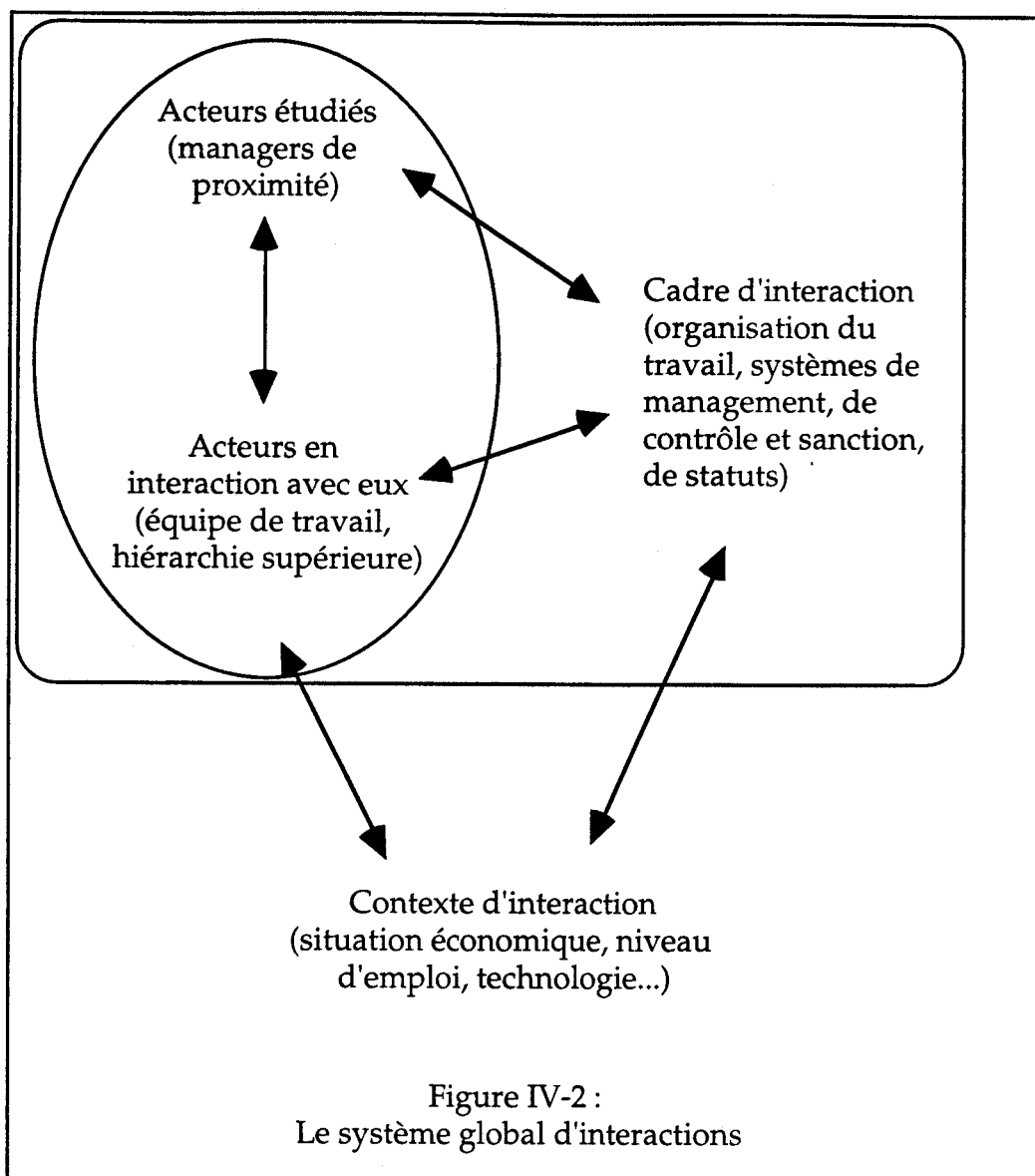
¹ L'idée d'iceberg est inspirée de Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, op. cit.

L'exercice du management participatif est donc à observer aussi bien dans les comportements des Mgp que dans la façon avec laquelle l'organisation manifeste des prescriptions.

Le système global d'interactions rassemble les interactions que le manager vit dans l'application du management participatif. Nous distinguons :

- **l'interaction entre acteurs**, qu'il s'agisse des subordonnés ou de la hiérarchie supérieure ;
- **le cadre d'interaction** : c'est l'ensemble des données organisationnelles qui ont pour but de réguler l'interaction ;
- **le contexte d'interaction**, constitué des données environnementales.

Nous le schématisons comme suit.



Modalités de présentation des analyses.

Notre présentation comporte deux sections. Dans chacune d'elles, nous décrivons les **configurations des systèmes d'interaction** dessinées par les deux entreprises étudiées. Nous détaillons plusieurs grands thèmes, qui expliquent la façon dont l'ajustement de rôles se produit. Le choix des thèmes répond à une double préoccupation :

- mettre en évidence les points saillants des entreprises qui ont une incidence sur notre sujet de recherche ;

- permettre une comparaison entre les deux entreprises étudiées. Pour cette raison, les sept grands thèmes qui ont émergé de l'analyse sont repris pour les deux entreprises.

A partir des configurations décrites, nous en induirons les attentes de rôles qu'elles entraînent. Les cas décrits nous serviront aussi de points de référence pour les chapitres suivants liés à l'analyse.

Ce chapitre est donc écrit en alternance sur le mode narratif (description des cas) et analytique (conséquences sur les rôles des animateurs d'équipe). Afin de faciliter le repérage du lecteur, les pages de description des cas sont légèrement colorées. A la fin des descriptions, nous en dressons un tableau synthétique.

PLAN DU CHAPITRE IV

Section 1 : NORACIER : une conjonction de pressions au management participatif.

1. La sophistication du système de management.
2. L'entretien des particularités culturelles.
3. Une structure organisationnelle en cours de mutation.
4. Un paradoxe de NORACIER : chute des effectifs et mobilisation du personnel.
5. La vigilance des contre-pouvoirs institutionnels.
6. Des contraintes technologiques qui appellent à la participation.
7. Des contraintes économiques mobilisatrices.

Section 2 : NORPOR : un décalage entre prescriptions de rôles et environnement de travail.

1. La distance du système de management par rapport au terrain.
2. Le manque d'un référent culturel unifié.
3. Des frémissements dans la structure organisationnelle.
4. Une tendance à la réduction des effectifs.
5. La force des contre-pouvoirs institutionnels.
6. La diversité des contraintes technologiques.
7. Une situation économique préoccupante.

Synthèse.

SECTION 1 : NORACIER : UNE CONJONCTION DE PRESSIONS AU MANAGEMENT PARTICIPATIF.

NORACIER est une entreprise de sidérurgie, de grande taille, par ses effectifs (environ 5000 salariés) et par son étendue (70 km de routes à l'intérieur de l'usine). A ce titre, c'est une entreprise au poids important dans son bassin d'emploi : poids économique, social et également managérial car en ce domaine, elle est une référence pour beaucoup d'entreprises de l'agglomération.

1. La sophistication du système de management :

L'entreprise a mis l'accent sur les aspects managériaux avec le lancement des cercles de qualité au début des années 80. Depuis cette date, le système de management a profondément évolué. Il est marqué par :

- un important dispositif de soutien aux animateurs d'équipe ;
- une communication intense ;
- des sollicitations dont la nature change selon les préoccupations conjoncturelles.

Le système de management est pensé, structuré et intégré aux autres composantes de l'organisation de la même manière qu'un système technologique. Il est donc loin d'être une simple variable d'ajustement aux impératifs économiques.

• Un système en évolution :

Les **cercles de qualité** développés dans les années 80 ont continué dans la grande majorité des cas sous d'autres formes, parfois plus informelles. Ils ont néanmoins constitué **un cap pour l'entreprise**. Il s'agissait d'un des premiers signes tangibles de la volonté de NORACIER d'ouvrir le dialogue, de solliciter l'expression de tous dans l'intérêt affiché de l'entreprise. C'était aussi un cap dans la mesure où ils ont constitué une instance de

participation directe, sans la médiation de la représentation syndicale jusqu'alors requise.

Le **projet d'entreprise** constitue probablement un deuxième cap. Pour sa réalisation, de très nombreux groupes se sont exprimés sur les valeurs, les problèmes, les points forts et faibles de NORACIER. Pour ce faire, l'entreprise a profité de l'opportunité d'un changement de nom (elle prend le nom de NORACIER en 1990). La présentation du projet devant l'ensemble du personnel, en plusieurs séances, tentait de faire la synthèse des groupes d'expression. Cela prenait la forme d'un film réalisé par Depardon. On montrait les enjeux et défis à venir tout en laissant place aux interrogations lors d'un débat après la projection. Pour les observateurs extérieurs dont nous étions¹, il a été un **moment fort d'expression directe**. Sa réalisation montre qu'il n'a pas seulement été un artifice de communication, mais un réel effort de management soutenu par la communication. L'importance de la communication managériale prend sans doute ses racines à ce moment-là. Elle était portée par un directeur de la communication qui souhaitait faire *"assumer les paradoxes du management plutôt que de tenter de les dépasser"*,

NORACIER adhère ensuite au mouvement de **qualité totale**, qui a pour corollaire le renforcement des procédures, dans l'optique des différents niveaux de certification (ISO 9000, 9001, 9002). Le service de communication devient le premier service du genre à obtenir en France la certification ISO 9002. Le service GRH de l'entreprise est également le premier à se faire certifier ISO 9001. Pourtant, les normes instrumentalisent la GRH, en la mettant au service de la gestion de la qualité². Sur le plan des comportements, la normalisation pose question : alors que l'initiative, la participation, l'expression étaient valorisées, l'accent est mis soudain sur le respect des procédures³. Lors de discussions informelles, il apparaît qu'un

¹ Il se trouve que nous étions présents à ce moment là, dans le cadre d'un CDD (étude de la communication interne d'un secteur de l'entreprise).

² Igalens J., "Les problèmes posés par l'application des normes internationales pour la gestion de la qualité dans le domaine de la GRH", *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, Lille 1992, pp 608-612.

³ Igalens note que deux instances de gestion de la qualité, TPM (topomaintenance) et normalisation, toutes deux utilisées à NORACIER, renvoient à des images de l'homme contradictoires. Pour la première instance, il est considéré comme une ressource : c'est du collectif qu'on attend la résolution des problèmes du travail. Pour la seconde, il est considéré

contournement des normes s'opère, quels que soit les postes ou les niveaux hiérarchiques occupés, pour reconstituer des modes de travail conformes à l'évolution jusqu'alors plus participative.

- **Un dispositif instrumental de soutien :**

L'entreprise a construit un dispositif de soutien que ses concepteurs conçoivent comme un moyen essentiel pour transformer les comportements des acteurs de l'organisation. Ce dispositif comprend plusieurs instances de participation :

-> **des "démarches participatives"** : des instruments formalisés de participation se sont construits au cours de l'évolution du système de management. Ils sont au nombre de cinq :

- **les cercles de qualité** : ils existent encore dans certains secteurs de l'entreprise mais sont maintenant rares. Leur désaffection s'explique par la montée en puissance d'autres outils. De nombreux managers, cadres ou agents de maîtrise, ont été formé à la méthode d'animation ;

- **les groupes "CQT" (challenge qualité totale)** : l'objectif de la démarche est de formaliser la résultat d'une résolution d'un problème ponctuel, pour le rendre accessible à d'autres et le pérenniser. La "*fiche de CQT*" demande une évaluation des gains réalisés, exercice qui laisse une très grande place à l'interprétation personnelle (Par exemple, comment évaluer sérieusement les gains d'une meilleure transmission de l'information ?)

- **les "suggestions"** : l'outil fonctionne sur le principe de la boîte à idées. Les suggestions sont des idées émises la plupart du temps individuellement. Elles sont rémunératrices, en fonction des gains qu'elles apportent à l'entreprise.

comme une source de problèmes (par une mauvaise application des règles) et son comportement est à normaliser.

Igalens J., "Image de la GRH dans le discours de la qualité", in Brabet J, 1993, op. cit., pp. 143-160.

- **les groupes de topo-maintenance (TPM)**. Ils visent à intégrer les tâches usuelles de maintenance et d'entretien au travail de l'équipe. Ils peuvent aboutir à des micro-réorganisations du travail ou des aménagements de l'espace d'activité.

- **les "GT" (groupes de travail)** : des groupes se réunissent sur des problèmes structurels intervenant au cours du travail. La constitution de groupes transversaux est encouragée (quand ils incluent des personnes de services différents).

-> **un centre-ressources** : l'Institut du Management. Il a pour mission de développer le management des animateurs d'équipe. Il dispose pour cela d'une équipe d'animateurs-formateurs internes, dont certains étaient les anciens facilitateurs des cercles de qualité. Ils ont ensuite formé les managers aux méthodes de résolution de problèmes (diagramme de Pareto, arbre des causes...), puis au management, d'abord de façon unilatérale c'est-à-dire adressée uniquement aux managers : prise de conscience, formation générale. Aujourd'hui, on trouve parmi eux les animateurs des «ateliers du management».

-> **des «ateliers du management»¹**.

Ils sont une instance d'évaluation et de construction du management dans l'équipe de travail : celle-ci se réunit pour discuter de la façon dont le management est appliqué. C'est un lieu d'évaluation du management mais aussi d'engagements réciproques. Le management n'est plus une abstraction de formations ou discours qui ne tiennent pas compte des contextes d'action. Il est ici adapté à un vécu quotidien, dont les représentations s'exposent au sein du groupe puis se partagent. En ce sens, l'outil représente une **opportunité de dialogue et de co-construction du management de l'équipe**.

D'abord initiés dans un esprit d'**apprentissage collectif au management**, les ateliers concernent l'ensemble du personnel. Chaque équipe a été formée séparément (manager et collaborateurs), depuis les équipes de direction (DG

¹ Nous utilisons le terme «ateliers du management» car il nous semble explicite. Dans l'entreprise, ils prennent le nom du projet d'entreprise.

et directeurs de départements) jusqu'aux équipes d'exécution (chef d'équipe et collaborateurs) par des formateurs de l'entreprise, appelés "*conseillers internes*".

Au-delà de l'indicateur instantané que les ateliers produisent (ils donnent lieu à des graphiques schématisant l'évolution des avis), ce mode d'évaluation de la performance du management donne lieu à des discussions, voire à des conflits. Ceux-ci ne sont pas considérés comme des signes de dysfonctionnement mais comme des moteurs des changements des pratiques managériales. Pour ce faire, les ateliers demandent un dévoilement des attentes réciproques et doivent déboucher sur des engagements mutuels¹.

En outre, cet outil transmet une conception du management selon laquelle il est le résultat d'une relation réciproque et non d'une action unilatérale. **Le management n'est pas un fait, un état donné mais une relation en construction permanente par ses acteurs.** Les membres de l'équipe cessent d'être des objets à gérer, récepteurs passifs des injonctions managériales ; ils sont **reconnus comme des sujets** participant à la construction des rapports de travail.

Les ateliers du management sont donc le lieu de confrontation des subjectivités des acteurs. Ils permettent **l'émergence de représentations partagées.**

- **Un management soutenu par une communication intense :**

En matière de management, NORACIER montre les signes d'un engagement, avec une forte préoccupation pour son développement par le personnel. De gros efforts sont consentis ; ils ne sont pas seulement symboliques : projet d'entreprise, développement de formations, espace de communication, observatoire du climat social, institut du management, manifestations de soutien aux actions de management (dont des journées de valorisation des acteurs, spectacles médiatisés à l'interne qui mettent en avant les réalisations de groupes de travail). Ces signes témoignent d'un

¹ On retrouve ici la logique des outils déjà développés dans les approches de Développement Organisationnel.

investissement lourd dans le management. Ils montrent qu'il ne s'agit pas seulement d'une communication bien managée mais d'un "*management bien communiqué*".

L'objectif de l'organisation est de mobiliser les énergies en permanence, ce qui explique les accents portés successivement sur l'expression, la motivation, la restructuration, la qualité, le respect des procédures et l'initiative. L'entreprise a tendance à céder aux modes managériales, tout en les arrimant à un contenu qui leur fait dépasser le simple effet de communication : hier les cercles de qualité, aujourd'hui la relation client-fournisseur en interne.

On peut aujourd'hui constater une certaine **sédimentation** de ces préoccupations successives, c'est-à-dire des formes d'intégration dans le fonctionnement quotidien, par remodelages et adaptations successives¹ Les cercles de qualité en sont une parfaite illustration. Ils ont pris des formes différentes dans la majeure partie des secteurs de l'usine (instances de participation citées plus haut). Néanmoins, ils continuent en tant que tels, localement, là où les personnels ont souhaité les maintenir². Les contingences locales ont donc pleinement joué.

Afin d'éviter les désillusions consécutives à des projets perpétuellement remis en cause, cette **recherche de la mobilisation permanente se produit autour de principes stables** : la survie économique a longtemps été érigée en ultime but de l'entreprise. Aujourd'hui, on parle davantage de développement économique, suivant le vieil adage du capitalisme : "*croître ou mourir*". Enfin, l'inévitable "*épanouissement des hommes*" est une constante des discours, documents et entretiens à propos du management.

L'observateur extérieur perçoit donc rapidement que **le management est pensé et structuré. Il ne se résume pas à des effets d'annonce**, la documentation abondante en est une preuve. La **cohérence des messages émis** en est une autre :

¹ Imbs P. "Les modes managériales mises en échec ?", *Gestion 2000*, n°3-1995, pp. 89-104.

² C'est très précisément les évolutions possibles des CQ que note F. Chevalier, 1989, op. cit.

- **cohérence autour de principes clairement affichés** à chaque fois que l'opportunité se présente : **objectifs économiques** (ils conditionnent la pérennité de l'emploi) et **épanouissement des hommes** (ils s'appuient sur le syllogisme suivant : épanouissement -> motivation -> implication -> amélioration des résultats) ;

- **cohérence dans la déclinaison des messages**. Le management participatif est une volonté du groupe auquel NORACIER appartient. Il est décliné dans chaque entreprise puis dans chaque site. A l'intérieur de l'usine, le discours est globalement similaire, du directeur général aux agents de maîtrise ;

Cette cohérence est surveillée par les concepteurs du système de management (DRH, Institut du management). Ils s'assurent des représentations, de l'évolution des mentalités, des comportements de la base et, plus globalement de l'ambiance interne par un observatoire du climat social. Ce dernier sert de feed-back des informations de la base remontés à la direction.

Le **vocabulaire managérial** utilisé véhicule lui-aussi des orientations calculées :

- la relation "*Clients/fournisseurs*". **interne** est un maître-mot dans l'usine. Cette notion remplit une **fonction mobilisatrice**. Elle contribue à rendre l'action des personnes visible, en considérant chaque secteur comme producteur d'un produit fini. C'est en ce sens un moyen d'accroître la pression à la qualité. Cependant, si la relation client-fournisseur a certaines vertus, elle présente aussi des limites. En effet, la relation entre deux services d'une même entreprise n'est pas commerciale. De plus, elle pousse à agir dans l'intérêt du service ou de l'unité au détriment de l'intérêt collectif.

- la notion de supérieur-subordonné semble choquante pour une très grande majorité des personnes interrogées (elle dégagerait une notion de supériorité incompatible avec l'idée d'épanouissement des hommes). On

lui préfère la notion de "*manager/collaborateur*". Cela participe à la valorisation du travail en équipe.

La terminologie des fonctions n'est pas innocente ; elle véhicule des représentations sur les conceptions du travail et des relations professionnelles. Néanmoins, si de réelles modifications dans le travail ne sont pas intervenues, les appellations sont impuissantes voire perverses (ironie, perte de crédibilité due à des changements uniquement de façade). La seule légitimité de la terminologie "*manager/collaborateur*" réside en des modifications réelles du rapport hiérarchique. Ce dernier n'est plus seulement un rapport de pouvoir, mais les salariés ont un droit de regard sur la marche du service dans les ateliers du management.

L'organisation facilite cette transition à la fois par les valeurs et par les règles. Par exemple, en réservant l'accès aux fonctions de managers à ceux qui montrent des compétences de travail en équipe, l'organisation définit sa conception **de la fonction de manager**. Elle montre également qu'il n'y a pas de primauté absolue à la maîtrise technique.

Toutefois, l'appellation est ambiguë car elle tend à éluder la relation de pouvoir, qui demeure fondamentale dans le relation hiérarchique. Cette **tentation de l'égalitarisme**, non seulement s'affronte à la réalité des situations mais peut aussi discréditer le management. Pourtant, à l'instar des déclarations d'un conseiller interne, on est loin du "*management fleur bleue*". **Le management est clairement et sans ambiguïté rattaché à une logique économique.** Il n'est pas rare, au cours d'une conversation ou d'un entretien, d'entendre son interlocuteur, quelque soit son niveau hiérarchique, déclarer que l'entreprise "*n'est pas là pour faire de l'acier mais pour faire de l'argent avec de l'acier*". **La conjonction des deux préoccupations, humaine et économique est un trait marquant du système de management de NORACIER.**

Derrière ces choix, la réalité même du management n'est pas immuable. Un ancien membre du comité de direction de NORACIER livre un point de vue acerbe sur son évolution en cours.

Point de vue d'un ancien membre du comité de direction de NORACIER sur l'évolution du management

(il a été à l'initiative de la démarche du projet d'entreprise. Il a aujourd'hui quitté l'entreprise, en désaccord avec la nouvelle direction)

En 82, il y a eu le CQFD (Cercle de Qualité) où, là, on était dans la **mouvance un peu spontanéiste de la participation**, c'est-à-dire sans que vraiment l'organisation ait été vraiment touchée. C'est-à-dire que dès que les gars avaient une initiative ou une idée, ils la traitaient et puis il y a eu à ce moment-là un très fort mouvement de formation à la méthode de résolution de problème. Trois ans après, est intervenu le premier projet d'entreprise, qui était le projet "Challenge", mais le résultat le plus tangible du challenge, ça a été le Challenge Qualité Totale (CQT) (...). Le CQT, c'était l'identification d'un gisement de progrès avec une mesure en francs à la tonne qu'il fallait gagner.

Simplement, du coup, ce qui est resté dans la tête, c'est le CQT. Le projet participatif est resté très en retrait. On en est resté au côté opérationnel. (...) Ce qui a changé culturellement, c'est que, à partir du moment où il y avait le CQT, il n'y avait plus cette spontanéité de la participation du départ, un peu bordélique en quelque sorte, mais une organisation structurée de l'organisation du gisement qu'on avait identifié, qui était le CQT. Du coup, ce qui était au départ une... disons, on participait si on le voulait ; on avait une idée, on y allait, on n'en avait pas, on continuait son boulot. Mais, là, ça a été une transformation par l'établissement d'un système de management par la qualité, où là, **il y avait obligation de se mouiller. Il y avait obligation de travailler au CQT.** Ça, c'est la première mutation. Donc, la participation, je dirais qu'elle a été organisée autour du gisement de progrès, mais on a perdu au fil de l'eau l'aspect spontané de la participation puisque là, c'est devenu une pratique managériale.

Et puis, dès 88 (...), il a fallu faire de la productivité par une méthode qui n'avait rien de participative. Alors, c'est vrai que ça allait dans le même sens d'un certain côté, mais **c'était le contraire de la participation puisque c'était décidé par la direction, c'était appliqué sur l'ensemble de l'arborescence hiérarchique.** L'objectif, c'était de proposer 40% de diminution de coûts et d'augmentation de valeurs. Ça, ça a été appliqué indépendamment de la démarche participative mais c'était dans la même contribution, rattraper les meilleurs (...).

Mais comme c'était devenu le système de management de l'entreprise, et comme de toute façon, il s'agissait de la survie de l'entreprise, t'avais pas d'autres choix que de participer à l'effort collectif (...).

On s'est avisé, en 88, qu'il fallait faire un 2e projet d'entreprise, qui s'est appelé projet Horizon (...). La réflexion, à ce moment-là, elle a été de dire : on est en tête, donc on est encore plus en danger parce qu'on n'a plus de cible à rattraper. Donc il faut qu'on se crée une réflexion collective pour non plus être réactif, c'est-à-dire de rattraper un écart mais d'être surtout pro-actif, c'est-à-dire de faire le scénario du futur. Par ailleurs, dans l'ensemble de NORACIER avait été élaboré ce qu'on avait appelé le projet 2005 : NORACIER 2005, qui était une vision de l'avenir global de la société, donc une sorte de scénario de comment la société se voyait à cette échéance-là. Et le deuxième projet d'entreprise du projet Horizon a été un projet qui là a pris toute la méthode participative c'est-à-dire qu'il y a eu 20 % de l'effectif qui est entré en réflexion sur *"mon usine dans 10 ans"* : *"l'avant-projet"* : ça a été une réflexion du personnel : 120 groupes de 10 personnes, 1200 personnes, 20 % de l'effectif, et en même temps une réflexion de 5 commissions de cadres, qui se sont intéressées à *"nos contraintes demain : de marché, de produits, notre image, etc..."*. Et en quelque sorte, le projet Horizon, qui a été lancé en Mai-Juin 90, a été la synthèse à la fois des réflexions du personnel dans sa participation sur ses attentes et en même temps, la réflexion de l'encadrement par rapport à *"nos contraintes demain"*. (...)

On voit bien qu'on est encore capable dans cette usine d'utiliser la méthode participative mais aujourd'hui, elle n'est qu'intégrée dans un système beaucoup plus général qui est le système général de management du progrès de l'entreprise.

Q: En même temps, ça n'est pas ce qui garantit... comment dire... sa force, sa pérennité ?

R : Il faut quand même être nuancé. Parce que c'est sûr que ça a marqué la culture de l'entreprise, c'est incontestable, mais tu t'aperçois qu'en fonction des patrons de cette usine, t'as clairement depuis que X est parti, un retour de balancier et chacun y va de sa petite réformette derrière. Y (directeur de plusieurs sites) et Z (directeur de l'usine) sont des gens qui aujourd'hui, sous les ordres de Paris, ont une approche qui est nettement moins participative et beaucoup plus directive : la fiabilité est directive... le reengineering qu'ils ont fait il y a deux ans (...) n'a pas été fait de façon participative (...). Donc, on peut considérer qu'aujourd'hui, ce qui reste, c'est un management par la qualité, qui est plus ou moins participatif en fonction du charisme des patrons. (...) La recentralisation¹, elle a pas été

¹ suppression des bureaux d'administration du personnel dans les départements

faite de façon participative, hein. Elle a été menée de bout en bout de façon directive. La fiabilité telle qu'elle est menée aujourd'hui, elle est menée de façon directive.

C'est que, si tu veux, **le management participatif permet d'intégrer quelque chose qui est fondamental : c'est le sens à son travail. On est acteur et pas spectateur. C'est incontestable.** C'est un acquis culturel aujourd'hui, mais, je dirais bien plus qu'à la marge, cette autonomie là est plus ou moins grande en fonction du style de management des patrons qui sont dans l'usine. Or le style des patrons actuellement, c'est pas un style participatif. Or, c'est eux, Y et Z, qui impriment le style de management aux chefs de département, qui, pour certains d'entre eux, l'ont mal vécu parce qu'ils ont dû s'adapter d'un style à un autre, hein. C'est clair.

Alors, on voit bien que le mouvement participatif connaît une plus ou moins grande ampleur en fonction du style de management des patrons. Ceci dit, pour conforter la démarche du projet d'entreprise Horizon, a été développé la démarche Cap Horizon. CAP H est aussi une autre forme de démarche participative extrêmement intéressante puisque d'une certaine façon, ça répondait à l'objectif de consolidation du management opérationnel, sur le principe de base qui est le principe des équipes et des managers des équipes¹. Et ça c'est une philosophie participative. Mais tout le monde d'un peu intelligent à NORACIER te dira que la logique Cap Horizon a été télescopée par la logique directive de décentralisation et de reengineering, et que beaucoup se sont demandés à un moment donné si elle n'était pas totalement remise en cause. Et on peut considérer à certains égards, que cette politique là était contradictoire et qu'elle est apparue à beaucoup comme une sorte d'incohérence.

Q : D'accord. Donc, il y aurait des sphères de travail participatives, qui seraient le manager et son équipe, sur laquelle «les ateliers du management» a travaillé...

R : ... Ah complètement, je dirais même qu'ils ont fait passer tout le monde, toute l'usine.

Q : ... mais il y a des ordres directifs qui interviennent sur cette sphère participative ?

R : Oui (...). C'est ni par la communication, ni par la participation que ces approches directives elles ont été menées, ça c'est clair. Ce qui fait qu'aujourd'hui **on a un espèce de mille-feuilles, où on a évidemment une culture participative globale, hein, avec des oukases qui sont tombés**, de type restructuration, reengineering, recentralisation + la démarche achat, qui d'une certaine façon, est le même oukase qui est tombé avec la recherche des gains de productivité , avec - 20% sur les coûts à l'égard du fournisseur... (...) On peut retrouver un

¹ les «ateliers du management».

déficit de communication dans la manière d'implanter le réengineering et la comparaison entre deux sites de NORACIER, qui a été faite à l'emporte-pièce, qui a été faite d'une façon maladroite sur le plan psychologique. Or une des données de la participation, c'est justement de prendre en compte l'appropriation. Donc on voit bien que l'autre partie du mille-feuille, ça a été mené par un tout autre moyen que l'appropriation.

Ce large extrait d'entretien montre bien deux aspects importants du système de management. D'une part, il est évolutif : les acquis culturels de la participation ne sont pas définitifs. D'autre part, son impact est à relativiser en fonction d'autres caractéristiques de l'organisation (ici, les besoins stratégiques et le style personnel des dirigeants).

2. L'entretien des particularités culturelles :

La description du système de management nous a déjà permis d'aborder de manière indirecte les caractéristiques culturelles de l'entreprise. La coexistence des préoccupations humaines et des impératifs économiques en est un trait marquant.

De manière générale, on peut dire que NORACIER crée des "rites" et entretient des "valeurs"¹. Par exemple, à de nombreuses reprises, l'**aspect communautaire** de l'entreprise est évoqué ("*Ensemble*", "*travail en équipe*"...). Cela semble être une valeur forte. Cependant, l'idée de communauté paraît paradoxale. Certes, l'ensemble du personnel a été sollicité dans la mise en oeuvre des changements, mais dans le même temps, des départs massifs de personnel se sont produits.

Le paradoxe est relevé par de nombreux interlocuteurs, sans être entouré de reproches et sans être perçu comme une contradiction. Au contraire, en donnant aux départs la forme de départs anticipés, d'essaimage ou de reclassement, la manière d'organiser les départs devenait un argument au service de cette idée : aucun membre de la communauté ne resterait sans emploi.

¹ Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.

L'idée de communauté est, comme les autres valeurs explicites de l'entreprise, **soutenue par la communication** avec notamment le recours à l'affichage (l'usine est dotée d'un réseau de panneaux 4X3).

Une campagne marquante à l'intérieur de l'usine, puisqu'on en retrouve des posters dans de nombreux bureaux, affirmait "*Ensemble c'est mieux*", sur une déclinaison de photos mettant en scène des situations de groupe : orchestre, équipe de basket, mariage).

La mise en scène des prescriptions fait également partie des savoir-faire de l'entreprise en matière de communication au point que les «shows managériaux» sont devenus des rites attendus. Dans ce domaine, le lancement du projet d'entreprise de 1990 fait figure de référence. Ce fut la première expérience de show, menée à grands renforts de moyens techniques. Devant son succès, les mêmes opérations sont rééditées régulièrement, avec le risque de privilégier la forme au détriment du sens. C'est ainsi qu'il nous a été possible d'assister à la "*journée Missions impossibles*" (voir description ci-dessous).

Journée Missions impossibles
(NORACIER)

Objectif : présentation des résultats de groupes de travail dans une salle de spectacle, devant 500 à 800 personnes.

Contenu : sur une journée, près de 10 groupes de travail se présentent suivant un scénario précis : détection d'un problème, constitution d'un groupe, parfois inter-services, choix de la méthode de résolution du problème, mise en oeuvre de la résolution, difficultés rencontrées et surmontées, résultats obtenus et estimation financière des gains réalisés.

Les groupes de 6 à 8 personnes sont constitués de membres de différents niveaux hiérarchiques. Chaque membre du groupe prend la parole au moins une fois.

Suite à la présentation, chaque groupe propose un sketch ayant un rapport plus ou moins éloigné avec le sujet. Ex : groupe de musique du style des *tambours du bronx* (percussion sur des bidons de récupération) pour un groupe qui a travaillé sur la récupération des bidons d'huiles

usagés dans l'usine. Le but exprimé de ces sketches est de développer une convivialité dans le groupe et dans l'usine.

A la fin, les directeurs des deux usines de l'entreprise rappellent le pourquoi de la démarche (nécessité des démarches participatives-DP) et du déroulement de la journée. Les membres de chaque groupe sont ensuite invités avec leurs épouses à un dîner-spectacle.

L'important n'est probablement pas la mise en scène et le spectacle qui est donné à voir mais le sens que le personnel y trouve. Or, à notre étonnement, nous avons constaté une adhésion générale.

S'il existe une culture NORACIER, il est également frappant de vérifier **l'importance de la culture propre à chaque secteur** de l'usine. Les salariés y sont très attachés (cokerie, aciérie, haut-fourneaux). Ces micro-cultures, assises sur le découpage des secteurs par métiers de base, ne se substituent pas à la culture générale de l'entreprise mais combinent avec elle.

Globalement, le registre symbolique est largement utilisé par l'entreprise, au service d'une adhésion à ses orientations. Il est marqué par un souci d'étroite connection avec les réalités perçues par les salariés de façon à le rendre crédible.

Toutefois, la prise en compte de phénomènes culturels dans le management est à mettre au crédit d'un comité de direction dont plusieurs membres ont changé, parmi lesquels le DG. Les changements de directeurs se sont accompagnés de changements dans les manières de faire, semble-t-il plus directives. L'instrumentation de la communication en est une conséquence. Alors que la communication accompagnait les politiques de management, en les dotant de sens, on s'interroge inévitablement sur le devenir du système de management.

3. Une structure organisationnelle en cours de mutation :

L'évolution du système de management s'est effectuée en parallèle avec l'évolution de l'organisation du travail. Au cours des dernières années, on enregistre en effet les tendances suivantes :

- **décentralisation au niveau des secteurs** avec émergence de la notion de relation client-fournisseur entre secteurs ;

- **abaissement du nombre de niveaux hiérarchiques**. Les réductions d'effectif ont concerné l'ensemble des strates hiérarchiques mais elles ont particulièrement touché l'encadrement intermédiaire. Celui-ci n'a pas été systématiquement remplacé. De plus, les techniciens supérieurs interviennent dorénavant en soutien aux projets des secteurs, sans avoir de responsabilité hiérarchique sur les personnes qu'ils coordonnent ;

- **modification profonde de chaque fonction** :

- **maîtrise et encadrement** : on constate la valorisation des rôles d'animation d'équipe, de formation (formelle ou informelle) et de participation. Cette demande de transition des rôles s'est appuyée sur la valorisation des rôles souhaités (communication managériale), l'appui de la direction (reconnaissance et promotion des «bons» managers), l'évolution du système de management (les instances de participation donnent un fondement aux rôles participatifs qu'on sollicite des managers) et la transformation de la technologie et de l'emploi (développée plus loin).

- **base** : on note un bouleversement des métiers par la technique. De nouvelles capacités sont mobilisées (supervision, contrôle, détection des pannes, intégration des opérations de maintenance aux tâches habituelles, exigences de qualité d'un produit fini pour des produits intermédiaires, capacité d'expression) ;

- **encadrement supérieur** : la priorité est accordée à la mobilisation des effectifs sur les thèmes d'actualité ; il faut donner du sens à l'action des

personnes pour légitimer leur engagement, tout en coordonnant les structures en vue des nouveaux objectifs.

- **techniciens** : des techniciens commencent à apparaître en dehors de la ligne hiérarchique, avec le statut d'expert dans un domaine et la possibilité d'intervenir comme conseil et formateur auprès d'une unité. Cette conception relativement récente du technicien-expert peut poser des problèmes de repérage des attributions, notamment de reconnaissance d'autorité.

La sollicitation à exercer un management de type participatif se manifeste par les valeurs déclarées de l'entreprise, par la communication et surtout par une redéfinition de la nature du travail de chacun et une nouvelle conception des modes relationnels. Le système réglementaire de sanction et de récompense confirme cette sollicitation symbolique. Par exemple, des animateurs d'équipe aux comportements jugés incompatibles avec le mode relationnel souhaité se sont vus retirés leurs fonctions d'encadrement.

4. Un paradoxe de NORACIER : chute des effectifs et mobilisation du personnel.

Les périodes de mobilisation et de changements profonds (structure, management, culture) se sont faites **parallèlement à une réduction continue des effectifs**. On peut donc se demander comment le niveau d'emploi joue sur les comportements, notamment sur l'implication au travail :

- incite-t-il à une **implication contrainte** en jouant sur les peurs d'exclusion ?
- est-il un **frein à la mobilisation** précisément du fait de ces mêmes peurs ?

Il faut signaler que la réduction massive des effectifs s'est accompagnée d'une **recherche de solutions pour éviter tout licenciement «sec»** (outplacement, départs anticipés ou pré-retraites, plans "*mobilité*", essaimage...). Le départ des anciens a fait l'objet d'un accord contractualisé avec

partenaires sociaux en profitant de l'aide de l'Etat : la CGPS (Convention Générale de Protection Sociale).

D'un point de vue managérial, le départ des anciens représentait aussi le départ d'animateurs d'équipes dont les capacités d'encadrement étaient basées très souvent sur l'expérience et le savoir-faire technique. La notion de «chef», incarnation de l'autorité, était associée avec de petits arrangements de terrain.

La dégradation du niveau quantitatif d'emploi, malgré les accords et mesures, n'a pas été sans créer des **tensions à l'interne**. Les inquiétudes ressenties lors d'une enquête interne de 1990 portaient sur la **confiance en l'entreprise** : peut-on lui faire confiance et s'y investir psychiquement alors que des menaces sur l'emploi étaient ressenties par la plupart des salariés ? Peut-on montrer un intérêt pour une mutation, ce qui pourrait être interprété comme un désintérêt pour NORACIER ? Le risque ultime serait de placer son nom en tête de liste pour un éventuel licenciement (cas réel)

Sur le plan du travail quotidien, la réduction des effectifs a imposé le plus souvent un **professionnalisme accru** (l'approximation est réduite au maximum). D'autre part, l'élimination des poches de sur-effectifs a entraîné une **suppression de certains espaces de convivialité tolérés jusque là**.

Le niveau d'emploi est aujourd'hui stable, voire en légère augmentation (embauche de 60 personnes en 96). Néanmoins, même aux plus sombres heures de la chute des effectifs, le **recrutement** s'est révélé nécessaire, pour pallier le besoin en compétences spécialisées (informatique, automatisation) et pour équilibrer la pyramide des âges.

Si les questions portaient hier sur la pérennité de l'emploi, elles se tournent aujourd'hui vers les possibilités de promotion. C'est une question primordiale pour ceux dont la formation s'est faite sur le tas. Son acuité est accrue par le fait que les occasions de promotions diminuent (réduction des niveaux hiérarchiques).

Il semble que les dirigeants de l'organisation privilégient la mobilité horizontale à la mobilité verticale, faute de places. D'autre part, la promotion à des fonctions de management demande désormais d'avoir montré un potentiel dans ce domaine.

Par rapport à la réduction des effectifs, NORACIER et le groupe auquel elle appartient ont constamment joué sur plusieurs tableaux : quantité et qualité des emplois, maintien et développement d'une "*employabilité*" pour une reconversion extérieure et souci des trajets individuels. Cet effort porté sur les quantités et qualités d'emploi s'est concrétisé par les accords Cap 2000, dont un volet portait sur l'évolution des compétences au sein du groupe, ce qui a été précisé ensuite au niveau des établissements.

Pour obtenir une productivité sans cesse croissante dans un tel contexte, l'établissement a utilisé tous les leviers à sa disposition (automatisation, mobilisation), et notamment la **formation**. En quantité, celle-ci dépasse largement les quotas requis par la loi. En qualité, les services de formation visent à l'optimiser en mettant en place des correspondances visibles entre la formation et le travail réel, en exigeant une utilité des stages dans la vie professionnelle et en faisant **rentre les missions de formation dans les attributions du manager**. Ce dernier point est une prolongation des changements de modes relationnels demandés aux cadres et agents de maîtrise en situation de management.

5. La vigilance des contre-pouvoirs institutionnels :

La partie de la représentation syndicale basée sur un antagonisme de classes demeure forte. Elle l'est tout particulièrement dans les secteurs de l'entreprise où la main d'oeuvre non-qualifiée reste élevée (par exemple la cokerie). Les dernières élections des délégués du personnel ont ainsi vu une progression de la CGT, majoritaire dans le collège ouvrier. Certains jugent que c'est la période des élections, dans le tumulte des mouvements sociaux de Décembre 95, qui explique de tels résultats. Mais ces derniers mouvements n'ont été suivis que marginalement (du point de vue des grèves) à l'intérieur de l'entreprise.

Durant l'évolution du système de management, les syndicats ont maintenu une **position de vigilance et d'attente et non d'opposition systématique**¹.

La privatisation du groupe n'a pas engendré de mouvements sociaux importants au sein de l'usine, contrairement à d'autres entreprises dans la même situation. Le sentiment que le statut d'entreprise privée ne changera pas le fonctionnement est, semble-t-il, partagé par une majorité de personnes. Pour preuve, un fort pourcentage de salariés ont souscrit, à des conditions très avantageuses, à des actions de l'entreprise. Il est vrai que les changements les plus lourds et les opérations de restructuration les plus importantes ont été réalisés, avec le concours et l'appui de l'Etat. De l'avis de la presse économique, la situation du groupe sidérurgique est saine, mais son avenir à moyen terme est incertain du fait de la pression concurrentielle.

Les dossiers, actuellement à l'ordre du jour avec les partenaires sociaux, sont ceux de la réduction du temps de travail, compensée par des embauches.

6. Des contraintes technologiques qui appellent à la participation :

Parallèlement aux efforts de management, NORACIER s'est constamment modernisé dans divers domaines (acierie, cokerie hier, hauts-fourneaux, train à coulée continue aujourd'hui). **Les conditions technologiques de travail ont profondément changé** : informatisation, automatisation massive requérant des compétences et des comportements différents. Même si un travail manuel existe encore dans beaucoup de secteurs, il s'appuie toujours sur des critères techniques. L'approximation disparaît pour laisser place à une exigence de précision, encore renforcée par les normes ISO.

Les données technologiques ont une incidence sur le management dans la mesure où le système exige une maîtrise des systèmes de communication. De nombreux métiers étaient encore quasi-manuels ou instinctifs il y a une dizaine d'années, par exemple dans l'intervention sur la matière, la

¹ D'après le Directeur des Affaires Sociales, auparavant directeur de l'Institut du management dont il est le fondateur.

composition des mélanges de minerais, le choix des températures ou des moments de chauffe. Les décisions sont aujourd'hui assistées aujourd'hui par l'informatique.

En conséquence, **le système demande davantage et de coordination** entre intervenants, d'autant plus que le lien de dépendance amont-aval est fort ; il demande une information rapide en cas de détection d'incidents et une diffusion des solutions à des problèmes communs ; il nécessite enfin une transmission d'information au moment des changements de poste en feux continus. En outre, compte-tenu de la complexité et du maillage des installations, la résolution des problèmes doit se concevoir en groupe.

Pour les salariés, si les occasions de prise de pouvoir sur leur travail sont limitées, c'est à sa marge que se trouvent les **opportunités de réappropriation de zones d'incertitude**¹, dans la relation à autrui, la communication et la transmission de l'information.

Par conséquent, **le travail en groupe et les instances de participation sont à la fois le résultat d'une volonté du management et des nécessités imposées par l'appareil de production**. Comme l'ont montré les tenants de la socio-technique, les systèmes sociaux et technologiques ne peuvent se penser indépendamment l'un de l'autre.

7. Des contraintes économiques mobilisatrices :

NORACIER sort d'une zone de déficit à laquelle la société était contrainte depuis de nombreuses années. Pour la direction, c'est le signe d'une récompense des efforts consentis et cela renforce les options qu'elle a prises. Au niveau des salariés de l'entreprise, la prise de conscience de la nécessité des changements semble être effective elle aussi, mais avec des disparités selon les fonctions, les secteurs et le niveau hiérarchique.

¹ au sens de Crozier et Friedberg.

La concurrence se situe à plusieurs niveaux :

- au niveau des sidérurgistes asiatiques ou de l'Europe de l'Est, dont les prix sont plus bas. La qualité et les capacités d'adaptation aux demandes du client sont les armes concurrentielles de NORACIER.
- au niveau de filières concurrentes, comme l'aluminium ou d'autres matériaux (plastiques voire certaines fibres textiles). Il s'agit alors de jouer, par la recherche, sur **l'innovation des produits tout en maintenant des prix compétitifs**.

La nature de la concurrence qui touche NORACIER rend nécessaires les changements organisationnels et managériaux. Par conséquent, elle peut être considérée comme un **accélérateur du changement**. Elle **favorise également un management de type participatif** puisque la quantité et le prix ne sont pas les seules armes concurrentielles de la société. Celle-ci doit aussi faire valoir ses capacités qualitatives et sa créativité.

SECTION 2 : NORPOR : UN DECALAGE ENTRE PRESCRIPTIONS DE ROLES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.

NORPOR est une structure publique, un EPICA (Etablissement Public à caractère Industriel, Commercial et Administratif). C'est une entreprise portuaire de service industriel et d'aménagement du territoire. Elle a une double vocation :

- l'aménagement du territoire dont elle a la responsabilité : quais, écluses, bassins. A ce titre, elle bénéficie de financements publics ;
- l'action commerciale : elle doit convaincre les armements à choisir NORPOR soit pour charger et décharger les navires, soit pour les réparer.

L'entreprise emploie environ 800 salariés. Comme NORACIER, elle est marquée par une implantation locale qui lie historiquement son développement à celui de sa ville. Elle se caractérise également par l'étendue de son territoire (40 km de long, en bordure de littoral) et la diversité de ses activités.

1. La distance du système de management par rapport au terrain :

La caractéristique principale du système de management participatif est d'être **disjoint du contexte global dans lequel on veut le mettre en oeuvre** (contexte technologique peu propice à la participation, héritage socio-politique, imperméabilité de nombreux acteurs aux contraintes économiques). L'étude du dispositif instrumental de management participatif en est une illustration.

• Le dispositif instrumental :

Le projet de management participatif a vu le jour en 1993. Il s'est concrétisé par le développement d'un outil se voulant participatif (les entretiens annuels), le lancement d'un projet d'entreprise et la création d'une formation des managers :

- **les entretiens annuels** : les entretiens, "*de développement*" pour les agents ou "*d'évaluation*" pour les cadres, sont des pratiques institutionnalisées, ponctuelles et formalisées qui concernent directement la hiérarchie de proximité. Ils touchent l'ensemble des catégories concernées, c'est-à-dire par ordre chronologique les cadres puis les agents de maîtrise et prochainement l'ensemble des agents de NORPOR. Il y a une obligation implicite de les réaliser.

Pour les agents de maîtrise, la gratification de fin d'année est normalement conditionnée à la réalisation de cet entretien. Cependant, nos discussions ont révélé des formes d'entretien variables voire des oublis ou des refus de réalisation par manque d'intérêt pour la pratique. D'autre part, la hiérarchie supérieure ne montre pas un réel désir de mettre en oeuvre les entretiens puisque certains directeurs sectoriels ne les réalisent, ce qui, évidemment ne manque pas d'être su à la base.

- **le séminaire de formation** au management participatif : en ont bénéficié l'ensemble de l'encadrement puis la maîtrise. La formation portait sur les principes du management participatif et utilisait des jeux de rôles. Elle a amené une certaine prise de conscience mais, d'un avis quasi-unanime, elle n'a pas engendré de changements de comportement significatifs.

- **les groupes de projet d'entreprise** : leur lancement par l'ouverture d'une réflexion (fin 1994) avait pour objectif d'**aboutir à un relatif consensus autour des valeurs internes**. L'appel au volontariat, réservé aux cadres, pour réfléchir aux axes de développement a dépassé les prévisions de participation (40 cadres sur 75 se sont portés volontaires). Deux ans plus tard, le projet continue à réunir des volontaires de différents services sur des thèmes donnés ("*groupes de plans d'actions*"), issus de la période de réflexion.

Il y a neuf thèmes de réflexion :

- les clients (connaissance, satisfaction) ;
- les produits et services (réponse aux attentes des clients, anticipation et innovation...) ;
- les partenaires (maintenir des relations de confiance avec l'administration, les collectivités locales) ;

- le patrimoine (gestion et appui pour le développement de NORPOR) ;
- un comportement entreprenant (dynamisme, initiatives, créativité, imagination) ;
- le professionnalisme (prestations) ;
- une organisation non statique (permettre des évolutions) ;
- la communication (émettre et écouter) ;
- l'épanouissement des hommes (confiance et respect).

Au moment de notre intervention (terminée en Mai 96), le projet connaissait des problèmes d'absentéisme et de désaffection. Ceux-ci étaient liés à un manque de réalisation effective des propositions des groupes du projet. En effet, chaque proposition faisait l'objet d'une sélection et d'un filtrage par un comité de pilotage, émanation de la direction de l'entreprise.

Dénués de responsabilité de suivi, de capacité de décision, les groupes émettent des idées qu'ils n'appliqueront pas eux-mêmes puisque les thèmes sont généraux et décontextualisés du travail quotidien. De plus, il arrive que des groupes de projet court-circuitent les services fonctionnels (par exemple le groupe *"épanouissement des hommes"* procède à la révision de la grille de support à l'entretien annuel, sans consultation officielle ou implicite du service GRH). Enfin, la situation économique étant difficile pour l'entreprise, les limites financières à l'application des idées se font vite sentir.

L'avenir du projet d'entreprise paraît donc incertain. Déjà, son passé a connu des difficultés. Suite à un mouvement de mécontentement des cadres à propos des rémunérations, ceux-ci ont décidé de *"boycotter"* le projet. Il a donc connu un coup d'arrêt pendant près de 6 mois. On peut se demander si l'engouement des cadres pour le projet à son lancement n'est pas significatif de leur demande d'écoute plutôt que le signe d'une mobilisation pour l'entreprise.

• Un projet managérial décalé de la réalité du terrain

Les instruments de participation ne concernent pas le travail quotidien des Mgp. Par ailleurs, en sollicitant des comportements participatifs sans ajuster l'organisation et sans soutenir les managers par des outils ou des supports directement liés à leur travail, le projet peut apparaître **fortement décalé de la réalité : à la tête de l'entreprise, on pense le management participatif ; à la**

base, on vit la bureaucratie. La hiérarchie intermédiaire (encadrement direct) tente de faire le lien avec plus ou moins de conviction.

Les prescriptions ne tiennent pas compte du milieu dans lequel elles interviennent. A l'inverse, des essais de réforme ont lieu pour changer le contexte. La tentative d'installation de la **relation client-fournisseur** procède de cet effort. Tout cela peut paraître néanmoins **artificiel** : les relations construites entre services et entre collègues de ces services ne sont pas des relations de type "*clients-fournisseurs*".

Les remarques que nous formulions (sur les artifices et les effets pervers de cette relation) pour NORACIER peuvent être reprises ici. Ajoutons qu'il y a une absence de concurrence interne (y a-t-il vraiment de réelles alternatives au choix d'un "*fournisseur*" interne ?) qui différencie les relations internes des relations commerciales.

Le système de management a donc des **effets limités** du fait d'une **organisation du travail inadaptés aux comportements que ses concepteurs souhaitent développer.**

Par exemple, la difficulté de changer les rôles de la hiérarchie de proximité tient en partie au fait que l'organisation a très longtemps placé les compétences techniques comme critère "*objectif*" de promotion. Il en ressort des habitudes de relation de dépendance technique des agents envers leur supérieur hiérarchique qui sait et décide. Cette dépendance est parfois confortable (appui sur la hiérarchie en cas de problème). Elle inscrit un mode de contrôle extérieur à soi, centré davantage sur les réalisations techniques que sur la mise en oeuvre de réalisation des objectifs généraux.

Les injonctions de prise de responsabilité sont à rapporter à ce contexte. La hiérarchie est fortement sollicitée pour définir un partage des responsabilités, donc des nouveaux champs de compétences. La maîtrise et l'encadrement direct sont partagés : certains ont compris l'intérêt stratégique de prendre des responsabilités (ils entretiennent l'espoir d'une promotion à des places qui, pyramide des âges aidant, vont se libérer). D'autres n'en voient pas l'utilité. Au contraire, la prise de responsabilités pourrait briser le confort d'une relation de dépendance installée depuis des

années. D'autres encore n'ont pas la possibilité d'élargir leur action du fait de marges de manoeuvre trop étroites.

- **Nature des prescriptions comportementales.**

NORPOR agit sur les Mgp (cadres ou agents de maîtrise) en leur demandant un comportement qui intègre davantage les rôles managériaux. Elle émet des **prescriptions comportementales** avec un manque de coordination qui se manifeste de différentes façons :

- **les pratiques managériales (de type participatif) ne sont encouragées que par la parole** du directeur général et des services de RH. Le relais dans les services dépend de l'implication du chef de service dans la démarche car il n'y a pas d'autres mécanismes incitatifs. La communication sur le management porte sur les enjeux et les intérêts qu'il représente. Cela est nécessaire pour une prise de conscience, mais insuffisant pour un changement effectif de comportement ;

- **le système réglementaire n'est pas bouleversé** et ne vient donc pas appuyer les changements de comportement demandés ;

- **les modes de travail restent inchangés** : le travail en équipe, la transmission de l'information et les pratiques de consultation demeurent soumis au bon-vouloir de l'animateur d'équipe ou à la pression des subordonnés, quand ils se comparent aux autres services. C'est le cas pour les réunions d'information sur les orientations stratégiques dont la tenue dépend du chef de service ;

- **l'appui de la hiérarchie est lâche** : le niveau hiérarchique supérieur (directeurs sectoriels et chefs de service) ne donne pas les signes d'une grande implication. Il n'impulse guère le changement escompté. Le style "*pas de vague*", "*calme*", "*paix sociale*" (expressions locales) justifie la peur d'ouvrir l'expression. Si l'outil d'évaluation intègre les critères de communication et de participation, son objectif est largement perverti par les utilisations qu'on en fait : les annotations de beaucoup de Mgp traduisent leur souhait de conserver un calme relatif dans le service ("*RAS*", "*Idem année dernière*"...) ;

2. Le manque d'un référent culturel unifié :

NORPOR est marqué par l'importance des "*micro-cultures locales*"¹ :

- **par métiers** : les codes professionnels s'élaborent par profession et les expériences collectives érigées en moments historiques (pannes, "*coups de bourre*", chantiers ou dossiers importants) se vivent dans cette instance. Le cloisonnement des services et des professions (entretien/exécution/administration) favorise le développement des micro-cultures. Par exemple, la plupart des services opérationnels évoquent le "*mépris*" des administratifs à leur égard.

- **par strates hiérarchiques** : celles-ci définissent trois catégories de personnel :

- le personnel d'exécution et la maîtrise ;
- les cadres ;
- la direction (DG + 5 directeurs sectoriels et 3 adjoints).

Les solidarités de groupes se sont consolidées à l'occasion de conflits et de revendications qui ont favorisé le découpage statutaire : les cadres ne participent pas au grèves et leurs revendications ne concernent que les détenteurs de leur statut.

Malgré l'importance des micro-cultures, de grands traits culturels peuvent être identifiés :

- l'existence de **solidarités internes**, précédemment évoquée ;
- l'**intégration progressive des impératifs économiques** ;

L'année 1992 a été marquée par le blocage du port par les dockers pendant plus d'un mois. Ni les salariés de NORPOR, ni ceux de toutes les entreprises d'accueil n'ont pu travailler. Plus aucun bateau n'entrait, plus

¹ Chaskiel P., *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte*, Eska, 1994.

aucun n'en sortait ni n'était déchargé. Ce conflit semble avoir été l'élément déclencheur d'une prise de conscience de la nécessité, pour les finances de NORPOR, de conquérir du trafic. D'autre part, il est intervenu au moment où l'Etat a commencé à diminuer ses dotations, entraînant des restrictions budgétaires forcées

Un exemple récent illustre les inquiétudes des salariés par rapport à la situation économique de leur entreprise : une rumeur a couru, selon laquelle NORPOR devait emprunter pour payer les salaires. Pour y mettre fin, le DG a envoyé à chaque salarié un courrier contestant le bien-fondé de la rumeur. Cela ne l'a pas empêché de brosser un tableau des finances relativement sombre (perte de trafic, de marchés et prévisions à la baisse). La direction souhaite faire de la crise que l'entreprise traverse un élément de mobilisation des salariés.

- **une convivialité basée sur le fait que les personnes se connaissent entre elles.** Un taux de turn-over quasi-nul et un taux de mutation interne extrêmement faible favorisent le regroupement durable de mêmes personnes dans un même service pendant plusieurs (dizaines d') années. De même, il n'est pas rare de voir frères et soeurs, parents et enfants travailler dans l'entreprise, parfois ensemble (dans chacun des deux services où nous avons mené nos investigations, deux frères travaillaient quasiment dans le même bureau).

Enfin, cette convivialité intervient dans un climat de **faible pression organisationnelle au travail** : absence de clients directs, faible lisibilité des conséquences du travail sur la marche du service ou de l'entreprise, couverture des déficits par l'Etat (jusqu'ici), niveau de trafic faible au moment de notre intervention, protection des conventions collectives. Toutefois, il peut y avoir des zones où on constate une pression mais celle-ci est davantage liée à des individus, à leur manière de travailler (pour eux-mêmes ou avec les autres) qu'à l'organisation du travail.

3. Des frémissements dans la structure organisationnelle :

Longtemps stable, l'organisation semble aujourd'hui bouger sous la menace économique. Néanmoins, sa mutation s'affronte à des résistances provenant de structures bureaucratiques toujours présentes. Quatre éléments caractérisent l'architecture et les fonctionnements organisationnels.

- **L'héritage d'une organisation bureaucratique.**

L'organisation du Port a longtemps été de type bureaucratique :

- centralisation des décisions ;
- logique de spécialisation des rôles et de cloisonnement des services ;
- importance des échelons hiérarchiques ;
- présence d'une abondante main d'oeuvre non-qualifiée ;
- éloignement du client.

Dans ces conditions, il était difficile de faire participer les salariés vu la pauvreté des tâches, la faible liberté d'initiative, le faible pouvoir de récompense et de sanction de la hiérarchie de proximité. Les agents ne répondent pas aux sollicitations d'un management participatif sans y voir un intérêt dans l'exercice de leurs tâches.

Plusieurs facteurs tendent à modifier les choses :

- une **réorganisation** qui a eu lieu en Juin 95 a recentré l'activité autour des clients, parfois internes, pour une partie de la population du NORPOR ;
- la situation économique incite à penser que tous les départs ne seront pas remplacés, ce qui oblige à **repenser l'organisation du travail et à développer la polyvalence** : en créant des tâches plus riches, les agents pourraient avoir plus de "*matière*" à participer. Toutefois, si la polyvalence ne dote les agents que d'un surcroît de tâches dans un ensemble morcelé, cela ne donnera pas de richesse à leur travail ;

Ces bouleversements, accompagnés d'une prise de conscience des limites du management actuel, n'effaceront pas facilement trente années de fonctionnement bureaucratique. De nombreux signes montrent qu'il est loin d'être effacé (centralisation des décisions, difficultés de prendre des initiatives sans s'en référer au n+1, signature du DG pour des décisions mineures, etc).

D'autre part, divers facteurs interviennent de façon négative :

- **les conséquences de l'action des salariés sur les résultats de l'entreprise sont quasiment imperceptibles ;**

- si les salariés sont soucieux de l'avenir de NORPOR, ils sont aussi plongés dans l'**incertitude**, ce qui pèse sur le climat et installe l'entreprise dans une dynamique négative (rumeurs, questions : par exemple sur les statuts actuels et leur évolution ;

- **aux fonctions de manager, on a maintenu de nombreuses personnes aux relations difficiles** (méfiance constante, autoritarisme, consignes variables en fonction d'intérêts ponctuels, excès de toutes sortes) ;

- les rapides mouvements de personnel à des postes de direction font croire à une **faible implication des dirigeants** quant à l'avenir de leur entreprise ;

- NORPOR est reconnu par ses salariés pour son caractère social (licenciements extrêmement rares, écoute des représentants du personnel par les dirigeants). Mais l'absence de sanction (à tous les niveaux hiérarchiques), peut donner le sentiment que **la frontière est parfois franchie entre compréhension et permissivité.**

- **Une grande variété de métiers :**

La palette des métiers qui existent à NORPOR est très vaste puisqu'ils concernent des domaines d'activité aussi variés que la gestion foncière, l'informatique, l'électronique et les télécommunications, l'entretien des infrastructures (réfection des quais, des routes, dragage des chenaux d'accès) et des équipements (grues, portiques, dock flottant, écluses, pompes, parc

automobile), l'aménagement industriel, l'exploitation des terminaux (conteneurs, transmanche, pondéreux, vrac) sans oublier les aspects commerciaux et administratifs (finances, achat, RH, affaires internationales, traitements juridiques).

Cette très grande hétérogénéité de métiers se double d'une hétérogénéité de statuts, couverts par des régimes et des conventions collectives différentes :

- convention collectives *"des personnels des Ports Autonomes Maritimes et des CCI concessionnaires dans les ports maritimes de commerce et de pêche"* ;
- convention *"particulière du personnel inscrit maritime Marin d'exécution"*
- convention *"particulière du personnel inscrit maritime Officier"*

Dans cet établissement coexistent donc des salariés soumis à des régimes différents de protection sociale et de convention collective combinés à des horaires variables (horaires, fixes, 2 x 12, 3 x 8, astreinte...).

• L'importance des règles :

En termes de GRH, l'importance des règles et des conventions collectives est frappante. La régulation de l'ensemble de la vie de l'entreprise, sous tous ses aspects, paraît devoir se faire par les règles. Ce système a des **vertus**, déjà identifiées par Weber :

- il permet une relative égalité de traitement ;
- il est psychologiquement sécurisant puisqu'il constitue un cadre normatif à l'action sur lequel on peut se reposer : la règle se substitue à l'autorité personnelle.

Il a aussi des effets pervers :

- l'interprétation et les applications des règles peuvent être très divers et entraîner des dérives individuelles fortes (l'application de l'outil d'évaluation, cité plus haut, en est un exemple) ;

- la complexité technologique et économique laisse une grande part à l'imprévisibilité des tâches et il est donc impossible que les règles formelles puissent tout prévoir (d'où la régulation conjointe analysée par Reynaud) ;
- la règle comme moyen d'atteindre les finalités de l'entreprise peut devenir un but en soi et se scléroser ;
- un contexte fortement réglementaire **ne favorise pas la prise de responsabilités**.

• **La position statutaire des cadres.**

Nous développons ce point compte-tenu du "*malaise des cadres*" dont la raison affichée était le niveau salarial.

Comme pour les agents, le niveau de salaire de l'encadrement est fixé par les conventions collectives nationales, qui sont interprétées localement. Des marges de manoeuvre permettent une adaptation aux caractéristiques locales mais avec des conséquences parfois néfastes. Dans le cas présent, l'interprétation de la convention pose un problème qu'elle prétendait résoudre : la non-application d'un décret de 75, relatif à la grille des salaires, est devenue l'objet de négociations 20 ans après.

Les revendications des cadres portaient donc sur les salaires, évalués comparativement aux agents de maîtrise. Pour cette comparaison, deux aspects sont à distinguer :

- **en externe**, par rapport aux autres entreprises, le niveau de salaire et les avantages sont nettement favorables à NORPOR. Le taux de turn-over, quasiment nul structurellement, témoigne de cette évaluation implicite.
- **en interne**, il y a de fortes disparités entre les cadres et les agents de maîtrise d'une part, entre les cadres d'autre part. Les agents de maîtrise bénéficient de compensations, pour le travail posté par exemple, et ont une rémunération totale plus élevée que beaucoup de cadres. Cet élément de comparaison a été largement invoqué au cours du conflit pour légitimer une revalorisation salariale.

Cet état de fait tient au rapport de force entre les agents d'exécution et de maîtrise d'un côté, la direction de l'autre. Les premiers ont souvent utilisé leur pouvoir de blocage du port (par exemple en fermant les écluses) pour faire céder la seconde. Leur situation s'est donc considérablement améliorée, réduisant l'écart salarial avec l'encadrement qui a refusé jusqu'ici d'aller jusqu'à l'épreuve de force.

Les frustrations se font sentir surtout chez les jeunes cadres, diplômés, qui sont sous la responsabilité d'anciens issus du rang et souvent non-diplômés. Pour eux, la comparaison salariale avec la maîtrise est globalement défavorable.

Ainsi, à l'intérieur même de l'encadrement, des différences se font sentir :

a- dans l'accès au statut cadre : jusqu'à aujourd'hui, la promotion au statut cadre concernait :

- les personnes qui passaient des diplômes et/ou justifiaient des compétences pour occuper un poste d'encadrement ;
- les personnes qui se trouvaient dans une impasse de carrière. Elles ont été promues cadres de façon quasi-automatique. Jusqu'à ces dernières années, les promotions de ce type ont été massives. Les conventions collectives fixent à 18 % par an l'effectif maximum susceptible de recevoir une promotion. Elles consacrent ainsi **l'aspect automatique de la revalorisation salariale** (théoriquement, une personne reçoit une promotion tous les 5-6 ans).

Dans de nombreux cas, l'octroi du statut cadre n'a donc pas sanctionné la reconnaissance de compétences adaptées mais il a été le résultat d'une évolution de carrière.

Par conséquent, le passage au statut cadre ne signifie pas nécessairement, l'acquisition de nouveaux rôles d'encadrement, qu'il faudrait par ailleurs définir.

Si une promotion ne caractérise pas l'accès à de nouveaux rôles, la relation inverse est également vraie : **l'intégration de nouveaux rôles**, par exemple des responsabilités managériales, **ne débouche pas forcément sur une promotion**. Celle-ci a lieu lors des moments institutionnels de revalorisation salariale. Aujourd'hui, les services RH plaident pour la prise en compte immédiate d'une augmentation de responsabilité dans la rémunération, ce que le nouvel accord ne semble pas définir.

L'absence de prise en compte des attentes de comportements peut expliquer la reproduction des conduites traditionnelles.

b- dans les fonctions : à l'intérieur de la division opérationnels/fonctionnels, de grandes disparités subsistent. Par exemple, un chef de secteur (organisateur) et un cadre issu du terrain (qui veille à la réalisation) ont le même statut.

Le statut est donc égal mais **les prérogatives sont différentes**, d'où la difficulté d'établir un profil-type du cadre. Le seul point commun se trouve dans la demande qu'on formule à chacun de communiquer et d'informer. L'intégration des tâches de management dans les rôles de l'encadrement est une demande effective et générale de NORPOR mais qui a du mal à être appliquée. L'exemple cité du cadre qui a du mal à faire les 38 heures hebdomadaire en est une bonne illustration.

Les rôles de l'encadrement demeuraient jusqu'ici le fruit d'un accord tacite. La nécessité se fait sentir aujourd'hui pour NORPOR de formaliser les choses. C'est ainsi que l'organisation du travail, la communication, la transmission du savoir, la prise de responsabilités, la participation à la vie de l'entreprise sont des rôles attribués aux cadres. La distinction entre cadres F et S (supérieurs) doit permettre de clarifier les attentes de rôles vis-à-vis de l'encadrement. Par ailleurs, pour la réalisation des entretiens, la grille d'évaluation et les critères d'appréciation sont revus dans le but de **marquer davantage les attentes du NORPOR vis-à-vis des cadres.**

Cette clarification a aussi pour but **préciser l'identité professionnelle des cadres** dont plusieurs signes laissent à penser qu'elle est floue :

- l'hétérogénéité évoquée du traitement, de l'accès au statut et des fonctions des cadres ;
- la diversité des origines sociales. Du point de vue de la représentation syndicale, les cadres du Port votent majoritairement CGC (syndicat habituel de cette catégorie sociale). Cependant, la poussée de la CGT (identifiée traditionnellement comme un syndicat ouvrier) est un signe de l'absence d'identification à un groupe de référence stable.
- la nature de la promotion au statut de cadre : puisqu'il a longtemps été possible de devenir cadre sans voir ses attributions, ses rôles et ses fonctions changer, le repérage d'une identité professionnelle en est perturbé ;
- les différences au sein d'un même statut, évoquées plus haut ;
- **l'évolution de la notion de "chef"**. Dans la comparaison avec le passé, chacun perçoit une évolution du style de management, mais la transition avec le modèle présenté comme appartenant au passé reste partielle. L'organisation laisse peu d'occasions d'acquérir les rôles qu'elle souhaite. On peut ainsi penser que l'identité professionnelle des cadres est perturbée par l'intégration de tâches de management et de participation que le contexte du travail ne permet pas vraiment.

4. Une tendance à la réduction des effectifs :

Les salariés de NORPOR ne n'ont pas le statut de fonctionnaire, ils sont salariés de droit privé. Toutefois, le statut de NORPOR (semi-privé, semi-public), **l'importance de la tutelle des ministères** (Affaires Maritimes, Aménagement du Territoire, Défense Nationale, Transports) et de leurs subventions **limite son autonomie financière et stratégique**.

Ainsi, NORPOR a-t-il procédé à plusieurs embauches au moment de la fermeture des chantiers de la Normed (1987), de façon compensatoire et sur la demande du gouvernement. En

Avril 96, l'entreprise recrutait encore quelques anciens dockers, sans emploi depuis la réforme de la manutention portuaire. Ce recrutement n'était pas décidé de l'intérieur mais imposé de l'extérieur.

Jusqu'ici, NORPOR n'a jamais eu recours à un plan social et les licenciements y sont extrêmement rares. **Encore aujourd'hui, entrer à NORPOR est synonyme d'emploi à vie.**

La **préoccupation sociale** de l'entreprise est reconnue à l'interne. De ce fait, le management participatif n'est pas considéré comme un leurre qui serait destiné à détourner les salariés de leurs revendications traditionnelles.

Pourtant, **la tendance est à la réduction d'effectif** par non-remplacement des départs en retraites. Des conventions de départ en pré-retraite permettent aujourd'hui aux salariés de partir à 55 ans, normalement en contrepartie d'embauches. Cependant, les départs ne seront plus compensés dans un proche avenir, sauf pour rétablir une pyramide des âges déséquilibrée puisque la **moyenne d'âge est approximativement de 45 ans**. C'est dire si les départs seront massifs dans 5 ans à venir.

D'un point de vue qualitatif, les efforts de formation de l'entreprise sont considérables : **8% de la masse salariale sont consacrés au budget de formation** (sans compter les frais annexes de restauration et d'hébergement).

Certaines pratiques antérieures de formation sont aujourd'hui proscrites : le stage de mécanique automobile à des fins personnelles, très prisé, était caractéristique d'un fonctionnement passé.

Le budget élevé de formation doit assurer à NORPOR une main d'oeuvre qualifiée. De nombreux agents de l'entreprise ont pu accéder à une promotion sociale grâce aux formations dont ils ont bénéficiées.

Les stages de formation répondent à la demande des agents, formulée au moment de l'entretien puis remontée par la hiérarchie. **Le plan de formation est donc l'organisation d'une collecte de demandes de formation.** Il ne découle pas d'orientations stratégiques de l'entreprise ou d'une

gestion prévisionnelle des métiers. Les prémisses d'un changement en ce sens en ont été posées, sans effet jusqu'ici.

5. La force des contre-pouvoirs institutionnels :

Les relations sociales ont longtemps été marquées par l'affrontement et le conflit plutôt que par la participation et la coopération. Dans le passé, des conflits ont immobilisé NORPOR pendant plusieurs jours. Le bras de fer a toujours tourné en faveur des agents.

Certains cadres expliquent que le directeur, nommé par le ministère pour quelques années, n'a pas intérêt, pour sa progression de carrière personnelle, à laisser un conflit se développer dans l'entité qu'il gère. Cette hypothèse expliquerait l'issue des conflits.

Il reste le souci de ne pas heurter, qui se traduit par des exercices de nuance, de contournement des problèmes, voire de manipulation de la part d'une partie de la hiérarchie supérieure. L'anticipation des réactions du personnel aboutit à une opacité nuisible à NORPOR. Lors des entretiens, la grande majorité des personnes interrogées dénonçait ce manque de transparence. Finalement, cela devient propice au développement de toutes les rumeurs, fondées ou non.

Les conditions de sélection des candidats aux mutations internes sont le dernier exemple d'une pratique jugée obscure et dénoncée par les représentants du personnel. Ces derniers supposaient en effet que la décision était déjà prise au moment de la procédure. Ils ont obtenu la participation au processus de sélection, avec mission de surveillance des procédures.

6. La diversité des contraintes technologiques :

NORPOR se caractérise par :

- la **coexistence de métiers à haute technologie** (informatique, automatique, électronique) **et de métiers d'exécution ;**

Certaines professions requièrent une relative autonomie, dont la nécessité se fait sentir plus fortement lors d'interventions éloignées du centre de décision (dans un rayon de 30 km). C'est le cas des équipes d'électriciens ou de travaux publics. La délégation est alors une forme de répartition du travail imposée par les contraintes technologiques.

A l'opposé, pour d'autres professions, les tâches sont relativement pauvres et répétitives. C'est le cas des éclusiers-haleurs pour lesquels la participation n'a que peu d'objet.

- **une grande diversité d'installations ou d'équipements** à gérer puisqu'un établissement portuaire, comme nous l'indiquions précédemment, doit gérer aussi bien les routes et la signalisation de ce qui fait partie du domaine portuaire (A E12 cela représente 110 km de routes). L'entretien des installations techniques nécessaires au transbordement (grues, portiques), des bassins (dragage) et autres infrastructures portuaires (quais, docks flottants, digues, jetées) et de passage des navires (écluses, ponts mobiles) est également de leur ressort. **Les contraintes technologiques expliquent donc la diversité des métiers** évoquée précédemment.

Dans les deux services où nous étions, on comptait une équipe de plongeurs, les marins de trois navires (bathymétrie, drague), des menuisiers, des professionnels du bâtiment et des travaux publics, des électriciens et automaticiens, des éclusiers-haleurs ainsi que du personnel administratif.

En favorisant jusqu'à ces dernières années la parcellisation des tâches, l'organisation du travail a séparé ainsi les tâches d'entretien des tâches d'exécution. Dans un contexte actuel de faible trafic, des tâches d'entretien sont confiées aux agents d'exécution. Cela fait dire à un dirigeant de NORPOR que les outils sont aujourd'hui "*sur-entretenus*". La réduction prochaine des effectifs par le non-remplacement des départs en retraite impose à l'organisation de penser la polyvalence.

7. Une situation économique préoccupante :

L'**avenir de NORPOR** est une préoccupation unanime des salariés. Au moment de notre intervention, les trafics étaient en baisse de 20 % par rapport à l'année précédente. La diffusion de ces chiffres, qui n'ont fait que confirmer une impression visuelle, a contribué à un double mouvement :

- c'est un argument de mobilisation des énergies, à tous les échelons hiérarchiques ;
- c'est un facteur de trouble, de rumeurs.

NORPOR n'est pas entièrement maître de son destin, tant au niveau du financement de ses projets (Etat, Région, Communauté Urbaine, Voies Navigables, Ministères...) que des services proposés sur le port (entreprises de déchargement de navires) ou des orientations stratégiques qu'il faudra bien décider.

Le "*rapport Dupuydauby*", du nom d'un parlementaire chargé d'auditer les structures portuaires françaises, devrait dévoiler l'avenir que L'Etat leur réserve. Le parlementaire en question étant mis en examen, les conclusions du rapport restent en suspens.

Les relations inter-entreprises ou inter-institutions, donnent l'impression d'un enchevêtrement inextricable de relations plutôt qu'une "*simple*" relation de client à fournisseur, celle-ci étant artificielle.

Enfin, un port est le théâtre d'une imbrication complexe d'entreprises :

- entreprises de manutentionnaires : les dockers auparavant regroupés en collectif qui gérât lui-même les demandes de travail de manutention, ont été intégrés à ces entreprises. Ils sont mensualisés depuis la réforme portuaire de 1992. Officiellement, il n'y a donc aucun lien entre NORPOR et les dockers, ce qui n'empêche pas ces derniers de manifester contre l'entreprise en lui attribuant les causes de la réforme, du fait d'un manque de clients, c'est-à-dire de bateaux.

- consignataires : ce sont les négociants des marchandises qui transitent par le port. Plus le trafic y est important, plus il y a d'opportunités de transbordement de marchandises. Toutefois, alors que ces entreprises, traditionnellement aux mains de notables de la ville, avaient des intérêts communs évidents avec NORPOR, les phénomènes de concentration actuels perturbent cette équation. Les groupes de consignataires, aujourd'hui sans attache géographique particulière, peuvent jouer sur les prix et services proposés entre différentes structures portuaires.

- ateliers de réparation navale : intervenant avec NORPOR, ils lui louent des installations et travaillent en concertation pour la réparation des navires.

Les intérêts dans le développement de NORPOR sont communs à toutes ces entreprises. Les collectivités locales se sentent aussi concernées par une telle activité pour trois grandes raisons :

- d'une part, parce que c'est un poumon économique dans un bassin d'emploi déjà bien sinistré ;

- d'autre part parce que l'entreprise est un symbole historique de l'agglomération ;

- enfin parce que les décisions d'aménagement du territoire concernent NORPOR, gestionnaire de 7000 ha, et les collectivités locales, dans leur souci de faciliter l'implantation d'entreprises sur la zone, et les services de l'Etat. Une partie des services de NORPOR dépend de deniers publics (la capitainerie et une partie des personnels de surveillance sont sous la tutelle du Ministère de la Défense ; la partie aménagement du territoire de l'activité portuaire s'effectue en concertation avec le Ministère du même nom).

NORPOR se révèle donc être le lieu d'un enchevêtrement de responsabilités et d'interventions d'entreprises. Cet état de fait a pour corrolaire la diversité des statuts, des horaires et des régimes sociaux.

L'exploitation des docks flottants est un bon exemple de responsabilités partagées : NORPOR est lui-même fournisseur et client d'une société d'économie mixte qui gère les docks flottants. Il en est l'actionnaire majoritaire, associé à une entreprise de réparation navale. Cette SEM rémunère des agents de NORPOR, qui entretiennent installations. Elle les loue ensuite à ceux qui les utilisent, dont les services de NORPOR.

Compte-tenu des difficultés que NORPOR connaît, et que ses dirigeants espèrent passagères, chaque service a reçu l'ordre de diminuer le budget de fonctionnement de 14 %. Cela a pour conséquence un rééchelonnement des travaux d'entretien à engager. De même, on peut constater une intensification de la commercialisation à l'extérieur, des produits et services pour l'instant proposés localement (NORPOR a par exemple gagné un contrat de dragage en Angleterre).

SYNTHESE

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques des deux entreprises.

Figure IV-3
Caractéristiques des deux entreprises

	NORACIER	NORPOR
Système de management	- développement d'outils, de supports et de formation de soutien au changement de rôles dans l'animation d'équipe ; - insertion du dispositif au travail quotidien ; - prescription comportementale sur plusieurs niveaux (direction, système de management, organisation du travail).	- développement de formation de soutien et d'outils généraux ; - déconnection du dispositif du travail quotidien ; - prescription comportementale dans le discours.
Structure organisationnelle ¹	Adhocratie	Bureaucratie

¹ Selon la typologie de H. Mintzberg, in *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982.

Culture	Ancrage de la participation dans la culture Poids des aspects économiques	Culture d'affrontement ou de soumission aux règles Prise de conscience des contraintes économiques
Niveau d'emploi (quantité et qualité)	Effectif en légère augmentation après des années de plans sociaux Rationalisation du plan de formation par le service formation	Effectif stable, perspective à la diminution Important effort de formation, en fonction des demandes des services
Expression des contre-pouvoirs institutionnels	Vigilance quant aux projets et exigence de contreparties aux efforts réalisés	Pression constante des syndicats sur la direction (pression tous azimuts)

Contraintes :	- technologiques : favorisent l'initiative et l'autonomie pour une grande partie du personnel	- institutionnelles : entretiennent une dépendance vis-à-vis d'organismes extérieurs ; - technologiques : coexistence de métiers à faible qualification (grutiers, éclusiers, haleurs...) où la participation a peu d'objet avec des métiers requérant autonomie et haute technicité
Situation économique	Bénéficiaire après des années de déficit	Longtemps équilibrée (grâce aux subventions), aujourd'hui déficitaire

Les deux configurations organisationnelles décrites présentent des caractéristiques fondamentalement différentes :

- le cadre et le contexte de l'interaction de NORACIER se caractérisent par une recherche de liaison et de cohérence avec les prescriptions d'interaction s'adressant aux managers.

La cohérence du système de management (valeurs affichées, règles émises, outils développés (les "*démarches participatives*"), communication de soutien) est souvent désignée comme l'élément explicatif du succès de

l'implantation du management participatif. Il est étroitement connecté à l'organisation du travail et aux objectifs de l'entreprise. Il s'imbrique également dans le contexte plus large de l'organisation (technologique, économique et social).

Cette première analyse incite à penser que l'intégration par le manager, des rôles liés au management participatif sera facilitée.

- à l'opposé, NORPOR se caractérise par une déconnection des ambitions managériales de ses dirigeants et des cadres et contextes d'interaction des managers. Le management participatif, lancé par un directeur sensible à la notion, se heurte au poids de la réglementation interne et d'une centralisation excessive.

Pourtant, la nécessité de réforme s'impose peu à peu, poussée par la diminution progressive de l'aide de l'Etat. Elle se fait sentir par une double prise de conscience : de la nécessité de mobiliser les hommes et de l'inadéquation de l'organisation du travail avec cet objectif. A la tête des services sensibles, on voit arriver des hommes dont les compétences en matière de management sont reconnues. Cependant, la logique des rôles de la hiérarchie de proximité ne peut être fondamentalement enrayée sans une modification des cadres et contextes de l'interaction.

Les paysages internes jouent, par leurs caractéristiques, sur les rôles des managers. Les logiques de la hiérarchie de proximité intègrent à la fois les contraintes de la structure et leurs intérêts propres. Ils s'expriment dans d'autres instances que le seul système de management.

La façon dont l'entreprise ajuste ses prescriptions aux cadres et contextes de l'interaction des animateurs d'équipe (les paysages internes) est donc un élément important de leur ajustement de rôles. L'entreprise ne maîtrise pas nécessairement l'ensemble de ces variables de contextes. Elle peut néanmoins les intégrer à son système de management.

CHAPITRE V : AJUSTEMENT DES ROLES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : TROIS NIVEAUX DE LECTURE.

Dans le chapitre précédent, nous avons dessiné les grands traits des paysages internes de NORACIER et de NORPOR. Ils sont très différents dans leurs caractéristiques structurelles et dans la manière dont y a été implanté le management participatif. Leur différence réside aussi dans la façon dont les rôles induits par ce mode de managérial ont été intégrés par les Mgp.

Les cadres et contextes d'interaction décrits (contextes économique et technologique, histoire sociale, organisation du travail, système de management, situations d'action) n'ont pas qu'une **valeur descriptive**. Les acteurs des organisations leur donnent aussi une **force interprétative**, qui transmet un sens pour le Mgp. Les caractéristiques de l'environnement de travail s'inscrivent alors de manière directe ou indirecte, dans un système prescriptif de rôles.

Voilà pourquoi les paysages internes produisent une pression sur les rôles de la hiérarchie de proximité. Ils représentent des **logiques** plus ou moins favorables à l'ajustement des rôles des Mgp.

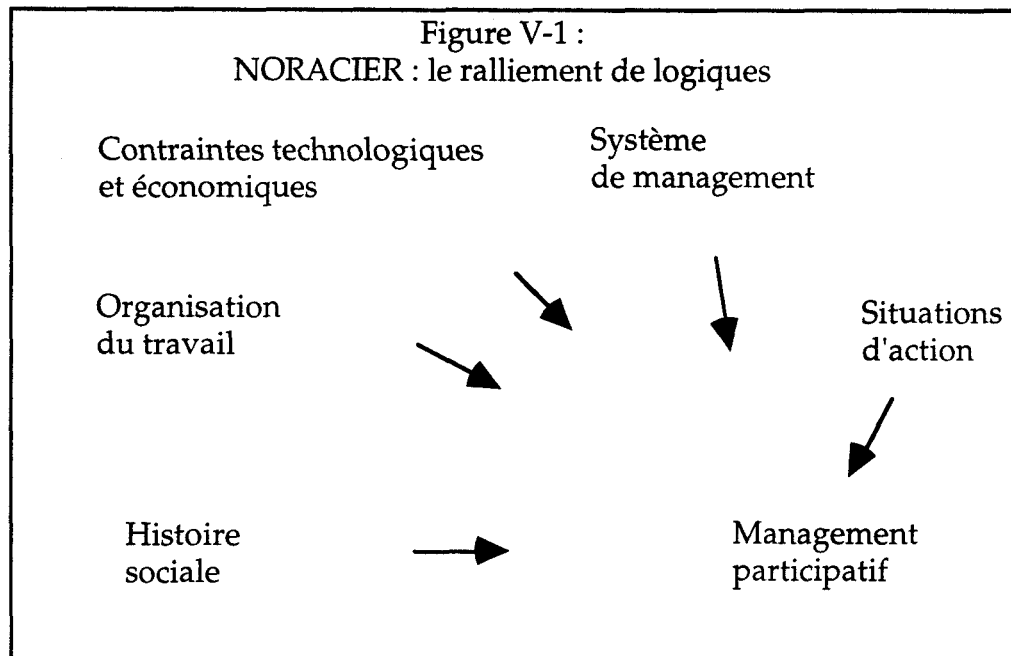
On peut observer les **degrés de convergence de ces interprétations**, nettement différenciées pour NORACIER et NORPOR. Pour la première entreprise, les logiques semblent converger en faveur de l'ajustement des rôles des Mgp. Pour la seconde, les divergences paraissent dominantes.

- **le ralliement de logiques :**

On constate à NORACIER une **connexion étroite des cadres et contextes d'interactions avec le système de management**. L'ensemble est soutenu par des moyens humains et matériels importants et une communication intense.

A propos d'une entreprise du même groupe et aux caractéristiques fondamentales similaires, Bernoux parle de l'émergence d'un "*modèle relationnel nouveau*"¹, construit à partir de l'intégration par les acteurs des contraintes économiques, de la progression des qualifications et de la permanence du projet participatif.

Le système de management est pensé comme un **processus** évolutif. Ses inflexions sont appréhendées dans leur globalité du phénomène et le management participatif est intégré à la stratégie de l'entreprise. Il en résulte un **ralliement des logiques** apte à favoriser une transition de rôles chez le Mgp.



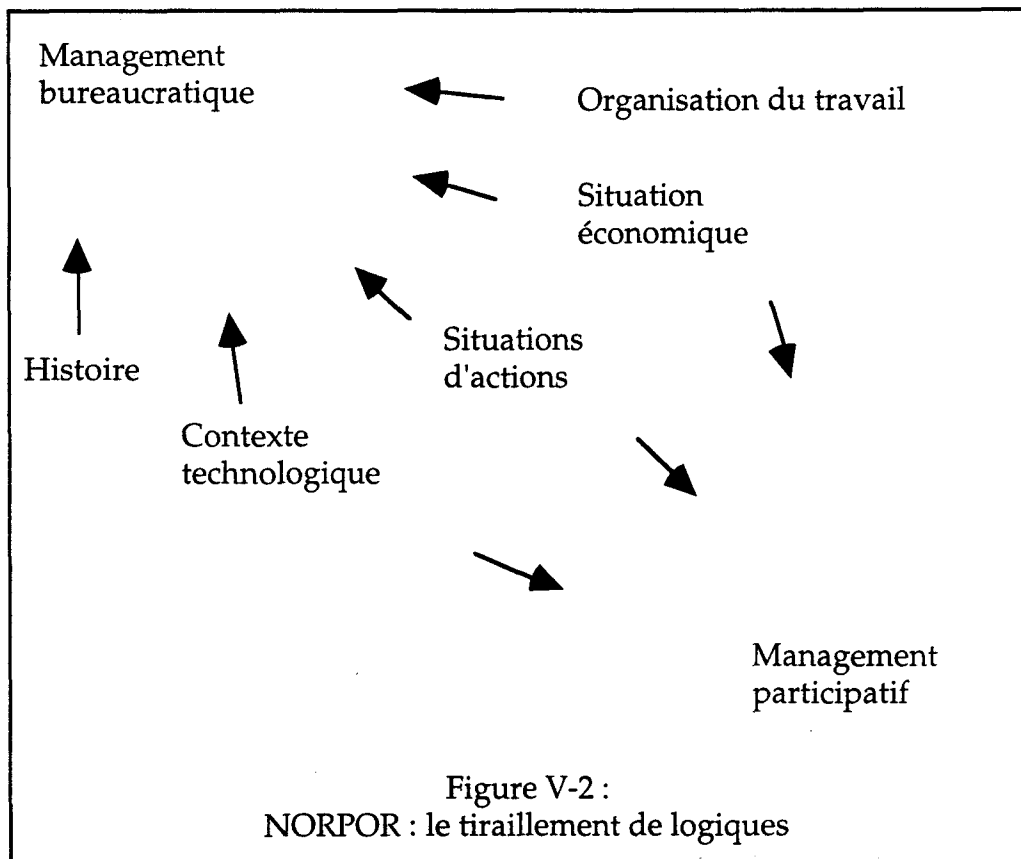
- le tiraillement de logiques :

Les interprétations sont inverses pour NORPOR : il y a **décalage** entre les injonctions de rôles, formulées sur un mode discursif, et les logiques produites à la fois par l'héritage socio-politique, le contexte technico-organisationnel et le système de management antérieur. La prise de conscience de l'économie n'est qu'émergente. Le discours sur le

¹ Bernoux P., *La sociologie des entreprises*, Points-Seuil, 1995, p. 375.

participatif est fondé sur des valeurs essentiellement philosophiques ("*l'épanouissement des hommes*") qui supportent mal l'épreuve des faits. En parallèle, le système de management actuel est fondé sur les contraintes réglementaires et la centralisation des décisions.

Le nouveau modèle de management est conçu en rupture avec le précédent. Son changement est impulsé par à-coups. Ces élans prennent l'aspect de réformes qui prétendent changer les interactions du manager et de son équipe sans modifier l'environnement de travail. Il en résulte un **tiraillement des logiques** produites par des sous-systèmes trop contradictoires pour fournir une mise en accord des représentations.



On peut avoir trois lectures de l'action de ces logiques d'action sur l'ajustement des rôles :

- une lecture **fonctionnaliste** : les rôles résultent d'une action cohérente du système de management ;
- une lecture **contextualiste** : les rôles sont la conséquence d'une adéquation avec un contexte global plus ou moins favorable ;
- une lecture **constructiviste** : chacun des éléments de la configuration prend sa signification selon les schémas interprétatifs des personnes qu'il touche, en l'occurrence le Mgp.

Chacune de ces lectures développe une interprétation du succès ou de l'échec du management participatif. Ce sont ces trois lectures que nous nous proposons d'aborder dans ce chapitre, en nous appuyant sur des faits ou des exemples tirés de nos observations. Celles-ci se basent sur des fondements épistémologiques différents. Elles proposent des modes d'analyses différents et complémentaires de la réalité. De manière sous-jacente, elles développent :

- des conceptions divergentes de la réalité, tantôt considérée comme un objet en soi, tantôt comme un objet d'interprétations individuelles et collectives ;
- des liens de causalité tantôt simples et linéaires, tantôt multiples et complexes.

PLAN DU CHAPITRE V

Section 1 : Lecture fonctionnaliste.

1. L'action par le système de management.
 - 1.1. Le système culturel.
 - 1.2. Le système réglementaire.
 - 1.3. Le système instrumental.

2. Le maillage organisationnel.

Conclusion de la section 1

Section 2 : Lecture contextualiste.

1. La multiplicité des organes de pressions au management participatif.
2. Des niveaux différents de prescription.
3. La flexibilité de la configuration.

Conclusion de la section 2

Section 3 : Lecture constructiviste.

1. L'impact de l'imaginaire du rôle.
 - 1.1. Nature.
 - 1.2. Manifestations.
 - 1.3. Fondements.
2. La reconfiguration subjective du maillage organisationnel.
3. La contingence complexe.
4. Le rôle en tant que construit : conséquences pratiques.
 - 4.1. Une construction commune.
 - 4.2. La recherche d'un partage des représentations

CONCLUSION

SECTION I : LECTURE FONCTIONNALISTE.

Selon l'optique fonctionnaliste, l'ajustement des rôles du Mgp est attribué à l'action du système de management. Il parviendrait à opérer auprès des populations de l'organisation les mutations de rôles nécessaires. Un certain nombre de théories en GRH découlent de ce postulat *"en affirmant essentiellement expliquer et faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements des «managés» pour aboutir à un fonctionnement «efficace» et «performant» de l'organisation"*¹.

Les contextes de l'entreprise sont considérés comme une toile de fond neutre. On agit donc sur le cadre immédiat de l'interaction, en éludant son contexte global. L'action par le système de management est le principal levier de cette politique. Il peut lui-même être décomposé en sous-systèmes. En agissant sur chacun d'eux, ses concepteurs souhaitent produire un **ensemble efficace de prescriptions de rôles**.

1. L'action par le système de management.

Les concepteurs du système de management cherchent à préciser *"le faisceau des attentes qui règlent le comportement d'un individu dans une position donnée"*². Pour cela, ils jouent sur différents niveaux, en mettant en oeuvre un ensemble des dispositifs : culturel, réglementaire et instrumental.

¹ Bournois F. & Brabet J., "Les connaissances en gestion des ressources humaines, Réflexion sur leurs modes de production et leurs caractéristiques essentielles", in Brabet J., 1993, op. cit., p. 15.

² Mendras H., 1978, op. cit., p. 248.

1.1. Le système culturel.

Les mythes de l'entreprise, ses rites, et ses valeurs sous-jacentes¹ façonnent une image à la fois :

- de l'entreprise ;
- du lien entre l'entreprise et ses membres ;
- du lien entre ses membres ;
- des rôles de chacun des membres.

Le système culturel formule des attentes de rôles implicites. Il s'agit de produire des représentations collectives communes aux membres de l'organisation et d'offrir au manager, directement ou indirectement, un modèle d'attitudes qui peut réduire l'ambiguïté des situations. L'intériorisation des manières de faire sous-entend la **construction d'un système de rôles implicite. Il constitue un cadre de référence à l'action collective des acteurs.**

*"Le système de valeurs est à la base de tous les systèmes de gestion dont il constitue la référence dans les choix qu'il permet d'opérer(...). Avant de répondre à un besoin, les valeurs correspondent à une réalité ; toute institution s'est constitué son propre système de valeurs. Un système de rémunération, de sélection, de contrôle budgétaire traduisent une référence à une notion partagée de ce qu'il faut faire ; même l'efficacité dont il existe tant de définitions va répondre à une conception propre de l'entreprise."*²

Au-delà de ses fonctions de répartition du travail, le système de rôles a également une fonction de contrôle³, non plus externe mais cette fois interiorisée. La définition des rôles dépasse donc sa stricte définition statutaire. Par la modélisation des attributions de chacun, **les rôles entrent dans la construction de la culture d'un groupe** et participent à sa stabilisation en tant que système social⁴.

¹ Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.

² Thévenet M. & Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Vuibert, 1992, p. 217.

³ Galambaud B., 1988, op. cit.

⁴ Parsons T. *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955.

La culture d'entreprise produit les rôles autant que leurs détenteurs la produisent, par le type de réponse qu'ils fournissent aux sollicitations de l'entreprise. La construction d'un «esprit maison» conforme aux souhaits de ses concepteurs se prépare dès la sélection des personnes pour un rôle. C'est le cas pour les Mgp des entreprises étudiées :

- à NORACIER, ils sont explicitement retenus ou promus en fonction de leur adéquation à la culture d'entreprise et ce depuis plusieurs années ;

- à NORPOR, c'est une tendance en cours de réalisation. Les concepteurs du système de management (service RH) souhaitent parvenir à placer systématiquement à des positions de management des personnes empreints de la culture souhaitée. Il s'agit de personnes dont les compétences managériales sont reconnues (prise de responsabilité, capacités d'animation, de règlement de conflit).

Les attentes formulées à l'égard du Mgp, à travers le système culturel, en dessinent un profil selon lequel il serait l'incarnation des valeurs de l'entreprise, un "*individu-reflet*"¹ de la culture souhaitée, ce dans un double sens :

- il est le reflet de ce que la culture d'entreprise façonne ;

- il reflète aux autres l'image d'un "*bon*" comportement, celui d'un "*héros*"² de l'organisation.

L'utilisation des valeurs est particulièrement développée dans les systèmes participatifs. En effet, ils transforment les modalités de contrôle en faisant **transiter le cadre de référence de l'action collective du strict respect des règles à l'intériorisation d'une manière de faire commune aux membres de l'organisation**. On passe d'un commandement par les règles à un management par les valeurs. L'observance remplace l'obéissance ; **les normes ne sont plus imposées mais intériorisées, incorporées et fondues dans un**

¹ Le terme est de R. Benedict, cité par Bonte P. et Izard M. (sous la dir.), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, P.U.F., 1991.

² Abraham J., "Médiatisation des acteurs et héros des organisations", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996, pp. 18-24.

conformisme instantané. A NORPOR ET NORACIER, c'est un objectif énoncé explicitement, avec des modalités de mise en oeuvre qui varient considérablement (cf chapitre IV).

Cependant, si les concepteurs du système de management promeuvent les valeurs de l'organisation, celles-ci coexistent avec les valeurs des groupes, des classes ou des valeurs personnelles. Les valeurs sont plurielles et se rattachent à différentes dimensions. Les "*contre-valeurs*" ne sont pas uniquement une marque de défiance vis-à-vis de l'organisation ; elles sont aussi un moyen d'appropriation d'un travail conçu et contrôlé de l'extérieur¹. Les valeurs de l'organisation ne les annihilent pas, sauf en cas d'emprise de l'organisation sur l'individu, par captation de l'idéal du moi². Les valeurs d'un groupe immergé dans un contexte d'action ne sont pas diffusées harmonieusement dans l'organisation ; elles peuvent donc s'affronter entre elles.

L'individu conjugue avec différentes valeurs et se construit en permanence une rationalité qui lui est propre. Elle lui permet de se positionner dans cet ensemble de valeurs et de s'ajuster aux positionnements des autres. Un des buts de l'organisation est d'orienter cette conjugaison en sa faveur et de faire adopter ses valeurs par son personnel. On a vu ainsi se développer le management symbolique, ou management par les valeurs, avec ses outils d'analyse, la culture d'entreprise, et ses outils d'action, dont le projet d'entreprise³. Cependant, il est difficilement envisageable de les créer artificiellement, et d'en escompter un effet sur les comportements⁴.

Par ailleurs, les prescriptions par les valeurs, instance de régulation intériorisée, sont implicites. Il en ressort une possibilité d'écarts d'interprétation, opportunistes ou non. Ils représentent les nouvelles zones d'incertitude.

¹ Bernoux P., *Un travail à soi*, Privat, 1981.

² Le processus est très bien décrit dans N. Aubert et V. de Gaulejac, 1991, op. cit., chapitre 11.

³ Brabet J., Klemm M., "Le point sur les projets d'entreprise", *Gestion 2000*, n°2, Avril 1994.

Les auteurs décrivent les différents types de projets d'entreprise, en fonction de leur dominante, culturelle ou stratégique, et du degré de participation des salariés.

⁴ Thévenet M. et Vachette J.-L., 1992, op. cit.

L'implicite est une source d'opportunités (le Mgp peut interpréter les attentes en sa faveur) **mais aussi d'ambiguïtés** : le caractère subjectif de telles prescriptions favorise les interprétations équivoques. En l'absence de critères stables et fermes, elles peuvent se retourner contre le manager.

1.2. Le système réglementaire.

En élaborant des règles, les initiateurs du management participatif diffusent, implicitement ou explicitement, un style de leadership souhaitable à travers des injonctions, mais aussi des modèles organisationnels, des système de récompense et de sanction et des procédures d'action.

Les règles jouent sur l'ensemble du système de gestion, depuis les systèmes d'animation jusqu'au contrôle budgétaire, aux modes de promotion et de sélection.

En ce sens, le système réglementaire contribue à définir les attentes de rôles de la structure vis-à-vis des managers. Par le **jeu des statuts** qu'elle officialise, l'organisation influence aussi le rôle social des managers¹.

Les statuts ont deux tonalités, prescriptive et évaluative² :

- **tonalité prescriptive** : dans un système culturel ou dans un groupe donné, le statut désigne l'ensemble des attributs liés à la position d'un individu dans ce système. Dans une optique fonctionnaliste, la position statutaire induit les rôles de son détenteur et de ses interactants.

- **tonalité évaluative** : à l'intérieur d'un système culturel et de groupes plus ou moins étendus ou restreints, il existe une **hiérarchie des statuts sociaux**. Dans cette perspective, le statut apparaît comme un certain rang dans une échelle de prestige et de pouvoir. Dans l'acception sociométrique du statut, chacun accorde à autrui un **rang préférentiel** au cours d'un questionnaire ad hoc. Le sociogramme en est l'issue. C'est un outil qui permet, à un moment donné, d'obtenir une photographie des affinités dans un groupe³.

¹ Mendras H., 1978, op. cit.

² A.M. Rocheblave-Spenlé, 1962, op. cit.

³ Moreno J.-L., *Fondements de la sociométrie*, PUF, 1934, cité par Rocheblave-Spenlé, Ibid.

La position de tout statut, implique à la fois un *devoir* et un *valoir* dont les conséquences portent sur les relations interpersonnelles et sur l'image de soi.

Le rôle social du manager se construit à partir d'une position statutaire, et plus précisément à partir de l'exercice des droits et des obligations que confère un statut¹. Il ajuste son comportement par apprentissage social, en fonction de celui qu'on attend du titulaire du rôle. Par ce moyen, l'organisation veut influencer le style de management qu'elle souhaite voir s'installer dans les organisations.

Le statut social dote donc l'individu de rôles. Pourtant, davantage que le rôle, c'est surtout la conduite du rôle qui est un indice de personnalité. Il semble en effet que chacun ait des "*aptitudes-caméléon*"², lui permettant de jouer un bon nombre de rôles.

*"Il semble qu'un système adéquat de récompenses et de punitions étant donné, tout individu puisse apprendre à jouer n'importe quel rôle, dans la mesure où on lui demande une routine ; nombreux sont ceux qui arrivent à s'ajuster à deux ou trois rôles différents qui paraîtraient convenir respectivement à des personnes différentes"*³.

Le système réglementaire et le type de régulation est plus ou moins explicite selon les structures :

- pour NORACIER, les règles sont intériorisées à partir d'un accord général sur la justification économique du projet participatif ; en ce sens, il y a création d'une "*régulation conjointe*".
- à l'opposé, les règles interviennent à NORPOR comme un organe de contrôle plus ou moins coercitif ; les règles officielles peuvent être assimilées à des "*régulations de contrôle*"⁴.

¹ Nadel S.F., "La théorie de la structure sociale", Editions de minuit, 1970.

² R. Linton, 1977, op. cit.

³ Ibid, p.

⁴ Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Armand Colin, 1989 ; "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, vol.29, n°1, 1988.

Reynaud montre que les règles formelles de l'organisation ne peuvent être considérées comme la seule source de régulation des comportements. Aux régulations de contrôle s'ajoutent les régulations autonomes.

Les **régulations de contrôle** sont l'expression juridique des régulations. Elles peuvent être assimilées aux règles et à l'appareil de récompense et de sanction dont dispose l'organisation pour contrôler et réguler son fonctionnement dans l'orientation voulue.

Les **régulations autonomes** apparaissent après l'examen des pratiques. Elles se révèlent à la façon dont les différends sont arbitrés, dont les procédures effectives de travail sont réalisées. Les régulations autonomes assurent en quelque sorte le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Les **régulations conjointes** sont le résultat de la relation d'opposition et de négociation entre régulations autonomes et de contrôle. Elles témoignent du compromis auquel parviennent ceux qui appartiennent à un groupe de travail et l'autorité qui cherche à régler son activité de l'extérieur.

Le management participatif peut s'envisager par une redistribution et une négociation de la distribution des initiatives, des sanctions, des contrôles. La topographie des régulations en est bouleversée.

Ce point de vue montre que le rôle de chacun dans l'organisation interfère avec les préoccupations d'autonomie et de pouvoir dans un jeu de régulations. Le rôle formel seul ne permet pas de comprendre les comportements des individus.

Dans les deux entreprises, le poids du système réglementaire est lié à celui du système symbolique :

- à NORACIER, le poids du système symbolique est tel (intérieurisation des contraintes, des objectifs et des sollicitations) que peu de personnes ressentent la nécessité de règles explicites, associées à une bureaucratie antérieure.

- à NORPOR, la crédibilité du système réglementaire est entachée de son décalage de la réalité. Les salariés exigent un système réglementaire fort. Ils

en perçoivent les limites (les interprétations multiples) mais ils l'estiment être garant d'une égalité de traitement.

1.3. le système instrumental.

On peut l'observer à deux niveaux :

- d'un point de vue utilitariste, le système instrumental est la concrétisation gestionnaire des priorités que se fixe l'organisation ;
- du point de vue des significations transmises, les outils de management traduisent également une prescription de l'entreprise dans la mesure où **est associé aux outils un mode d'application idéal**. Par sa diffusion, l'organisation dresse un profil-type du manager. Selon ce schéma, celui-ci agirait en conformité avec les intentions des concepteurs des outils.

NORACIER et NORPOR ont en commun de développer les outils quand ils perçoivent un décalage entre comportements souhaités et comportements effectifs. Néanmoins, ils diffèrent dans leur conception puisque la gestion des instruments est :

- proactive chez NORACIER : l'élaboration des outils correspond à une politique volontariste de l'entreprise. Elle signale sa volonté de s'engager dans une voie de développement précise. Par exemple, les outils sont conçus dans le but de faciliter la participation, par des instances spécifiques. De plus, **chaque outil est relié à une préoccupation technico-économique dominante, ou à la mode, au moment de son élaboration**. Les outils de management sont ensuite intégrés au fonctionnement quotidien¹.

Ainsi, l'émergence des cercles de qualité correspondait à la nécessité de favoriser les micro-ajustements de l'appareil de production, en officialisant l'acte humain comme partie prenante de l'acte technique. Ensuite, la topomaintenance a été l'occasion d'instances de participation, quand il est apparu nécessaire d'intégrer la maintenance au travail de production, exigences de qualité et recherche de gains de productivité aidant.

¹ C'est un des processus que décrit Thévenet dans "L'écot de la mode", Revue Française de Gestion, Novembre 1985.

- réactive ou ponctuelle dans NORPOR : les outils ont été élaborés soit en réponse à des revendications portées par la représentation syndicale, soit par la volonté d'un Directeur Général, sensible aux aspects de management.

De cette façon, les entretiens d'évaluation ont été conçus à l'origine pour bâtir une gestion prévisionnelle des métiers, aujourd'hui en attente. La grille de l'entretien qui lui sert de support est en fait la conséquence d'un mouvement de mécontentement des cadres. Elle comporte un volet sur les tâches d'encadrement (pour les statuts de cadre et la maîtrise supérieure). Quant à la formation au management participatif, elle est le résultat d'une volonté du DG. Elle a été décrétée pour l'ensemble de l'encadrement et des agents de maîtrise (y compris pour ceux dont les fonctions ne comportaient pas de missions d'encadrement).

2. Le maillage organisationnel.

En agissant sur le système de management, l'objectif de l'organisation est d'aboutir à une **transformation comportementale et un ajustement des rôles de l'animateur d'équipe** conforme aux rôles requis par les pratiques participatives.

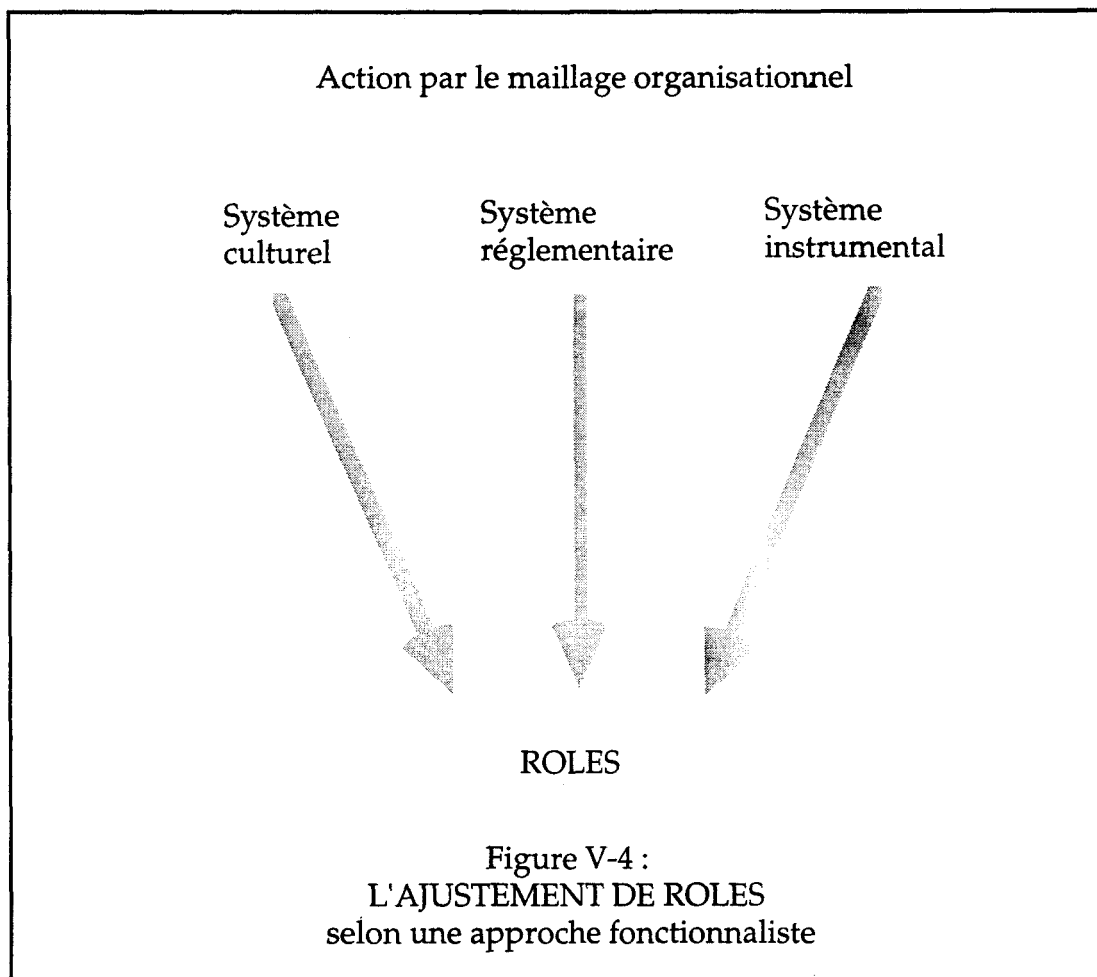
Encadré V-3

Maillage organisationnel des entreprises

NORACIER : le système de management est en adéquation avec la configuration organisationnelle et culturelle de l'entreprise. Plus que sa sophistication, c'est le partage des enjeux qui est jugé comme étant la variable-clef du succès de l'ajustement des rôles des animateurs d'équipe au mode de management promu. A côté de ce système, d'inspiration plutôt constructiviste coexiste une tendance à l'instrumentation fonctionnaliste. Cette tendance tend à s'accroître par l'instrumentation de la communication, qui devient informative (sécurité, résultats économiques...). De plus, l'Institut du Management, qui a pour mission de faire vivre le système de management est impuissant en ce qui concerne l'organisation du travail alors que les qui y sont développés ont pour objectif de changer les comportements. Cette tendance en cours semble être due à un changement de personnes à la tête de l'entreprise. La nouvelle direction paraît accorder moins d'importance à la diffusion du sens que la précédente. Elle est aussi plus normative sur les aspects de management.

NORPOR : une des raisons de l'audit est l'identification par le DRH de difficultés d'intégration des rôles managériaux par l'encadrement, *"bien qu'une formation au management participatif ait eu lieu"*. La hiérarchie de proximité est implicitement mise en cause. Ainsi la sollicitation verbale d'un changement des rôles du Mgp se trouverait légitimée par l'introduction d'outils de participation et d'expression. Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, ces outils sont déconnectés du fonctionnement quotidien des Mgp. Le système de management est donc jugé dans cette entreprise comme une variable autonome de son contexte d'intervention.

A des degrés divers, les entreprises étudiées attendent que soit déduite d'un mode de management souhaité l'adoption de rôles adéquats. Cette forme de prescription procède du postulat fonctionnaliste. En ce sens, le **système de management participe à l'élaboration d'un maillage organisationnel, tissant par ses sous-systèmes la trame des rôles souhaités de la part des Mgp**, schématisé comme suit.



Conclusion de la section 1 :

La lecture fonctionnaliste se centre sur l'efficacité du système de management, en tant que cadre direct de l'interaction entre le manager et son équipe. Il s'agit par exemple d'adapter les récompenses au travail¹. De ce point de vue, l'ajustement des rôles résulte d'une optimisation du système de GRH, conçu selon un modèle instrumental².

Le système de rôle est perçu comme le "*système de régulation spécifique*" d'une institution.

Nadel propose l'emploi conjugué de deux méthodes pour le dégager, à un moment donné d'un groupe³ :

- il établit la fréquence et la régularité selon lesquelles les différents attributs associés au rôle apparaissent ensemble, le rôle "*normal*" étant celui qui groupe les attributs les plus fréquemment réunis ;
- il définit l'accord, le consensus explicite ou implicite des individus sur la conduite appropriée à tel rôle. Il repère ensuite les normes de rôles qui se manifestent à travers les sanctions traduisant la non-conformité.

Du point de vue fonctionnaliste, le cadre de l'interaction est rigide. Il a un effet prédictif et normalisateur sur les rôles des individus, d'où le développement de dispositifs, d'instruments de gestion et autres outils de management organisés au sein d'un maillage organisationnel. Il est destiné à encadrer les comportements des personnes, en l'occurrence les Mgp⁴.

¹ Katz D. & Kahn R.L., "Organisation des rapports humains et motivations ouvrières", *Hommes et Techniques*, vol. 15, n°169, hors-série, 1959, p. 18.

² Brabet J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in Brabet J., (sous la direction de), 1993, op. cit., chapitre III, pp 69-141.

³ Nadel S.F., *La théorie de la structure sociale*, Editions de minuit, 1970.

⁴ Nous ne revenons pas ici sur les critiques adressées à la conception fonctionnaliste des rôles, déjà exprimées dans le chapitre III (Section 1-2.1.).

Sur le plan de la compréhension des phénomènes de comportement organisationnel, cette lecture est insatisfaisante, au moins pour deux grandes raisons :

- elle esquivé le contexte plus vaste de l'interaction, par exemple les caractéristiques techniques d'une tâche ;
- elle minore ensuite l'importance des représentations dans la conduite d'un rôle. Celui-ci n'est pas uniquement dicté par son statut officiel. De nombreux sociologues ont souligné **les limites de la capacité des règles à tout régenter**. Ils ont notamment montré le contournement par les individus dans des stratégies de pouvoir¹, leur déconstruction ou réappropriation clandestine², ou encore la coexistence des règles émanant de l'extérieur d'un groupe avec des règles internes, élaborées progressivement par les acteurs³. Le contexte de l'interaction et l'importance des représentations font l'objet des développements suivants.

¹ Crozier M. et Friedberg E., 1977, op. cit.

² Bernoux P., 1981, op. cit.

³ Reynaud J.-D., 1988, op. cit.

SECTION 2 : LECTURE CONTEXTUALISTE.

Ce deuxième type de lecture prend en compte l'action du système de management mais **il considère les contextes non comme une toile de fond neutre sur les comportements mais comme des données pourvoyeuses de significations.**

Dans le cas qui nous intéresse, l'environnement de travail interagit avec les managers de proximité. De ce point de vue, les rôles sont à analyser non seulement par le système qui les définit mais aussi dans le contexte général dans lequel ils s'insèrent.

1. La multiplicité des organes de pression au management participatif.

Nous nous sommes servi jusqu'ici du système global d'interactions dans un objectif de description. Utilisons-le maintenant à des fins analytiques, selon une lecture contextualiste.

Parmi les variables du système, on remarque plusieurs organes de pression. Selon cette lecture, l'accueil réservé au management participatif par les Mgp dépend de la conjonction des pressions. Pour l'intégration des rôles induits par le management participatif, les organes de pression sont :

a - l'équipe de travail : le type des relations de travail favorise ou entrave le développement de projets participatifs. En ce sens, l'équipe de travail représente une pression à un certain type de management ;

b - la hiérarchie directe : elle est un relais aux prescriptions de la direction de l'entreprise ;

c - le système de management : il est constitué de sanctions et récompenses, des règles de fonctionnement interne et leurs modalités de contrôle, des outils de management ;

d - l'organisation du travail : on compte parmi ce facteur les statuts, les contraintes techniques, de rendement¹ et le processus de production dans la mesure où ils peuvent encourager ou décourager les comportements participatifs. Nous intégrons les structures de l'entreprise à cette variable. *"Couplées à divers systèmes de gestion, [elles] sont un moyen fondamental pour stimuler et renforcer les comportements désirés et réduire autant que possible ceux qui ne le sont pas. Elles jouent, ce faisant, un rôle-clé dans la formation de la ou des cultures d'une entreprise"*².

Intervient également la richesse ou pauvreté du poste de travail et son aspect répétitif, ce qui n'est pas l'apanage de pratiques anciennes mais toujours d'actualité dans certaines formes d'organisation.

Une étude du DARES³ met en valeur l'augmentation du sentiment de répétitivité du travail. De nouvelles formes de taylorisme sont reconstruites, dont la légitimité n'est plus le rendement et la productivité mais le respect des normes de qualité et des exigences du clients. L'origine de la sollicitation est repoussée hors des murs de l'entreprise. De plus, alors qu'on croyait le taylorisme dévolu aux activités industrielles, les pratiques jadis dénoncées de pauvreté des tâches, de parcellisation excessive du travail⁴, gagne les services⁵.

La pertinence de l'application du management participatif se rapporte aussi à la structure qui entoure son émergence.

Argyris, dans un livre intitulé *"Personality and organisation"* et traduit *"Participation et organisation"*, fut l'un des premiers à montrer que les structures de l'organisation influencent nettement la façon dont les personnes investissent leur énergie psychologique dans le travail. Pour lui, les circonstances de réussite d'une structure participative varient en fonction des particularités de mise en oeuvre de cette énergie psychologique⁶.

¹ Lasnier G., "Les effets du juste-à-temps sur le système de gestion des ressources humaines dans les entreprises d'équipement automobile", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 355-364.

² Desreumaux A., *Structures d'entreprise. Analyse et gestion*, Vuibert, coll. gestion, 1992.

³ La DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, ministère du travail) fait des études sur l'évolution des conditions de travail, avec plusieurs années d'intervalle (1978, 1984 et 1991). Dans sa dernière parution, elle met en évidence l'augmentation du sentiment de répétitivité au travail.

⁴ Friedman G., *Le travail en miettes*, Gallimard, 1964, 2e éd.

⁵ Dossier d'*Alternatives Economiques*, "Les habits neufs du taylorisme", n°137, Mai 1996.

⁶ Argyris C., *Personality and organisation*, 1957, traduit *Participation et organisation*, Dunod, 1970.

On peut encore l'évaluer au regard de l'appartenance productive¹.

Pour Laville, l'appartenance productive est le résultat d'une combinaison entre plusieurs éléments :

- *le type de participation* : institutionnelle, organisationnelle ou culturelle ;
- *les modèles professionnels* qui ont marqué l'histoire de l'organisation : entre modèle professionnel et modèle rationnel ;
- *les logiques participatives* (cohésives ou sélectives) comme forme de gestion (gestion des changements ou gestion permanente) ;
- *la contingence interne* : l'ancrage de la participation varie selon le mode d'autorité et le rôle de la technostructure or c'est la conception d'un rôle de la maîtrise qui est bouleversée par la participation

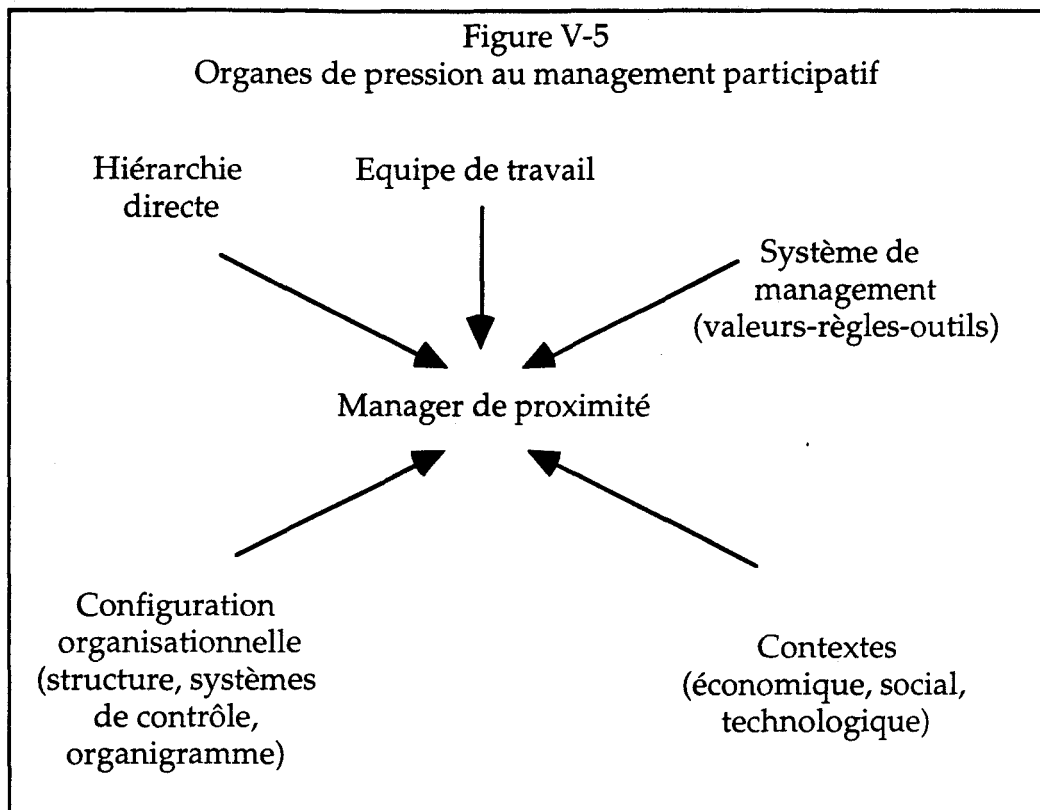
e - les contextes de l'entreprise : les contextes économique, technologique, culturel et social influencent également les interactions à l'intérieur de l'entreprise.

Par exemple, Abraham montre que le contexte culturel d'une organisation, en l'occurrence une structure hospitalière, est porteur de valeurs dévouement, compétence, travail d'équipe) auxquelles le personnel est attaché. Il produit des normes de comportements et freine l'introduction de changements perçus comme antagonistes (accroissement de l'autonomie, appréciation individuelle)².

Sous l'angle contextualiste, la puissance prescriptive d'un organe de pression dépendrait de sa conjonction avec d'autres organes. **Le feu croisé de prescriptions convergentes permettrait d'obtenir l'ajustement de rôles souhaité.**

¹ Laville J.-L., "La participation dans les entreprises européennes", Vuibert, 1992.

² Abraham J. "Les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 291-299.



Nous avons implicitement utilisé cette méthode précédemment, lorsque nous indiquions que :

- les concepteurs du système de management de NORACIER faisaient coïncider l'ensemble de ces organes de pression ;
- que les prescriptions de NORPOR reposaient uniquement sur un système de management, par ailleurs déconnecté des réalités du terrain. Dans ce cas, l'engagement de certains Mgp en faveur du management participatif est le fait de personnes plutôt que du système. Quant à la structure et les contextes, ils demeurent quasiment incompatibles avec un système participatif.

En matière de participation directe, les résultats des recherches de Laville s'inscrivent dans cette perspective contextualiste. Pour mener ses investigations dans une trentaine d'entreprise européennes, il considère "le contexte dans lequel s'inscrivent les participations, prolongeant ainsi l'approche socio-technique, vers une approche socio-économique suivant

laquelle les évolutions internes ne peuvent être dissociées des adaptations recherchées à des environnements mouvants"¹.

Ainsi, le choix stratégique de la participation directe répond à des impératifs de gestion des incertitudes (par opposition à la gestion programmée). Ils se traduisent par des *"choix opérés dans les trois pôles marchés/produits, techniques/organisation, relations professionnelles/ressources humaines"*².

2. Des niveaux différents de prescription.

Les différents organes de pression émettent des prescriptions de nature différente et d'intensité variable. Ils se produisent surtout à des niveaux de communication différents :

- au niveau du **langage organisationnel**, par les messages que transmet explicitement le discours officiel des initiateurs du projet de management, relayés par la hiérarchie directe. Ils définissent ainsi les «bons» rôles de Mgp et fournissent un **cadre normatif à l'action** par la définition de ses droits et obligations (contractuelles ou morales) ;

- au niveau du **méta-langage organisationnel** : les structures techniques (degré de complexité de la tâche par exemple) et organisationnelles (degré de parcellisation du travail par exemple), la nature des relations sociales rendent les prescriptions de rôle plus ou moins crédibles.

Ces injonctions s'expriment sur des registres différents, qui ne sont pas disjoints les uns des autres mais sont au contraire intégrés au sein d'un **ensemble de prescriptions**. Dans les faits, le méta-langage organisationnel peut contredire les prescriptions de rôles émises explicitement par les dirigeants de l'organisation. On se trouve alors également dans une situation qu'on peut assimiler à une **double contrainte organisationnelle**³.

¹ Laville J.-L., "Participation et modernisation des entreprises européennes", Annales des mines, Gérer et Comprendre, Septembre 1991, p. 45.

² Ibid.

³ Par analogie avec la double contrainte, qui étudie les niveaux de communication interpersonnelle (Bateson, Watzlawick).

Encadré V-6

Extrait du rapport d'audit remis à NORPOR

=> **Quelle organisation pour quel management ?**

Management et organisation du travail sont indissociables. On ne peut penser l'exercice du management par l'animateur d'équipe sans penser l'organisation. La **coïncidence entre le projet managérial et la structure organisationnelle** est donc un gage de crédibilité et d'efficacité des mesures prises.

La dernière réorganisation va dans le sens d'une plus grande responsabilisation des personnes. Cependant, il existe souvent une contradiction entre les demandes d'autonomie dans le discours et un fonctionnement qui ne la facilite pas dans les faits : décisions centralisées, transmission partielle des informations qui permettent de réaliser un travail...

Souhaiter une implication des personnes dans leur entreprise, c'est aussi renverser cette tendance bureaucratique, et permettre aux agents de NORPOR de **comprendre le sens de leur travail**, par une communication sur ses tenants et aboutissants, par le développement de contacts directs avec les commanditaires du travail, par des sanctions positives (attribution du succès d'un travail à celui qui l'a fait) et négatives quand elles s'avèrent nécessaires.

Le management participatif n'a de sens que dans le contexte dans lequel il intervient. Il demande des formes d'organisation, des modes de communication, des modes techniques et relationnels satisfaisants s'il veut être significatif.

Les attentes et prescriptions de rôles formulées à l'égard du Mgp sont vaines si le contexte ne permet pas qu'elles se concrétisent.

Bartoli, dans une recherche récente sur le rôle de l'encadrement dans les organisations publiques met en lumière ce phénomène. Au sein d'une DDE, elle constate une contradiction entre deux référentiels organisationnels : la bureaucratie, qui est le modèle culturel en place, et le management participatif, qui est le modèle souhaité et impulsé par le ministère de tutelle.

Bien qu'il soit contourné, l'existence d'un cadre réglementaire rigide rend difficile l'évolution du management¹.

Cela montre que les prescriptions de rôles s'observent à plusieurs niveaux interdépendants (structure, culture, règles de fonctionnement). Ce constat va à l'encontre des discours sur l'incapacité des personnes à aménager leurs rôles elles-mêmes, indépendamment des contraintes contextuelles.

Selon cette optique d'interdépendance, le changement d'une variable de la configuration organisationnelle modifie la configuration elle-même.

3. La flexibilité de la configuration.

La lecture contextualiste accorde une grande importance à l'environnement du travail. De cette manière, sous l'action d'une variable, c'est l'ensemble de la configuration d'interaction qui se modifie. C'est ainsi que l'on parle de flexibilité de la configuration.

Prenons le cas d'un changement de personne à un poste de travail. La configuration nouvellement obtenue peut aussi changer radicalement sur de nombreux points.

Par exemple, nous avons observé dans un service d'électriciens, les conséquences sur deux mois du remplacement d'une personne. Il a donné lieu à une redistribution officieuse des postes en fonction des goûts et capacités de l'équipe nouvellement reconstituée ; un *"touche-à-tout"* a émergé de cette réorganisation, qui est devenu en quelques semaines le centre des communications du groupe. Les groupes d'affinités se sont modifiés, se sont stabilisés en sous-groupes dans l'équipe, cloisonnant par la même occasion les activités de quelques-uns et ouvrant celles de quelques-autres. Le champ des compétences globales de l'équipe s'est donc modifié sous l'action du remplacement d'un électricien.

De nombreuses recherches ont démontré des résultats similaires. Galambaud montre notamment comment le choix d'une rémunération (salaire fixe, commission, prime collective ou fixe, par objectif...) influence

¹ Bartoli A., "Quel rôle managérial pour l'encadrement dans les organisations publiques ? Le cas d'une DDE", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 268-283.

les comportements¹. Les conséquences du système technique sur le système social, objet d'étude du courant de la socio-technique, procèdent du même raisonnement et démontrent la même flexibilité de la configuration d'interaction.

Du point de vue des rôles, la flexibilité de la configuration a pour corollaires le principe d'*interdépendance de rôles* : *"Tout rôle fait nécessairement partie d'un système de rôles interdépendants et peut être modifié par des changements intervenus dans d'autres parties du système"*².

Cette flexibilité peut aussi être envisagée sur le plan des représentations : ainsi le management participatif peut être couvert de louanges d'un point de vue philosophique et vertement critiqué d'un point de vue opérationnel. Il peut recueillir un satisfecit sur le plan de l'équipe de travail et des reproches sur un plan général. Les extraits d'entretien ci-dessous illustre ce type de flexibilité.

Encadré V-7
Extraits d'entretien
NORPOR/Agent de Maîtrise⁵

En ce qui concerne le management participatif avec Cadre 6, on n'a vraiment pas de problème, parce qu'il a très bien compris ce que c'était. Il nous reçoit, on a des entretiens individuels, on a nos objectifs pour l'année. Quand quelque chose ne va pas, s'il a des renseignements au niveau de la direction ou de notre patron, il nous en fait part, il y a une très bonne communication entre nous.

(...) Je suis toujours optimiste. **Mais les critères de référence changent.** Par exemple la pyramide des âges : cela fait quatre à cinq ans que l'on sait qu'elle n'est pas bonne à NORPOR ; Vous me direz les R.H. doivent prévoir à long terme. On sait que des gens doivent partir et on nous laisse travailler dans des conditions déplorables, et après, on vient nous demander de faire du management participatif ! C'est pas sérieux.

¹ Galambaud B., 1988, op. cit.

² Newcomb T.M. et alii, 1970, op. cit., p. 410.

(...) Nous ne ressentons pas ces critères puisque notre cellule est bien structurée : Cadre 6 dirige et informe son équipe convenablement. Du point de vue travail et objectifs individuels, cela se passe très bien. Mais à côté, quand on voit certaines choses, on se dit qu'il va y avoir des malaises dans quelques temps. Je ne parle pas de la cellule mais c'est sur l'aspect général.

Ce dernier point montre toute l'importance des représentations. Par l'introduction d'un élément de variation, la configuration est interprétée d'une autre manière. Un élément «perturbateur» est l'occasion d'une construction-déconstruction de jeux de pouvoir et d'intérêt. La configuration d'interaction se flexibilise sous l'action de ces représentations mouvantes.

Ce point de vue apporte un autre éclairage à l'exemple des électriciens : les équipes se reconstituent en fonction des intérêts perçus par la nouvelle répartition des tâches et pas seulement du fait de l'arrivée d'un nouvel électricien.

Conclusion de la section 2.

Selon la lecture contextualiste, l'ajustement des rôles des Mgp ne résulte pas uniquement de l'action du système de management mais de son adéquation avec un ensemble de contextes qu'il convient d'apprécier¹.

La vision contextualiste induit une limite majeure à la toute-puissance des prescriptions du management, qui ne peuvent être perçues de façon autonome, en dehors de toute contrainte. L'organisation peut agir à partir d'un contexte mais son action ne saurait l'éluder. Le courant de la socio-technique est fondé sur ce principe.

Tapia a mené une recherche selon cette approche, à propos des facteurs de succès ou d'échec de pratiques participatives. Elle lui a permis de conclure que *"le contexte culturel de l'entreprise, le style du management, les structures organisationnelles jouent un rôle significativement plus important dans la réussite des expériences de management"*

¹ Ilgen D.R. & Hollenbeck J.R., "The structure of Work : Job Design and Roles", in Dunette M.D. & Hough L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2., Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto, 1991.

participatif que le fonctionnement intrinsèque des dispositifs mis en place (cercles de qualité, groupes d'expression, groupes de progrès, rédaction collective de chartes d'entreprises, etc)"¹.

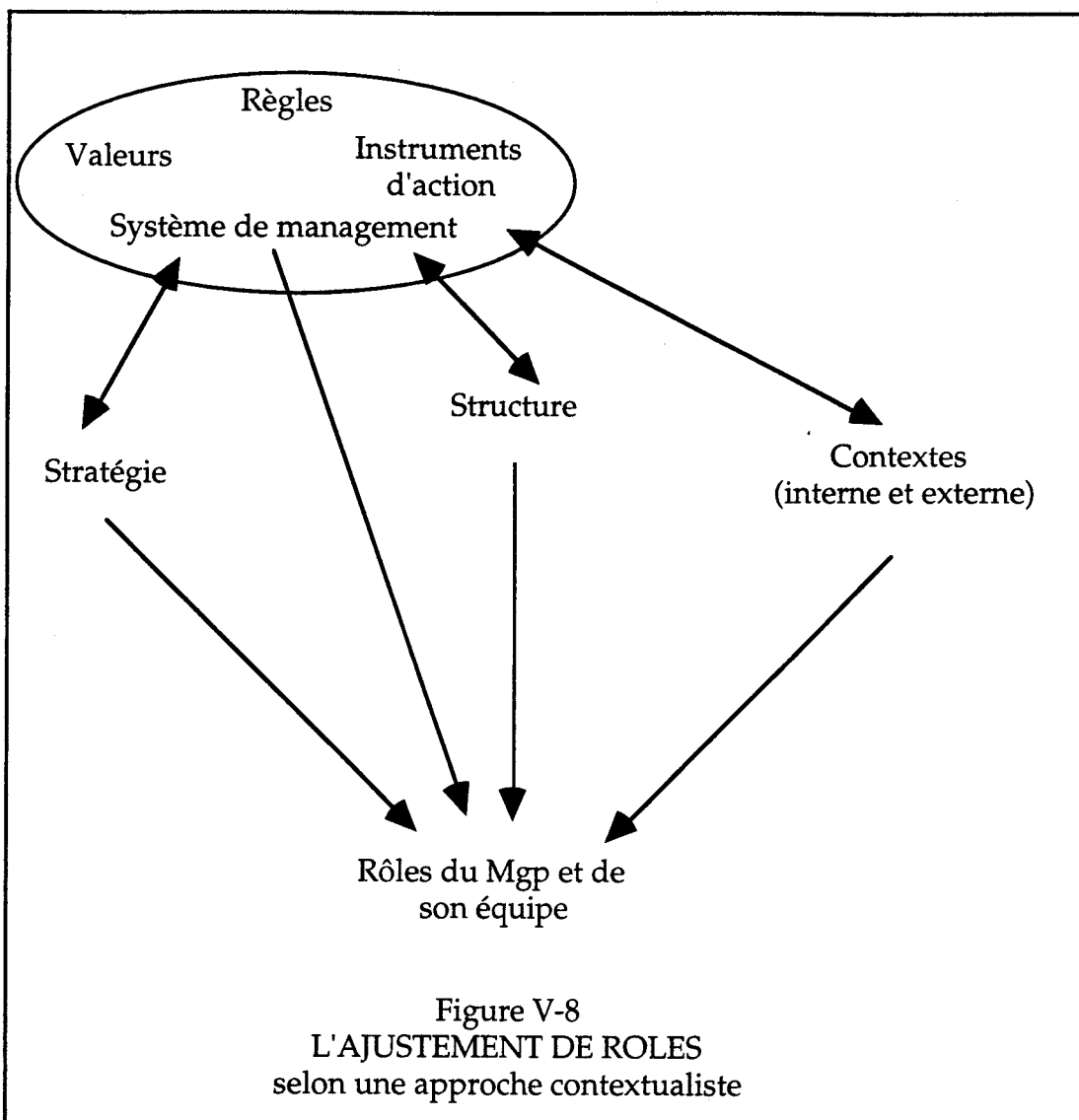
Pratiquement, c'est une lecture qui permet de comprendre les contraintes qui pèsent sur les rôles des individus. C'est aussi une méthode d'action dans la mesure où elle **indique des instances d'action** (organe de pression) et où elle **pose des principes d'intervention** (analyse de l'organisation dans sa globalité, cohérence des sous-systèmes avec le contexte général).

Elle "aide à concevoir des projets de changement sans doute plus réalistes, qui tiennent compte du poids et de la réalité des structures organisationnelles (...). Tout projet de changement qui concernerait uniquement la variable GRH, sans toucher aux variables structurelles, risque en fait de créer une simple illusion de changement et de conduire à des situations d'incohérence, génératrices de tensions et d'inefficience"².

Alors que la lecture fonctionnaliste permet de mieux comprendre les intentions des concepteurs du système de management, par les attentes qui lui sont sous-jacentes, la lecture contextualiste permet de mieux saisir le phénomène dans sa globalité. Elle permet de mettre à jour des éléments de compréhension des phénomènes que la première lecture éludait. En ce sens, la lecture contextualiste complète la lecture fonctionnaliste, comme l'indique la figure V-8. Dans ce schéma, on retrouve le système de management, cette fois situé dans son environnement général. Le système global d'interactions procède d'une lecture contextualiste.

¹ Tapia C., Management et Sciences Humaine, Editions d'organisation, 1991, p. 67.

² Pichault F., "La GRH et son contexte : Réflexions sur l'autonomie d'une variable", *Actes du 6e Congrès de L'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995, p. 603.



SECTION 3 : LECTURE CONSTRUCTIVISTE.

Selon ce troisième type de lecture, ni les contextes, ni le système de management ne produisent de sens par eux-mêmes. **Les données statiques ne prennent un sens et une logique que dans leur interaction avec une instance interprétative.**

Ainsi, l'intégration par les Mgp des rôles induits par le management participatif demande non seulement une action du management (section 1) et une compréhension des contextes (section 2) mais aussi une interprétation individuelle et collective qui lui soient favorable (section 3). Il s'agit d'appréhender comment se construit le "*sens commun partagé*" des expériences communes, qui s'incorporent à un "*stock commun de connaissances*"¹.

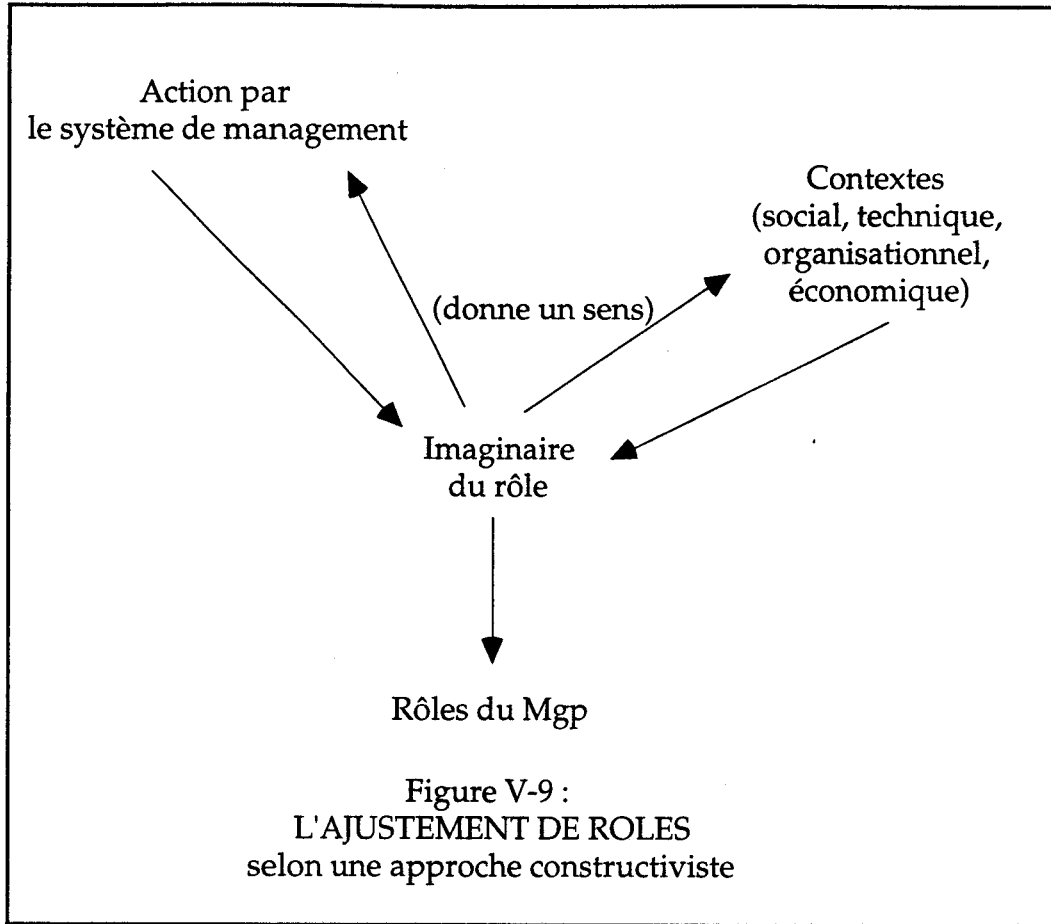
Une application de cette lecture à NORACIER et NORPOR donne les configurations suivantes :

- à NORACIER, une "*gestion des significations*" a permis de mettre en adéquation "*le sens déduit*" des orientations stratégiques de l'entreprise (économique, managériales et technologique), "*le sens induit*" par les modes d'interaction et d'organisation qui sont issus de ces orientations et "*le sens symbolique*" généré par les représentations des acteurs².
- à NORPOR, le "*sens déduit*" des modèles de coordination valorisés ne correspond pas à la réalité des modes dominants de GRH, qui génère un "*sens induit*" contraire.

Les prescriptions de rôles émises à la fois par les contextes et le système de management interagissent donc avec un **imaginaire du rôle, qui est le prisme interprétatif des personnes**, en l'occurrence les Mgp.

¹ Berger P. & Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1992.

² Beaucourt C., "La dimension symbolique des organisations", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996.



1. L'impact de l'imaginaire du rôle.

L'imaginaire du rôle traduit les représentations associées à un statut, cadre ou agent de maîtrise, et à une fonction, ici l'animation, la gestion ou le management d'équipe.

Les rôles du Mgp ne peuvent être le seul résultat de ses prescriptions statutaires et des attentes de rôles qu'elles génèrent. Ils dépassent les tâches et fonctions auxquelles le détenteur d'un statut est assigné. En ce sens, le système de statut est une forme de pression sociale¹ ; il contribue à construire le cadre de l'interaction mais il n'est pas un déterminant absolu des rôles des individus.

¹ Chappuis R. et Thomas R. , *Rôle et statut*, PUF, coll. Que sais-je?, 1995.

L'imaginaire du rôle est une **instance médiatrice** entre le rôle prescrit par les différents organes de pression au management participatif et le rôle effectivement mis en acte.

1.1. Nature de l'imaginaire du rôle :

Le statut correspond à des tâches réglementées et explicites alors que le rôle qui y est associé est de l'ordre des conventions implicites. Le rôle correspond à l'*"aspect dynamique du statut"*¹. Il prend forme en fonction d'un imaginaire, issu d'histoires, de mythes, d'habitudes réservées au détenteur d'un statut, et de rapports de pouvoir qui finissent par ancrer une *"identité au travail"*.

*"Le développement des capacités stratégiques, par le biais de l'expérience quotidienne des rapports de pouvoir au travail, est certainement l'une des circonstances d'apprentissage culturel les plus fortes et les plus durables de la vie d'adulte ; on ne vit pas impunément des journées, des mois et des années de relations stratégiques répétitives sans être profondément marqué jusque dans sa façon de voir le monde et de juger soi-même et les autres."*²

Ces habitudes et ces rapports de pouvoir répétés sont aussi des constructions collectives. Le pouvoir dont dispose celui qui occupe un statut ne se fonde pas uniquement sur une réalité tangible, qu'il serait bien difficile d'évaluer, mais sur une **interprétation de ses droits et obligations**. Cette interprétation, issue de représentations collectives et/ou d'idéaux personnels, crée et est créée par un **imaginaire du rôle**, à la manière d'un système auto-poiétique³. **En se diffusant, cet imaginaire régénère la distinction de rôles qui l'a créée.**

Sarbin & Allen parlent d'*"auditoires symboliques"*⁴ pour illustrer le fait l'imagination est d'une grande importance pour guider une personne dans son comportement social.

¹ Ibid.

² Sainsaulieu R., *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977, chapitre 8.

³ Louart P., 1990/2, op. cit.

Un système autopoïétique produit lui-même les caractéristiques de son identité, les stabilise et les reproduit.

⁴ Sarbin T.R. & Allen V.A., 1968, op. cit., p. 528.

Ce point de vue conteste les schémas behavioristes qui postulent que *"l'individu ne peut être considéré que comme une organisation de comportements matériels et extérieurs, appris progressivement par un feu roulant de punitions et de récompenses"*. Leur position ne ramène pas la personnalité *"à des apprentissages moteurs : il existe un système de tensions, d'inhibitions et de pulsions acquises, formant une "intériorité"*¹.

1.2. Manifestation de l'imaginaire de rôle :

Il se dévoile par l'expression de phrases apparemment anodines, de ponctuations du discours qui dévoilent l'appartenance à un groupe social.

Relevons quelques citations : *"nous les cadres..."* (NORACIER/cadre 3, le terme revient souvent dans son discours), *"On pourrait nous faire un peu plus confiance, on est quand même des cadres"* (NORPOR/cadre 15), *"on est comme des relais de la direction en prise avec la base : c'est notre rôle de maîtrise"* (NORPOR/Mt13) ; *"On est des cadres, on doit donner l'exemple, on représente l'entreprise auprès de l'extérieur et du personnel d'exécution"* (NORPOR/C17)...

L'imaginaire du rôle est entretenu par des éléments matériels qui favorisent le développement d'une claire **conscience d'identité statutaire, à laquelle est rattachée un ensemble de rôles**² : grille salariale distincte, avantages voire privilèges (places de parking, mobilier, équipement informatique, localisation géographique, etc).

La distinction est plus ou moins entretenue dans les pratiques, par exemple entre les cadres et la maîtrise ou entre la maîtrise et le personnel d'exécution. **L'imaginaire du rôle, par nature subjectif, est alimenté d'éléments objectifs. Il prend sa consistance à partir d'actes concrets.**

¹ Filloux J.-C., "R. Linton et l'évolution de l'anthropologie culturelle", préface de Linton R., *Culture et comportement*, op. cit., p. XXI.

² Pour une illustration du propos, voir Boltanski L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de minuit, Paris, 1982.

Certaines occasions concrétisent et nourrissent l'appartenance à une identité statutaire. A titre d'exemple, les conflits sociaux sont généralement une occasion d'expression des solidarités collectives.

A NORPOR, le boycott du projet d'entreprise est une démarche catégorielle : elle est menée par et pour les cadres.

1.3. Fondements de l'imaginaire de rôle :

De manière exploratoire, on remarque **deux fondements à l'imaginaire du rôle** :

- **un fondement collectif** : l'imaginaire n'existe et ne se diffuse que parce qu'il se construit collectivement, entre ceux qui l'assument, ceux qui aspirent à tenir les rôles de manager et ceux qui côtoient les personnes qui les détiennent.

- **un fondement individuel** : chacun s'empare ou délaisse l'imaginaire dominant. L'intensité de la **conscience de rôle** est variable. Il s'agit alors de *"pénétrer derrière l'écran de conformité sociale et l'uniformité culturelle pour atteindre l'individu authentique."*¹

NORPOR/cadre3 est un **exemple de cadre qui délaisse volontairement les représentations habituelles du cadre** : il possède un vieux bureau désuet et étroit alors que les autres cadres du service, tous au même étage et côte-à-côte, ont des bureaux spacieux et au design moderne ; durant près de trois mois de présence, il n'a jamais porté une cravate alors que les autres cadres l'arborent tous quotidiennement. Enfin, alors qu'il est de bon ton d'afficher le poster du projet d'entreprise aux murs de sa pièce, ceux-ci ne sont couverts que par des estampes de vieux bateaux. Issu du terrain, il cultive sa différence et la fait valoir comme un point fort de son style de management.

L'imaginaire du rôle contribue donc à une **définition implicite et officieuse des rôles** de son détenteur, davantage que ne le fait le statut, qui définit des missions, des tâches et des fonctions.

¹ Linton R., 1977, op. cit., p.

NORPOR/cadre1 : "on est quand même des représentants de l'entreprise (...). On doit veiller à que tout se passe bien. Moi, des fois, je prends sur moi parce que je suis cadre et que c'est mon devoir de cadre..."

La diffusion du management participatif et son assimilation jusque dans les rôles des Mgp s'appuient à la fois sur les représentations du mode de management, généralement floues et instables (voir chapitre I), et sur un imaginaire du rôle, dont les prescriptions sont la plupart du temps implicites.

2. La reconfiguration subjective du maillage organisationnel.

La dimension symbolique du rôle et la flexibilité de la configuration, telles qu'évoquées antérieurement, sont des signes de l'incapacité du **maillage organisationnel à enfermer les comportements dans un cadre normatif**, défini de façon extérieure à la réalité vécue par les acteurs.

Les dispositifs de l'organisation se confrontent à leur appropriation, leur interprétation voire leur détournement par les personnes censées se fondre dans le schéma qu'ils dessinent¹. Les raisons en sont aussi bien opérationnelles (par exemple manque de temps ou absence d'intérêt dans l'outil) que liées à des stratégies personnelles.

La pratique contredit la vision structuro-fonctionnaliste, précédemment décrite. Celle-ci sous-entend que le système de management est un

¹ Deux recherches récentes concluent dans le même sens :

- la première porte sur la sécurité du travail. Elle montre qu'il n'y pas de lien entre la présence d'outils de gestion de sécurité et la performance effective de sécurité. En fait, tout dépend des représentations du phénomène accidentel et de leur impact.

Abord de Chatillon E., "Une évaluation du lien entre performance et gestion de la sécurité du travail : la situation du décolletage dans le secteur de la vallée de l'Arve", *Actes du VIIe Congrès de l'AGRH*, 1996, pp. 11-21.

- la seconde étudie les conséquences de l'introduction des horaires variables (à la carte) dans une entreprise coréenne. Elle montre que le sentiment d'autonomie au travail ne dépend pas de cette mesure mais des perceptions qu'en ont ses utilisateurs. En fait, les horaires variables ne sont pas un facteur de développement de l'autonomie s'ils ne sont pas accompagnés d'un style de management responsabilisant.

Kang J.-A., "Performance et satisfaction suite à l'instauration des horaires variables en Corée", in Fericelli A.-M. & Sire B. (Eds), *Performance et GRH*, Economica, 1996.

transformateur puissant des rôles du Mgp. Il serait aussi la clef d'un ralliement des logiques et d'un ajustement de rôles favorable au management participatif.

Selon cette vision structuro-fonctionnaliste, les sous-systèmes de management (culturel, réglementaire, instrumental) sont les rouages d'une mécanique d'injonctions dont le manager serait un récepteur passif. La configuration organisationnelle est alors conçue comme un maillage destiné à modeler le comportement du manager.

Les observations montrent une perversion ou un détournement du système de management, déjà identifié par Bernoux, qui y voit une forme d'appropriation du travail¹.

Encadré V-10

Pratiques de détournements du système de management de NORPOR

NORPOR, qui se base uniquement sur le système de management pour tenter de modifier les rôles des Mgp subit ces pratiques de détournement. Elles se manifestent par :

- une application partielle ou déficiente des outils dits de management participatif, traduisant la remise en cause de leur utilité ;

NORPOR/Cadre 8 : "Les entretiens individuels, ça sert à quoi quand on se parle toute l'année. Nous, les objectifs, c'est tous les jours qu'on en discute. C'est peut-être bon pour ceux qui ne communiquent pas beaucoup mais pour nous... En plus, les objectifs du service, ils dépendent énormément des autres services puisque nous (NDLA : service juridique) répondons aux appels des services qui en ont besoin. Sincèrement, je ne me vois pas fixer un objectif, comme ça, à l'aveuglette, qui serait remis en cause au cours de l'année. Là, c'est moi qui perdrait ma crédibilité"

¹ Bernoux P., *Un travail à soi*, Privat, 1981.

- une localisation de pratiques participatives uniquement dans des lieux réservés à l'utilisation d'outils ;

NORPOR/AM14 : "Bon, maintenant, il y a les entretiens, le projet d'entreprise, les réunions de communication (NDLA : propres au service)... mais c'est pas pour ça que le travail, sur le terrain, il change. Rien n'oblige un cadre à être un peu plus participatif en dehors des réunions, parce que finalement, ça reste que des réunions tout ça..."

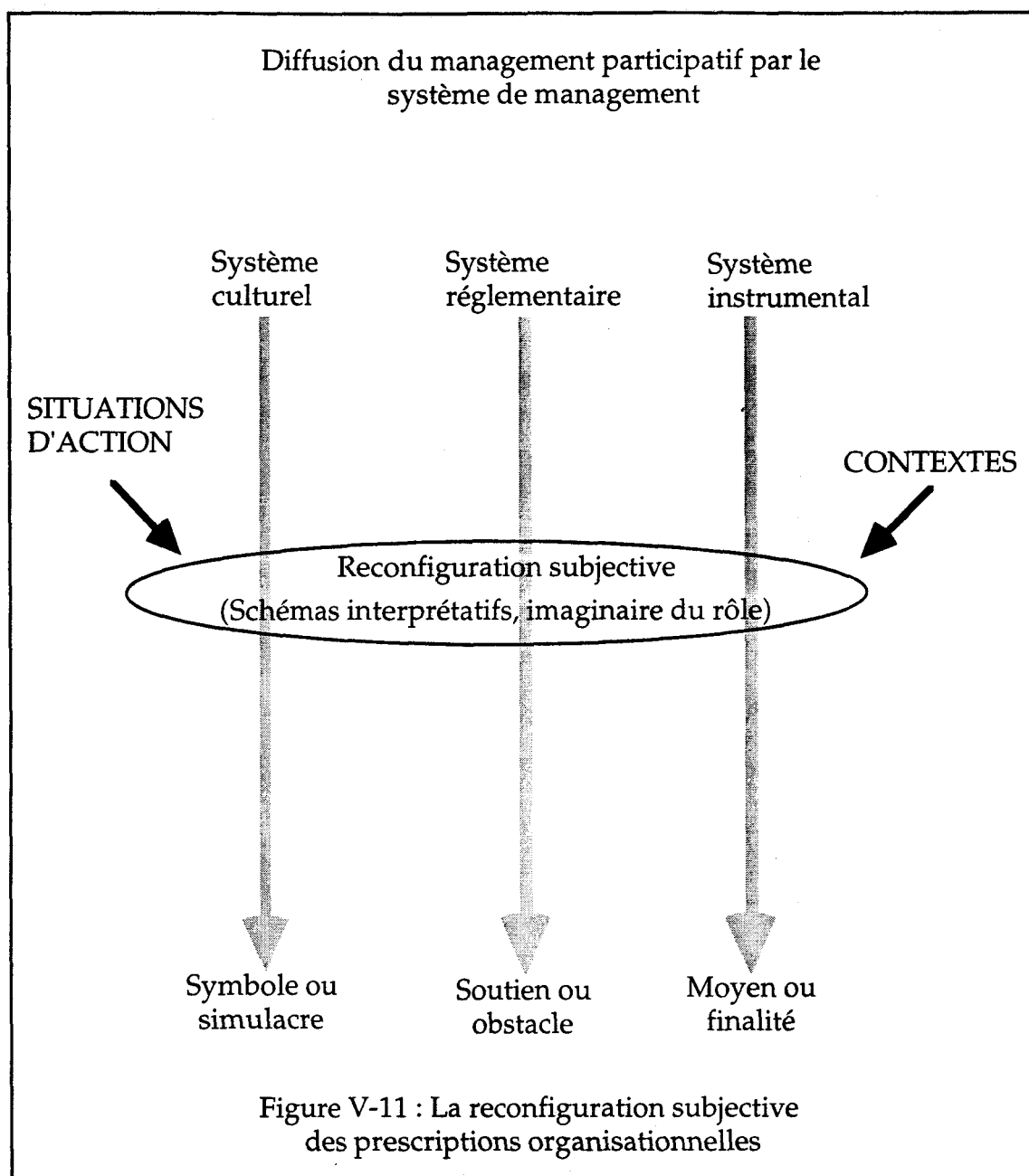
- une perversion des outils :

NORPOR/Cadre12 : "Les entretiens ? Je vais vous dire comment ça se passe pour moi. Mon chef me convoque (déjà, c'est pas très participatif), il a déjà rempli les grilles d'évaluation alors que pour d'autres, ça se fait pendant l'entretien, et il y a rarement l'occasion de le faire changer. Les objectif, on peut les fixer ensemble, de toute façon, c'est tellement vague qu'il sait qu'il pourra en faire ce qu'il veut. Voilà comment ça se passe l'entretien."

L'élaboration d'un système de management favorable à l'ajustement des rôles des managers, par une mise en adéquation des sous-systèmes d'un projet managérial est sans doute une **condition indispensable** à cet ajustement. Cependant, elle semble en être une **garantie insuffisante**. **A partir de la configuration proposée, les Mgp procèdent à une reconfiguration subjective du maillage organisationnel, sur la base de leurs schémas interprétatifs et de leur imaginaire de rôle.** C'est ce qu'illustre la figure V-11.

Comme Giddens le montre, le sujet individuel et l'objet organisationnel ne sont pas clairement séparés mais interagissent ensemble. De même, les structures sociales n'agissent pas sur les individus uniquement comme des contraintes extérieures à eux. Ils contribuent à les construire : *"en reproduisant les propriétés structurelles, les agents reproduisent aussi les conditions qui rendent possible une telle action"*¹.

¹ Giddens A. *La constitution de la société*, PUF, 1987, p.76.



Par conséquent, la configuration de rôles, à laquelle le maillage organisationnel est censé aboutir, ne peut être pensée comme une donnée objective, matérielle. Il importe de la relativiser à l'aune des schémas perceptifs des acteurs concernés :

- le système culturel crée des **symboles** quand il est arrimé à une réalité partagée mais il est perçu comme un **simulacre** quand il en est

déconnecté¹. Dans ces conditions, le seul sens qu'il transmet est celui de la manipulation. Le mécanisme de l'auto-(re)production des normes culturelles (en les acceptant, on les consolide donc on contribue à les diffuser) est limité par l'existence d'une capacité de rejet des membres du système.

- le système réglementaire peut être considéré comme un soutien ou un obstacle à l'exercice d'un management participatif ;

NORPOR/capitaine de navire : "le management participatif fonctionne aussi par la reconnaissance. On peut dire que c'est bien mais les gens ne s'en contentent pas. Et on ne peut pas aller plus loin parce que notre pouvoir de récompense est limité (...). On est obligé de jouer sur notre quota d'heures supplémentaires pour pouvoir accorder l'équivalent d'une prime".

- le système instrumental peut être vu comme une fin ou un moyen.

NORACIER/Cadre 4 : "le principe des suggestions (NDLA : sorte de boîte à idées) a pas mal marché dans le service jusqu'à ce qu'elles ne soient plus payées. Là, ça a brutalement chuté. Il faut dire que les gens écrivaient n'importe quoi, en inventant des gains fictifs pour l'entreprise, pour gagner quelque chose".

De manière exploratoire, certains aspects de la reconfiguration peuvent être repérés :

- elle est dynamique et évolutive ;

Les phénomènes d'illusion et de désillusion par rapport au projet de management participatif de NORPOR montrent que l'évaluation qui est faite du projet est mouvante.

- elle est comparative. La satisfaction ou l'insatisfaction proviennent d'une comparaison avec une situation antérieure, avec d'autres services ou cellules, voire avec d'autres entreprises.

¹ La distinction "symbole/simulacre" est à mettre au crédit de R. Debray, *Arrêts sur images*, La Cinquième, Février 1996.

3. La contingence complexe.

La notion de contingence complexe naît du constat de l'impossibilité d'enfermer de manière absolue le rôle du manager dans des critères pré-définis. L'animateur d'équipe ajuste ses rôles en fonction de variables qui lui sont déterminantes. **Il donne à ses ajustements ses propres facteurs de contingence, construisant une rationalité qui lui est propre.** L'impact d'un facteur de contingence ne peut donc être considéré de manière uniforme. L'exemple des différentes perceptions de la charge de travail sur le mode de travail l'illustre bien.

Encadré V-12

Une contingence complexe : l'exemple de la quantité de travail

Deux attitudes vis-à-vis de la quantité de travail, que chacun juge croissante (mais peut-on dire à un auditeur qu'elle ne l'est pas?) montrent qu'elle peut être perçue de façons radicalement différentes :

-> elle peut pousser à des pratiques participatives si elle représente un intérêt ;

NORPOR/Cadre 6 : "Vu la somme de travail qu'on a à faire, on est obligé de responsabiliser chacun des membres de la cellule. Je ne vois pas comment je pourrais faire autrement. Et puis, moi, ça me permet de dégager du temps pour prendre du recul et rester concentré sur les objectifs et pas à être tout le temps le nez dans le guidon."

-> elle peut freiner les pratiques participatives si elles représentent une perte de temps et d'énergie (discussions, désaccords...).

NORPOR/Cadre 5 : "Moi, je dis qu'il faut faire le travail et comme on en a beaucoup, de plus en plus pour de moins en moins de personnes, on va pas commencer à dire «comment on fait ça, est-ce quelqu'un aurait l'amabilité de faire ça ?». Non, je dis : «il y a ça à faire, il faut le faire». C'est peut-être pas très participatif mais ça a l'air d'être efficace et puis, l'entreprise a l'air de reconnaître que ma façon de travailler n'est pas trop mauvaise puisque je suis passé cadre supérieur (...) et puis, en faisant comme ça depuis toujours, je trouve que j'ai fait une carrière pas si mal (NDLA : il a commencé comme ouvrier)."

Il ne s'agit pas de dire ici qu'un point de vue est plus juste que l'autre. Il s'agit de montrer que ces deux points de vue révèlent des conceptions opposées du management participatif : **l'une le voit comme une contrainte alors que l'autre le voit comme une opportunité.**

Un facteur de contingence n'a donc d'autre sens que celui que le manager lui donne. Les rôles des Mgp ne peuvent être conçus de façon universelle ni même réduits à quelques facteurs de contingence. Ils dépendent d'ajustements à une **contingence complexe**, dont les formes sont construites par le Mgp lui-même.

Il existe certes des contraintes objectives, qui peuvent être :

- la distance entre les ouvrages, bâtiments ou installations ;
- la taille de l'effectif ;
- l'appareil technologique ;
- le niveau de qualification des membres d'une équipe.

Comme le montre l'exemple sur les différences d'appréhension de la charge de travail, on rencontre un **phénomène d'appréciation subjective de contraintes dites objectives**. C'est une limite à la détermination de facteurs de contingence universaux.

4. Le rôle en tant que construit : conséquences pratiques.

En adoptant une lecture constructiviste, on se centre sur l'intériorité de la personne pour tenter comprendre comment les contraintes extérieures sont appréhendées. Cette lecture a plusieurs implications opérationnelles sur l'ajustement des rôles des Mgp.

4.1. Une construction commune :

Dans une lecture constructiviste, les équilibres sur lesquels repose le management ne sont pas le fruit d'une action unilatérale du manager. Ses équipiers ou subordonnés contribuent aussi à l'élaboration du style de management qu'ils vivent par leurs réactions (ou absence de réaction). Par conséquent, **les ajustements de rôles sont le résultat d'une construction commune**. Prenons deux exemples :

- certaines populations, par leur histoire et leur vécu, adoptent des **attitudes d'opposition** qui sont l'héritage de relations sociales marquées par le conflit. Le style de management de leurs Mgp en tient compte. Parmi eux, certains s'en accommodent très bien ; d'autres en sont déstabilisés. Leurs ajustements dépendent aussi de l'adhésion ou de l'opposition de leurs équipes ;

- un responsable hiérarchique peut avoir des relations et des styles différents selon ses subordonnés en fonction de la confiance qu'ils leur accordent. Ses ajustements de rôles varient donc avec la personne avec qui il est en relation.

Le management est ainsi une construction entre le manager et le managé ou le manager et son équipe. Cette **construction est commune mais n'est pas égalitaire** puisque la relation managériale est une relation hiérarchique. Une personne détient un pouvoir statutaire sur l'autre.

Cette conception du management **remet en cause les formations au management participatif** qui sont :

- **universelles**, considérant le management participatif comme une réalité en soi. Elle prodiguent généralement des conseils dont on ne peut contester le bon sens mais qui ne peuvent tenir compte de toutes les particularités des personnes et des entreprises ;

- **unilatérales** (agissant sur le seul Mgp) car elles permettent au mieux une prise de conscience. Cependant, elles ne permettent pas un partage des représentations avec les acteurs concernés ou un accord sur ce que recouvre la pratique.

Le risque est alors de **faire du management participatif une figure imposée des stages et formations**,. Rien ne garantit une **transformation comportementale ultérieure**, au retour dans le quotidien de sa vie professionnelle.

Les formations au management de NORACIER et NORPOR traduisent des conceptions différentes du management. Pour NORACIER, les formations de prise de conscience ont laissé la place à une sorte d' *"ateliers du management"*, instance de discussion et d'évaluation du management pratiqué dans l'équipe.

Encadré V-13

NORACIER : l'expérience des *"ateliers du management"*

Ces ateliers visent à évaluer la performance de l'équipe sur six points-cibles (par exemple sur la sécurité ou la qualité de service rendue aux clients), dont deux concernent directement le management :

- une des cibles traite de la relation du manager à son équipe ;
- une autre aborde la relation du manager à l'individu.

Cette évaluation n'est pas extérieure à l'équipe puisque c'est l'équipe qui évalue elle-même la façon dont elle est managée. Ce sont donc les capacités de soutien et de développement, de l'équipe d'un côté, de l'individu de l'autre, qui sont estimées.

Chacune des deux cibles de management est évaluée sur neuf items, traduction concrète de leurs objectifs généraux. Par exemple, un des neuf items de la première cible de management (manager et l'équipe) demande si *"lorsqu'il y a des problèmes au sein de l'équipe, ceux-ci sont analysés et réglés rapidement"* ? Pour la seconde (manager et l'individu), un des items porte sur l'entretien annuel : *"au cours de cet entretien sont examinées les compétences nécessaires à la tenue de ma fonction"*. Chaque item est mesuré sur une échelle de 1 à 6 (de *"n'existe pas/on n'en parle pas"* à *"c'est parfait, ne changeons rien"*).

L'équipe se réunit donc à périodicité régulière pour évoquer son évolution sur ces cibles. Nous parlons d'**atelier du management** pour évoquer cet outil car c'est bien un moment de travail non sur le *faire* mais sur la *façon de faire*.

Par cet outil, NORACIER souhaite rendre visibles les effets de sa politique de management. Certes, son évaluation pose question (par exemple, dans quelle mesure l'ambiance de travail est imputable au management ?) et demeure hautement subjective. D'autre part, le management est relativement impuissant s'il n'est pas assorti d'un contexte organisationnel qui permet d'atteindre les orientations qu'on lui donne.

Cependant, le fait d'évaluer permet de le sortir du seul discours illusoire (*"épanouissement des hommes"* ou *"démocratie en entreprise"*), qui se heurte inévitablement à de multiples contradictions lors de sa mise en oeuvre. De ce fait, **les concepteurs du système raccrochent le management à l'ultime logique de l'entreprise, qui est avant tout économique¹.**

De plus, la **visibilité des effets du management** est, pour les concepteurs du système, une garantie de crédibilité et de prise au sérieux du management, par les dirigeants comme par les salariés. Ces derniers sont en effet marqués par l'univers de la technique et de la mesure objective, dont ils sont issus pour la plupart en raison de leurs formations.

Ces ateliers aboutissent tout d'abord à des **indicateurs** (évaluation sur l'échelle de 1 à 6 des 9 items des cibles de management) qui permettent de localiser les points forts et faibles. Présentés sous forme de graphique, ils dessinent le profil du management tel qu'il est perçu par l'équipe. Evidemment, l'objectivité des indicateurs est discutable (pouvoir du

¹ J.-L. Laville, "Efficacité économique et participation", in D. Martin, 1989, op. cit.

manager, influence de fortes personnalités de l'équipe, effets de groupe, effet de halo d'une anecdote sur le fonctionnement global...) mais l'intérêt de l'outil réside dans la tendance que les indicateurs affichent. Surtout, il représente une **opportunité de dialogue et de co-construction du management de l'équipe.**

Au-delà de l'indicateur instantané qu'il produit, ce mode d'évaluation de la performance du management donne lieu à des discussions, voire à des conflits. Ceux-ci ne sont pas considérés comme les signes d'un dysfonctionnement mais comme moteurs des changements de pratiques de management. Les ateliers demandent un dévoilement des attentes réciproques et doivent déboucher sur des engagements mutuels.

En outre, cet outil transmet une conception du management selon laquelle il est le résultat d'une relation réciproque et non d'une action unilatérale. **Le management n'est pas un fait, un état donné mais une relation en permanente construction par ses acteurs**¹.

Les membres de l'équipe cessent d'être des objets à gérer, récepteurs passifs des injonctions du management ; ils sont **reconnus comme des sujets**, actifs dans la construction d'une relation particulière.

Les ateliers du management sont donc le lieu de confrontation des subjectivités des acteurs. Ils permettent **l'émergence d'une représentation partagée.**

Pour NORPOR, elles prennent une forme traditionnelle de formation générale aux bienfaits du management.

¹ P. Louart, "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain", 1990/2, op. cit.

Encadré V-14

NORPOR : une formation unilatérale et universelle

Les formations ont été réalisées il y a trois ans, en séminaire résidentiel sur trois jours, par un consultant extérieur. L'ensemble de la direction, des cadres et des agents de maîtrise de niveau 4-5-6 (échelle de 1 à 6) était concerné, par niveau statutaire. Des jeux de rôles avaient pour but de mettre en situation d'action les animateurs d'équipe.

Deux réactions à cette formation sont significatives de l'opinion générale :

NORPOR/Cadre 3 : "Si un gars n'a pas envie de pratiquer le management participatif, il ferme le tiroir de la formation et c'est fini".

NORPOR/Cadre 2 : "De toute façon, il n'y a pas de formule toute faite pour le management. En stage, on apprend bien quelques trucs mais pour les mettre en place, c'est difficile. Le stage ne peut pas tenir compte de tous les aléas de notre travail".

4.2. La recherche d'un partage des représentations.

Une autre conséquence opérationnelle du constructivisme est la recherche du partage des représentations, la **construction d'un langage commun, non pour parvenir à un résultat mais pour le construire ensemble, à partir d'enjeux partagés**. Il ne s'agit donc pas d'obtenir une adhésion mais de distribuer à chacun un rôle qui permette d'entrer dans la construction du résultat¹.

L'engagement dans les démarches participatives, et surtout l'ajustement des rôles du manager en faveur de rôles plus participatifs, sont un **exercice d'équilibre délicat**. Il est notamment basé sur la **construction d'une intersubjectivité², c'est-à-dire d'un espace de partage des représentations des rôles par l'animateur et son équipe**. Les rôles s'y structurent par un

¹ Callon M., Latour B, *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, 1991.

² Voir P. Louart, 1990/2, op. cit.

apprentissage réciproque des attentes de rôles, à la manière d'une schismogénèse de rôles¹.

Les rôles évoluent parallèlement aux représentations, qui se meuvent sous l'action de contingences complexes. **L'ajustement des rôles n'est donc pas un état donné mais un processus permanent.** On ne peut en considérer un modèle unique, universel et transmissible en l'état.

Par conséquent, la démarche constructiviste impose à la fois un travail **d'objectivation de l'extériorité de l'individu** (contraintes diverses) et de **compréhension de son intériorité** (significations qu'il leur donne).

La lecture constructiviste des rôles ne définit pas *a priori* le niveau de lecture² ou d'intervention³ pertinent. Elle impose de considérer l'entreprise dans sa globalité et sa complexité, pour saisir dans la situation ce qui pose problème aux acteurs et la manière dont le problème se pose à eux.

¹ Voir l'encadré sur le sujet dans le chapitre II.

² Bellini S., Laude L. & Schwamberger Y., "Vision paradoxale du changement organisationnel. Trois approches complémentaires", Communication à la 4e journée du Clersé, "Approches du changement organisationnel dans les entreprises et les administrations", Lille7 Juin 1996. Dans cette communication, pour trois cas étudiés, nous définissons trois niveaux d'analyse différents (socio-technique, psycho-social et stratégique) qui sont pertinents au regard des problèmes posés.

³ Louart P., 1995, op. cit.

CONCLUSION :

Nous avons appliqué à nos observations de terrain trois niveaux de lectures : fonctionnaliste, contextualiste et constructiviste. Chacune d'elles apporte une compréhension partielle des phénomènes décrits, notamment des réactions des Mgp de NORACIER et NORPOR face aux exigences de rôles liées au management participatif. Les deux premières lectures aident à mieux comprendre le faisceau des contraintes extérieures à l'individu. La troisième (lecture constructiviste) permet de saisir la façon dont ces contraintes sont interprétées par les personnes. Ce sont des **niveaux différents d'appréhension de la réalité**, comme l'indique le schéma V-15¹.

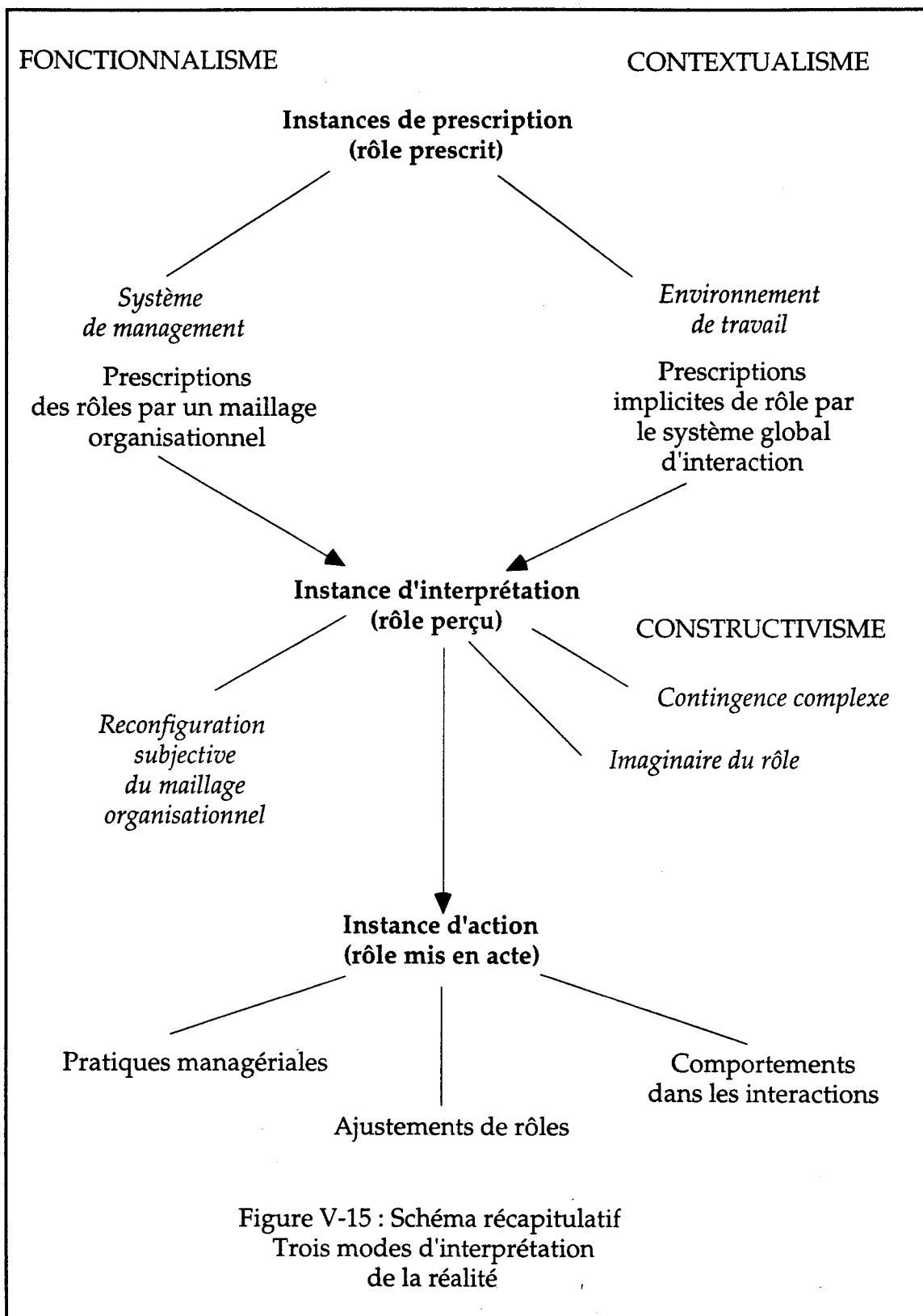
Par conséquent, l'action sur les rôles demande un triple repérage :

- **du système statutaire**, qui définit des positions officielles. Le constructivisme ne nie pas l'impact du système social. Il demande à le rapporter à des schémas interprétatifs.
- **du système global d'interactions**, qui représente le contexte général des systèmes de rôles.
- **des schémas interprétatifs**, qui construisent un sens à partir des données situationnelles. Il ne s'agit pas de tomber dans un «subjectivisme» absolu et excessif : des données subjectives prennent un caractère objectif pour celui qui les vit. Nous faisons nôtre le **théorème de James** : "*Quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences*"². Il s'agit de regarder comment les enjeux individuels ou collectifs façonnent des représentations³.

¹ La distinction rôle prescrit-rôle perçu- rôle mis en acte est de Rommerveit (1955), cité par Deutsch M. & Krauss R., 1972, op. cit.

² James W.I., cité par Merton, op. cit., 1965, 2e éd., p. 140.

³ En mettant en évidence le fait que l'acteur cherche à s'emparer de pouvoir, notamment par le contrôle de zones d'incertitude, Crozier et Friedberg montrent que sa position varie en fonction d'enjeux qui peuvent être organisationnels s'ils correspondent à des jeux de pouvoir personnels. De ce point de vue, **le rôle de l'acteur est un construit social, plus qu'une position donnée** ; Crozier M. et Friedberg E., 1977, op. cit.



Si ces niveaux de lecture se complètent, l'épistémologie de référence de notre recherche est constructiviste. Les données descriptives (système de management, organisation du travail, contextes divers) prennent tout leur sens dans leur interprétation par les Mgp. La dimension symbolique des rôles est notamment mise en valeur : l'environnement de travail interagit avec l'imaginaire des rôles managériaux. C'est cette interaction qui produit le sens donné aux données contextuelles.

Cela nous a permis de constater l'illusion **d'un maillage organisationnel** qui chercherait à encadrer strictement les comportements. Il donne lieu à une **reconfiguration subjective** de la part des individus, confirmant **l'importance des schémas perceptifs**.

Finalement, les disjonctions ou conjonctions dans les prescriptions de rôles sont à observer à deux niveaux :

- au niveau des **logiques** (tiraillement ou ralliement) que sous-tendent les organes prescriptifs de l'environnement de travail (organisation, hiérarchie directe, contextes) ainsi que le système de management ;
- au niveau d'un **accordage entre représentations, discours et pratiques**, qui donne un sens à ces logiques. L'articulation de ces trois instances se conçoit dans leur interaction permanente et non dans une succession de séquences.

Enfin, selon ce mode de lecture, la notion de lien de causalité univoque est remise en question. L'intervention sur les rôles se conçoit dans la globalité des interactions, imbrications complexes de multiples organes de prescription.

CHAPITRE VI : ANALYSE EXPLORATOIRE DES PRINCIPES DE L'AJUSTEMENT DE RÔLES.

Dans ce chapitre, nous en arrivons aux interactions entre le manager et son équipe. Nous abordons directement l'ajustement de rôles et nous traitons de mécanismes qui touchent à l'intériorité du manager.

Pour cela, nous partons d'observations de mise en œuvre de pratiques participatives et de fonctionnements quotidiens. Nous proposons des critères d'analyse qui permettent d'étudier des **pratiques participatives**. A travers la grille ainsi construite, nous identifions les problèmes récurrents du manager dans la relation avec ses collaborateurs. Ces problèmes témoignent de tensions inhérentes aux situations de management, dont le manager est à la fois un acteur et un arbitre. Les tensions sont exacerbées par les formes de management qui se disent «participatives». Celles-ci accentuent une facette des rôles liés à l'action managériale (rôles participatifs) et laissent planer une ambiguïté sur ce qui demeure inéluctablement son corollaire (rôles directifs).

La **permanence de rôles contradictoires** se double du maintien d'une **pluralité de statuts** associée aux personnes que sont les managers de proximité. A la fois managers et managés, les Mgp sont aussi les membres d'un collectif de travail. Chaque statut engendre des points de vue parfois contradictoires et en tout cas jamais complètement superposables. L'ensemble de ces rôles n'est pas actualisé simultanément. L'**alternance entre rôles prégnants et rôles latents** permet d'éviter les conflits psychiques.

La notion d'ajustement postule l'instabilité relative des rôles. Pourtant, les observations montrent une actualisation de rôles dont le nombre est relativement limité. En quelque sorte, la récurrence des rôles est régulière et leur mode de fonctionnement assez stable. La notion de **dynamique de rôles** consacre une telle observation.

Enfin, la complexité des rôles nous amène à reconsidérer le conflit de rôles, tel que nous l'avons supposé en cas d'attentes contradictoires. Nous lui préférons la notion de **potentialité conflictuelle**.

PLAN DU CHAPITRE VI

Section 1 : Une approche inductive.

1. Critères d'analyse des situations observées.
 - 1.1. Niveaux d'analyse des pratiques.
 - 1.2. Définition de l'objet du discours.
2. Le manager, arbitre entre les tensions du management.
 - 2.1. Une grille d'observation des pratiques participatives.
 - 2.2. Les intérêts et limites de la grille.
 - 2.3. Un exemple d'application.
3. L'exacerbation des tensions par le management participatif.
 - 3.1. Des pratiques sous tension.
 - 3.2. Les conséquences des sollicitations d'un management participatif.

Conclusion de la section 1 :

Section 2 : le rôle complexe du manager de proximité.

1. Un manager aux statuts et rationalités multiples.
 - 1.1. Les dimensions de l'action du manager.
 - 1.2. Les statuts de l'animateur d'équipe.
2. Les rôles prégnants et latents du manager de proximité.
 - 2.1. L'alternance des statuts.
 - 2.2. Un ajustement mouvant.
 - 2.2. Une explication au décalage entre rôle perçu et rôle mis en acte.
 - 2.3. Les situations de réduction de la complexité des rôles.
3. La dynamique de rôles.
4. Pour la notion de potentialité conflictuelle.
 - 4.1. Mise en scène simultanée de rôles multiples.
 - 4.2. Remise en cause de la notion de conflit de rôles.
 - 4.3. Potentialité schizophrénique.

CONCLUSION.

SECTION 1 : UNE APPROCHE INDUCTIVE.

L'ajustement des rôles se réalise dans l'interaction entre le manager et son équipe. Le système de l'interaction est global mais l'ajustement se produit à un niveau interpersonnel. C'est ce niveau que nous étudions ici.

D'emblée, les observations du terrain indiquent des représentations confuses, des discours multiples et des pratiques hétérogènes. Pour cette raison, nous commençons par décrire les niveaux d'analyse qui nous ont été nécessaire pour tenter de mieux comprendre les phénomènes observés.

Nous présentons ensuite un **outil d'observation des pratiques** c'est-à-dire des **actes de management ou comportements observables au niveau de l'animateur d'équipe**. Il sert à positionner les pratiques du manager sur des champs dialectiques, montrant ainsi qu'elles reposent sur des équilibres instables. Les sollicitations au management participatif perturbent les équilibres préalablement construits.

Nous avons utilisé pour notre propre compte cet outil d'observation. Nous présentons l'analyse qu'il permet d'obtenir. Il n'a pas vocation à classer les pratiques mais à localiser les points névralgiques de l'interaction.

1. Critères d'analyse des situations observées.

Dès les premières rencontres avec les acteurs du terrain (concepteurs, animateurs du système de management, managers de proximité ou opérateurs), un manque d'accord sur l'objet des discussions s'est fait sentir. L'absence de définition partagée permet toutes les interprétations possibles. On peut reporter toutes les frustrations liées au travail sur une pratique managériale jugée insatisfaisante. On peut aussi lui attribuer les mérites et les satisfactions de certaines évolutions jugées positives.

C'est également cette absence de définition commune qui autorise toute personne à juger de manière définitive et absolue «le» management

participatif, en stigmatisant les décalages entre «la» réalité et «le» discours, voire «la» théorie quand elle est assimilée au discours normatif.

Il est inéluctable que des contradictions apparaissent entre les interprétations multiples de ce vaste mode de gestion, dont on ne précise pas la teneur. Voilà pourquoi nous allons tout d'abord cerner les différents niveaux d'analyse avant de proposer un modèle permettant de s'accorder sur des objets définis avec plus de consistance.

1.1. Les niveaux d'analyse des pratiques.

Conceptuellement, le management participatif est un objet trouble. Sur le terrain, cela se traduit par une confusion dans les représentations, une multiplicité d'objets de discours et une hétérogénéité de pratiques.

1.1.1. Des représentations confuses.

Les représentations de la pratique se traduisent par le **discours explicite**, à partir de ce qu'évoque un thème donné pour la personne interrogée. Cependant, en questionnant les représentations, on s'expose à obtenir un idéal, disjoint de la pratique habituelle.

En centrant le discours sur la pratique, les représentations se manifestent de manière **implicite** à travers un discours duquel émerge **l'idée de ce que «doit être» le management participatif**. Par exemple, l'écoute des dysfonctionnements permet de dévoiler par déduction ce que devrait être, pour la personne interrogée, un «bon» fonctionnement. Enfin, le discours implicite fait jaillir l'idée du «bon» comportement du Mgp dans les entreprises étudiées, celui qu'on attribue à l'exercice du management participatif.

La récurrence des propos permet d'obtenir des **représentations dominantes**.

Encadré VI-1 :
Représentations dominantes à NORACIER

Les représentations du management participatif, incarnées dans cette entreprise par des "*démarches participatives*" (outils de participation formalisés), peuvent être regroupées en trois thèmes :

- ce à quoi elles correspondent dans le travail quotidien :

- > "façon de travailler", "état d'esprit", "travail au quotidien" ;
- > adhésion : faire faire le travail en ayant conquis l'adhésion."

- ce à quoi elles aboutissent :

- > gains économiques pour l'entreprise ;

Cette représentation est citée unanimement, ce qui peut s'expliquer par le fait que les dirigeants de l'entreprise justifient systématiquement l'engagement dans les "*démarches participatives*" par les impératifs économiques.

- > amélioration du travail ;
- > amélioration de la satisfaction ;

- ce qui est nécessaire à leur fonctionnement :

- > objectifs partagés.

Ainsi, comme nous l'indiquions dans un rapport préliminaire pour NORACIER, sans être contradictoires, les représentations du management participatif ne sont pas unifiées autour d'une définition partagée par tous. Néanmoins, on y repère des points communs, notamment à propos des **justifications économiques de la démarche**.

NORPOR, laisse à voir des représentations qui s'articulent sur les mêmes thèmes, mais dont la nature diffère largement.

Encadré VI-2
Représentations dominantes
NORPOR

Nous procédons de la même façon pour dégager les représentations dominantes dans cette entreprise.

- ce à quoi elles correspondent :

- > un idéal de fonctionnement, difficile à atteindre.
- > un état d'esprit.

- ce à quoi elles aboutissent :

- > un meilleur climat de travail.
- > une responsabilisation et un travail plus intéressant.

- ce qui est nécessaire pour leur fonctionnement :

- > un engagement du supérieur.
- > une amélioration du climat de confiance au sein de l'entreprise.

Les représentations dominantes de NORPOR se caractérisent notamment par leur **référence à un modèle idéal**, dont les individus perçoivent les décalages avec leurs pratiques habituelles. De plus, elles traduisent une assise économique du management participatif beaucoup moins développée que dans celles de NORACIER. Dans cette entreprise, l'ancrage économique lui permet d'éviter les écueils de représentations basées uniquement sur les aspects philosophiques de la pratique, car ses finalités demeurent économiques.

1.1.2. Des discours multiples.

A l'instar des représentations, les discours autour de la participation ne sont pas univoques. On distingue :

- **une pluralité d'objets du discours**, mettant en avant ses aspects philosophiques ou pratiques ;
- **une ambivalence de position** : on peut en parler à la fois comme manager ou comme managé ;
- **une disparité de niveaux de problèmes** : il peut s'agir de problèmes liés à des personnes, à une culture particulière ou à un mode d'organisation.

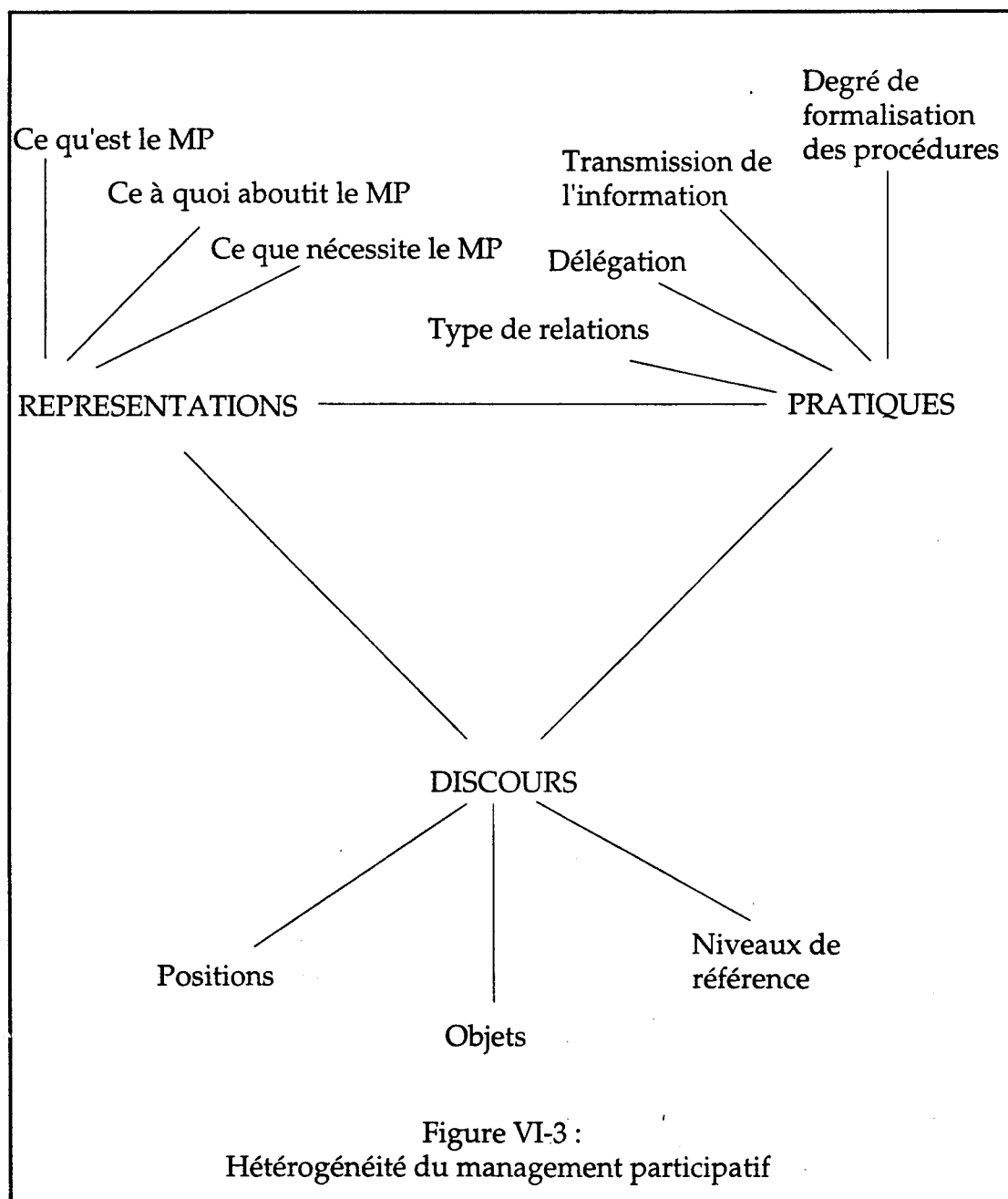
1.1.3. Des pratiques hétérogènes :

Plusieurs types de pratique sont rattachés au management participatif. On peut les distinguer selon :

- **la transmission de l'information et la communication** : son parcours, notamment le nombre d'intermédiaires. Au cours de nos investigations, nous avons remarqué qu'on assimilait la relation directe à une pratique participative ;
- **le type de relations** : l'ouverture relationnelle est associée à un comportement participatif ;
- **la délégation** : c'est la conséquence opérationnelle de la participation. Il faut encore y distinguer la nature du travail délégué, le degré de responsabilité accordé et le mode de contrôle assorti ;
- **le degré de formalisation des procédures participatives** : il différencie les pratiques. On peut regarder leur intégration au fonctionnement habituel de travail ou leur localisation dans des outils de participation.

Représentations, discours et pratiques différencient un objet incertain. En préalable à l'analyse des rôles des managers, il semble important de cerner l'objet dont parle l'interlocuteur.

Le schéma V-3 synthétise ce qu'il est nécessaire de repérer du contexte d'action qu'est le management participatif, dans une perspective de compréhension des rôles de celui qui le met en oeuvre.



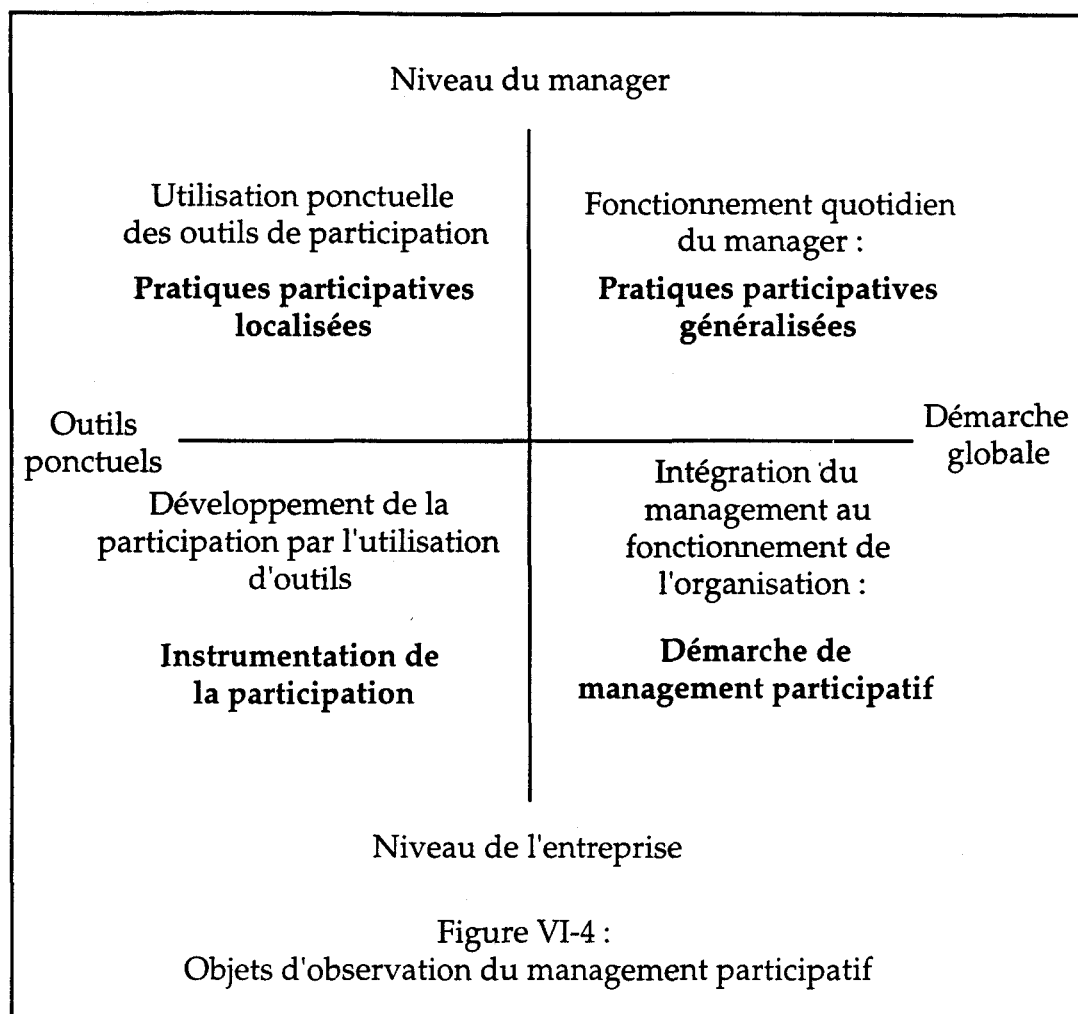
1.2. Définition des pratiques participatives.

Nous nous centrons ici sur l'observation de pratiques. Cela nous amène à préciser leur nature par la construction d'une grille d'analyse dans laquelle on distingue :

- **le niveau d'action** : niveau de l'entreprise ou niveau du manager ;
- **sa dimension** : l'envisage-t-on comme une **démarche globale**, selon laquelle le développement du management participatif modifie les fonctionnements quotidiens, ou comme une somme d'**outils ponctuels**, notamment les entretiens.

On obtient alors une configuration de **quatre objets d'observation du management participatif** (voir schéma VI-4). Ils permettent de comprendre le management participatif et ses conséquences sur les rôles des Mgp.

Ces objets d'observation permettent de discuter sur la base de pratiques plus concrètes, qui demeurent néanmoins soumises à l'interprétation des personnes. Le discours sur le management participatif gagnerait à recourir à de tels points de repère, afin d'éviter d'hasardeuses digressions. Nous répétons que ce mode de management souffre davantage d'un déficit de lecture théorique que d'un excès de théorisation, d'ailleurs souvent confondue avec le discours normatif.



2. Le manager, arbitre entre les tensions des pratiques participatives.

Chaque pratique participative définie mérite d'être analysée. Pour cela, nous présentons quatre critères qui proviennent de notre propre besoin de repérage. Selon une démarche itérative, ils ont émergé de l'observation du terrain pour être ensuite appliqués lors d'une intervention en entreprise.

2.1. Une grille d'observation des pratiques participatives.

L'observation des pratiques montre qu'elles sont le résultat d'équilibres entre des tendances opposées.

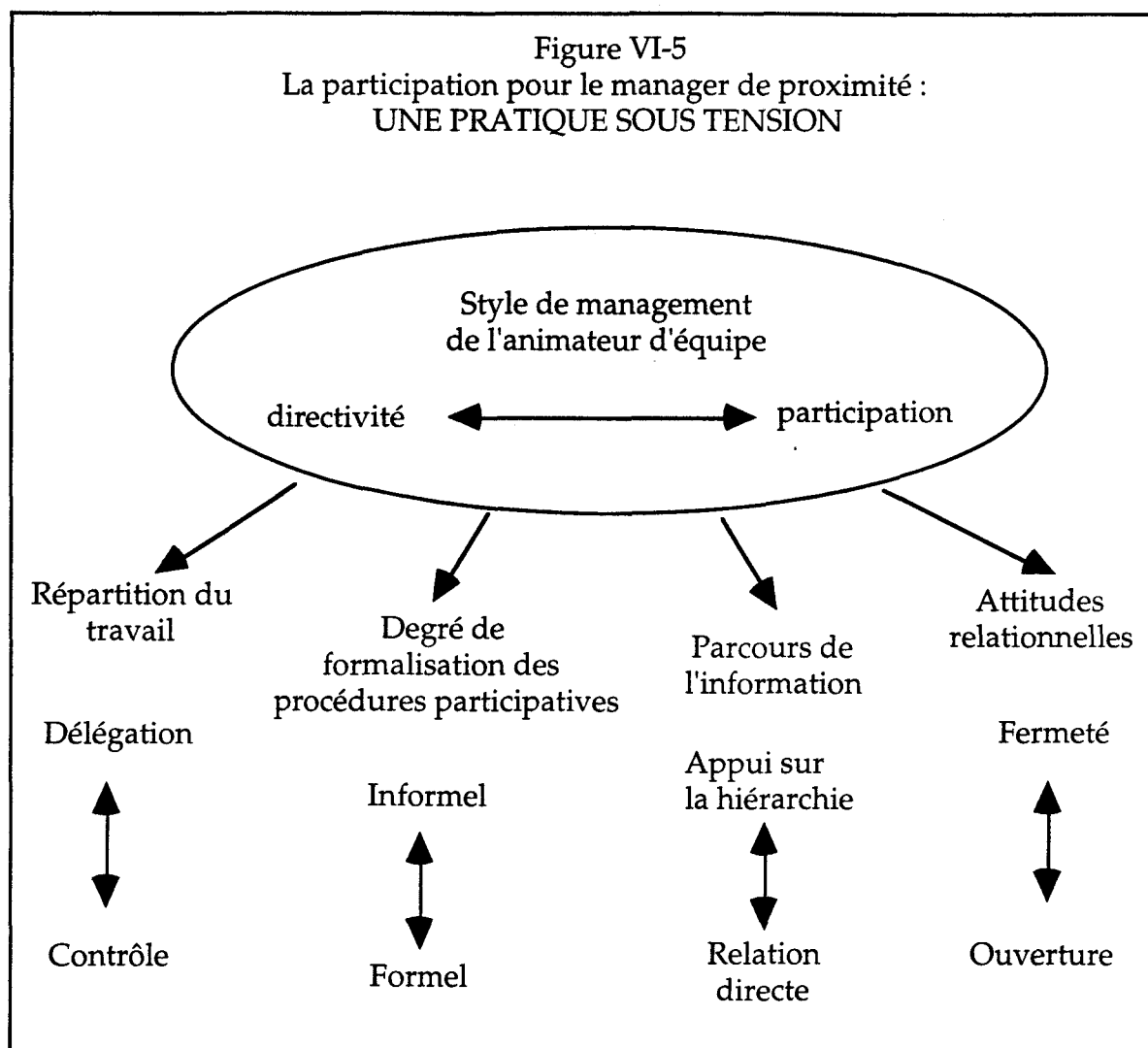
Quatre pôles sont mis en évidence :

- **la transmission de l'information et communication** oscille entre la transmission directe et celle qui passe par la voie hiérarchique ;
- **le mode relationnel** varie entre ouverture et fermeté ;
- **la répartition du travail** s'échelonne entre la délégation et la centralisation ;
- **la formalisation des procédures participatives** est variable. Elle va des pratiques informelles et intégrées au fonctionnement quotidien aux formalisées dans des outils ou instances, jusqu'à accéder au statut de finalité propre ?

On peut donc parler de tensions dans la mesure où les pratiques managériales sont en permanence tendues entre deux tendances contraires. Il appartient au manager de proximité d'effectuer une **régulation** (par rapport aux autres) un **ajustement de rôles** (par rapport à soi). Deux niveaux de régulation opèrent :

- **un niveau de micro-régulation** relatif aux situations et circonstances précises de l'action. Les quatre types d'ajustement que nous avons étudié en font partie ;
- **un niveau de méta-régulation**, plus global, qui sous-tend les micro-régulations.

L'étude des situations de management, officiellement participatif, est facilitée par cette grille d'analyse, représentée dans le schéma VI-5. Il permet de cerner les points concrets des pratiques qui posent problème aux managers, dans le cadre de l'application du management participatif.



2.2. Les intérêts et limites de la grille.

Par cette grille, nous nous intéressons aux problèmes d'ajustement vécus et ressentis dans l'interaction entre le manager et les membres de son équipe. Les causes de problèmes interpersonnels peuvent être structurels et se rattacher au cadre de l'interaction (système de management, organisation du travail) ou à son contexte (technologie, histoire sociale). Mais nous nous attachons ici à des **problèmes d'opérationnalisation**, au niveau du manager de proximité. Au cours des paragraphes suivants, nous utiliserons cet outil pour identifier les problèmes très concrets vécus par les managers comme par les managés. Ils attribuent ces problèmes aux difficultés d'application du management participatif.

La grille d'observation utilisée connaît les limites liées à l'objectivation de tout phénomène subjectif. Elle a vocation à préciser la nature des interactions entre le manager et son équipe et la façon dont un mode de management aux contours flous les influence. Cependant, l'évaluation des interactions reste subjective. Par exemple, il serait difficile d'évaluer de manière absolue le niveau d'une délégation ou d'une centralisation des tâches : les situations l'influencent grandement.

En fait, ce qui nous intéresse n'est pas l'évaluation en elle-même. C'est ce qu'elle permet d'apprendre sur les acteurs en interaction puisque **l'appréciation subjective des pratiques participatives par un acteur en apprend autant sur les pratiques en question que sur la personne qui en exprime sa représentation.**

Par conséquent, ce n'est pas un indicateur qu'il nous importe de construire mais une grille d'analyse qui permette de comprendre les interactions et comment elles sont représentées par les interactants.

D'un point de vue pratique, les quatre pôles des pratiques participatives permettent d'**identifier des natures de problèmes** et d'**y adapter des solutions localisées**. Enfin, il nous semble fondamental de **ramener le management participatif, en tant qu'abstraction, à des réalités observables.**

2.3. Un exemple d'application.

Les quatre critères qui fondent la grille d'analyse des pratiques participatives ont émergé de nos observations à NORACIER. D'autres critères pourraient émerger d'observations supplémentaires. La grille a ensuite été appliquée à NORPOR. Les pages suivantes sont inspirées d'un rapport d'audit livré à cette dernière entreprise¹.

Dans les paragraphes suivants, nous partons de citations et de récits d'observations puis nous analysons de manière plus générale les

¹ Le rapport concerne les types de problème attribués au management participatif.

adaptations de rôle des Mgp face aux sollicitations de l'organisation. Les exemples montrent des équilibres problématiques, pour diverses raisons. Ils concernent à la fois les managers et les managés et révèlent ainsi que les points névralgiques des ajustements de rôles sont extrêmement variables. Ils dépendent d'une combinaison complexe entre hommes (habitudes et culture) - structures (cadre et contexte d'interactions compris) - situations. En cela, ils illustrent l'idée de **contingence complexe**.

2.3.1. Transmission de l'information et communication :

La participation directe postule une communication à la fois *directe* et *respectueuse de la voie hiérarchique*. C'est le premier pôle des pratiques participatives. Pour les Mgp, il s'agit de trouver un équilibre satisfaisant.

D'un côté, la relation directe est appréciée par les subordonnés. Pour certains, **le contact direct est un acte de management**.

NORPOR/Agent de maîtrise 10 : "J'ai un chef qui sait tacher la chemise quand on est dans la mouise, ça, les gars du terrain le savent et je peux vous dire qu'ils apprécient. Ça, c'est fondamental dans le management."

NORPOR/Capitaine de navire 2 : "Je vais vous donner un exemple de choses qu'on aimerait voir plus souvent. On avait un gros projet d'installation technique, sur le bateau. On ne savait pas trop où ça en était et puis le directeur est venu manger un midi avec nous. Il nous a présenté directement son projet (...), les gens ont apprécié. Mais, bon, c'était au moment de sa prise de fonction. Les DG, on les voit en général deux fois : à leur début quand ils viennent faire un tour et puis à leur pot de départ. Ce serait tout de même pas difficile de venir de temps en temps ici. Et ce que je dis pour le directeur est aussi valable pour le chef de service. Je l'ai pas vu une fois sur ce bateau. Il fait tout de son bureau, sans savoir comment ça se passe sur le tas. C'est pas du management, ça".

D'un autre côté, le contact direct est à concilier avec le respect de la ligne hiérarchique. Son **non-respect provoque des insatisfactions**.

NORPOR/Cadre 1 : "Mon supérieur va voir mes n-1 directement, sans m'en informer. Résultat, je ne suis pas au courant. J'ai l'air de quoi devant eux ? Ça, il le fait tout le temps. Il

croise quelqu'un dans la cour, il l'emmène lui confier un travail et je l'apprends plus tard, par la bande. C'est vraiment pas normal".

La transmission de l'information reste donc un délicat exercice d'équilibre.

NORPOR/Chef de service 2 : "Tenez, on a croisé tout à l'heure X dans l'escalier. Vous avez vu, tout de suite, il a posé une question pour avoir ma réponse à propos des installations vidéo. Alors, soit je lui donne mon avis mais comme je n'ai pas tous les éléments en main, il se peut que je dise blanc alors que son chef a dit noir et là, il va jouer là-dessus et finalement c'est son responsable direct qui sera destabilisé. Soit je reste vague, c'est ce que j'ai fait, vous avez vu, et je propose qu'on se voit ensemble pour décider. Ceci dit, je vais peut-être passer maintenant à ses yeux pour quelqu'un qui ne sait pas décider, je n'en sais rien... C'est pas facile, les gens aiment bien qu'on leur donne des informations directement, ils ont l'impression d'être dans la confiance, mais si on ne respecte plus la hiérarchie, elle ne sert plus à rien. Et le management participatif, c'est pas ça non plus. C'est entre autre pour cette raison que j'ai voulu faire des réunions, de cadres, puis de maîtrise. Comme ça, tout le monde est informé, quasiment en même temps, de l'évolution d'un dossier."

2.3.2. Le type de relations :

L'ouverture relationnelle est associée à un comportement participatif même si une certaine *fermeté* demeure nécessaire. En effet, **le management participatif ne supprime pas le rapport de subordination.**

L'ouverture relationnelle s'observe par le niveau de dialogue, de discussion, de négociation, de soutien affectif, indispensable au maintien d'un climat de travail sain à défaut d'être agréable. Une période d'observation prolongée (faits, modalités d'interaction...) en permet une évaluation qui demeure toutefois éminemment subjective.

A l'opposé, les situations de management, aussi participatif soit-il, nécessitent une certaine directivité, dans la **prise de décision** et la distribution des tâches, parfois sous la forme d'injonction.

Le Mgp trouve naturellement un équilibre entre ces deux pôles. Concrètement, les problèmes ressentis se trouvent dans les ajustements

excessifs ou dans des équilibres qui ne conviennent pas aux deux parties en présence. Voici quelques cas rencontrés d'ajustements difficiles. C'est le cas quand :

- **une trop grande ouverture est assimilée à un manque d'autorité**, ce qui nuit au fonctionnement de l'équipe.

NORPOR/Chef d'équipe 3 : "Il faut parfois savoir rentrer en conflit ; ça fait avancer les choses, plutôt que de les cacher et de parler sur le dos des autres : ça, ça bloque tout. Moi, je le dis clairement quand ça va pas. En plus, j'ai fait leur boulot, moi, aux gars. Alors, je sais très bien combien de temps ça met de faire un boulot... Enfin, il faut pas croire que ça se passe mal, hein. Non, ça se passe plutôt bien en général, mais c'est pas pour ça qu'il faut laisser aller les choses."

De nombreux Mgp justifient leur mode d'autorité en se référant à des schémas d'autoritarisme et de rapports de force, hérités de pratiques antérieures.

NORPOR/Chef d'équipe 1 : "Avec moi, c'est clair. Je suis là à 7h30. Si un gars arrive avec 10 mn de retard, il repart chez lui, je le pointe en récupération. On ne peut pas se permettre de tolérer un petit retard sinon tout le monde s'y met et ça devient des gros retards".

Observation : alors qu'il prononce cette phrase, cadre 1, son n + 1 qui m'accompagne, semble se demander si je vais trouver sa réponse conforme au management participatif. Il sollicite alors ma compréhension en disant, "vous savez, ici, c'est comme ça depuis des années, on peut pas faire autrement".

- **à l'opposé, une trop grand fermeté est contraire à la conception des relations dans un management de type participatif.**

NORPOR/Agent de Maîtrise 7 : "Avant, c'était du commandement, pas du management. Le chef ne voulait voir qu'une seule tête. C'était du management... directif. C'était normal que personne n'ose prendre d'initiative, il fallait pas nous le reprocher. Et en plus, dès que le chef n'était plus là, les gens travaillaient moins. Aujourd'hui, les gens sont plus ouverts et le travail est plus enrichissant, c'est indiscutable. Et ça s'explique, ce n'est pas dû au hasard : comme il y a moins de monde pour faire autant, si ce n'est plus de travail, il faut bien que chacun en fasse plus et soit responsabilisé sur son travail. Tout ça va de pair avec le

management participatif. En plus, c'est quand même plus agréable de travailler dans un climat de confiance que de conflit non ?"

NORPOR/Agent de Maîtrise 9 : **"Moi, le management participatif, je n'y crois pas. Tant que j'aurais un chef borné, avec qui la discussion n'est pas possible, ça ne pourra pas marcher. (...)** Il me donne des OT (ordres de travail) sans me dire à quoi ils correspondent. Je ne connais rien du chantier. Et si je demande quoi que ce soit, il dit qu'il faut le faire, sans discuter (...). Les entretiens d'évaluation, ils ne servent à rien parce qu'on n'est pas d'accord. Il ne veut pas admettre qu'il est un mauvais manager. (...) De toute façon, je sais bien qu'il n'y a plus rien à faire. Avec les plans de pré-retraite, il partira dans 2 ans, et moi je le suivrai de peu. Alors, c'est pas maintenant qu'il va changer (...). De toute façon, il est connu dans le service pour être le pire des cadres.

Q : vous lui avez parlé de ce que vous ressentiez ?

R : Oui, bien sûr, et souvent. Il y n'y a rien qui change. Au moins, il n'essaie même pas de dire "je vais faire attention" ou "je vais changer" ; il dit que c'est la seule façon de bien travailler, alors que je vois pas pourquoi ; les autres cadres font bien leur travail en étant quand même plus... enfin... plus agréables à travailler."

De plus, le climat de travail pâtirait d'un management uniquement basé sur une direction autoritaire :

NORPOR/Chef d'équipe 4 : "Nous sommes tout le temps ensemble. Je fais donc en sorte que les choses se passent en douceur. En plus, on est une petite équipe (quatre personnes), **s'il y a une mésentente entre nous, ça se ressentirait tout de suite et ça serait mauvais pour le boulot** alors que pour nous, peut-être plus que pour ceux qui travaillent en surface (NDLA : il dirige une équipe de scaphandriers-plongeurs), bien s'entendre, c'est une question de sécurité."

L'équilibre que le Mgp trouve entre ces deux pôles est en accord avec la conception intériorisée de ses rôles. De manière générale, il est fonction des nécessités perçues d'une situation et l'ajustement des rôles se pratique en conformité à cette perception. L'extrait d'entretien suivant, plus détaillé, le montre bien.

NORPOR/cadre 3 : "Ecoutez, je vais vous donner ma vision du management : **pour moi, le management, c'est savoir ne pas être participatif**. Moi, il y a des gars avec qui je ne peux pas être participatif. C'est impossible. Avant, il n'y avait personne au-dessus des éclusiers-haleurs. Quand il n'y avait pas de bateau, ils allaient dormir dans un local à eux, pendant les heures de travail, bien sûr (...). Ça a donné lieu à des débordements : là-bas, c'était le vrai bordel, mais dans tous les sens du terme, si vous voyez ce que je veux dire (...). Et puis, un jour, il y a eu un mort (NDLA : un haleur, en état d'ivresse, s'est jeté en voiture dans un bassin). Alors, on m'a mis là. (...) J'ai tout de suite enlevé les lits, fermé le local et j'ai fait des contrôles d'alcoolémie au travail. Vous pensez si j'étais bien vu ! En plus, on leur a donné des tâches d'entretien et de maintenance des installations dans leurs périodes creuses. Alors, être participatif dans ces conditions...(...). Mais attention, à côté de ça, je suis allé raccompagné des gens chez eux, qui n'étaient vraiment pas en état de travailler."

"(...) Enfin, vous voyez, c'est pas toujours facile de faire participer. Un jour, il y a un type qui est venu dans mon bureau. Il a planté un poignard dessus et il m'a dit : "je veux discuter avec toi". Je lui ai dit d'attendre 2 mn, je suis descendu à l'atelier, j'ai pris un couteau, je suis remonté et je l'ai planté à côté du sien et je lui ai dit : "bon, ben maintenant, on peut discuter (...). Ça peut vous paraître difficile à croire mais vous savez, ce sont des enfants de marins ou de dockers. Les problèmes, ils se réglaient pas en discutant, avant (...). Un jour, il y a trois types qui voulaient me mettre dans un bassin. Je les attendais avec une manivelle au poing. Un contre trois, on peut rien faire. Finalement, il ne s'est rien passé."

"(...) Bon, je vous raconte tout ça pour que vous voyiez bien que si je dis que le management, c'est aussi savoir ne pas être participatif, c'est qu'il y a des raisons. Maintenant, c'est pas tous les jours comme ça. (...) Aujourd'hui, ça va mieux, on a trouvé nos marques, la maîtrise aussi. Je peux commencer à être un peu plus ouvert, parce que **finalement, le management directif, ça éteint les gens** (...). Par contre, avec la maîtrise, je peux être participatif (...). On discute beaucoup ensemble, je suis très souvent dans leurs bureaux. Ils n'hésitent pas à me dire si j'ai fait une connerie. Remarquez, je ne m'en prive pas non plus (...). Je prends appui sur eux comme ils prennent appui sur moi (...). Je crois qu'avec ce qu'on vit, c'est indispensable qu'il y ait une hiérarchie qui s'entende bien. "

De nombreux éléments interviennent sur l'**ajustement instantané des rôles**. La connaissance de son équipe en est un.

NORPOR/chef d'équipe 2 : "**Le management, ça se fait au feeling. On sent les gens.** Quand on travaille longtemps avec les mêmes personnes, on les connaît, on sait à qui on peut faire confiance et à qui il faut serrer la vis. Là, on vient de lancer un chantier sur un bâtiment. Je vais y faire un tour de temps en temps. Je sais très bien que je n'ai aucun souci à me faire, le gars, il maîtrise parfaitement son boulot. Par contre, je sais qu'il y en a pour qui il faut toujours être derrière. Ils attendent la première occasion pour en faire moins. Ceux-là, vous leur donnez un doigt, le lendemain, ils vous demandent le bras".

Les problèmes liés aux relations et à l'affectif prennent une ampleur considérable et sont souvent un **point de crispation** qui rejaillit sur d'autres domaines. Cependant, quand le management participatif ne se fonde que sur l'aspect relationnel, la crédibilité de la pratique est mise à mal.

NORPOR/Chef d'équipe 2 : "ils me font rire avec leur management participatif. Pour moi, c'est pas tape dans le dos à l'américaine, grand sourire par devant, et on te flingue par derrière à la moindre occasion. Tout ça, ça vient de l'Amérique mais moi j'en ai rien à foutre que mon chef il me fasse des grands sourires (...). Ce que je veux, c'est un chef qui me dise ce que je dois faire, et qui me donne les moyens de le faire (...), je veux un chef qui me dise quand c'est bien et quand c'est mal. Voilà ce que je veux."

2.3.3. La répartition du travail :

Le management participatif met l'accent sur des pratiques opérationnelles telles que *la délégation, la responsabilisation, les gains d'autonomie*, qui nécessitent une redéfinition des *modes de contrôle, de centralisation ou de coordination*.

Là encore, **les pratiques participatives s'apparentent à la recherche d'un compromis entre deux nécessités contradictoires**. L'ajustement, même s'il n'est pas un exercice affirmé comme tel, n'en est pas moins nécessaire car aucun acte de management ne peut reposer sur un pôle unique. Les pratiques participatives sont le résultat d'ajustements, de **compromis entre deux tendances résiduelles des phénomènes managériaux**. C'est en ce sens qu'elles reposent sur un **équilibre tensionnel**.

Des points très concrets de l'application du management participatif, liés à l'équilibre délégation-contrôle sont identifiés de façon récurrente comme étant problématiques. En effet, les ajustements de l'animateur d'équipe posent problème quand :

- les modalités de l'ajustement ne sont pas claires :

NORPOR/Agent de maîtrise 14 : "Une **délégation doit aussi comprendre les limites de compétences**. Si elles sont élastiques, c'est le meilleur moyen de se faire rappeler à l'ordre n'importe quand. Moi, je suis prêt à coopérer mais je veux savoir qui fait quoi et quels sont les domaines de compétence de chacun. Avec X (NDLA, cadre 3, son supérieur), ça se passe très bien parce qu'on a la même vision des choses et moi, j'essaie de le faire avec mes gars. (...) Par exemple, il est parti en mission il y a deux semaines, il m'a donné la responsabilité du suivi de réparation d'un pont-levant. Il m'a dit que je pouvais engager des frais à hauteur de 20 KF, au-dessus, je devais l'attendre. Je savais quoi faire, pour le comment je me suis débrouillé seul, il me fait confiance. Avec mes électriciens, je fais pareil. Ils savent qu'ils peuvent acheter le petit matériel s'ils en ont besoin mais, par exemple, pour changer le système de surveillance vidéo d'une installation qui serait en panne, ils vont demander avant de le faire. C'est normal. Tout le monde le comprend."

On retrouve dans cette catégorie les **ajustements mal acceptés**, par exemple quand la délégation ou le contrôle sont faits par un manager dont les compétences ne légitiment pas son droit de regard aux yeux de ses collaborateurs.

NORPOR/Marin 6 : "On est dirigé par Cadre 2, qui n'est même pas de la partie. Que voulez-vous qu'il nous dise ?"

- l'ajustement est leurrant. Par exemple, une délégation qui feint de ne pas avoir de contrôle pose problème car la réalité montre l'inverse.

NORPOR/Cadre 1 : "On me dit que je suis responsable et puis après on vient me demander de tout revoir, de tout corriger. Alors, je suis responsable, oui ou non ? (...) Regardez, sur les notes de service, le nom des cadres n'apparaît même pas, même pas sous la mention «affaire suivie par untel». Tout doit passer par lui (...). Mais, si vous allez lui demander, lui, il va dire qu'il délègue. Ah ça, oui, il délègue, mais il faut voir comment (...). La grandeur d'un management,

c'est la pointure du $n + 1$ à déléguer et contrôler ; à vouloir ce management et à le faire vivre. C'est ce qu'on nous a appris en stage. J'aimerais bien le retrouver dans mon travail".

- l'ajustement est instable et varie selon l'humeur ou l'intérêt ponctuel du manager. Par exemple, en matière de délégation, cela peut consister à se séparer de tâches ingrates pour se réserver des tâches dites plus nobles.

NORPOR/Agent de maîtrise 11 : "J'ai hérité d'un dossier. J'ose à peine l'ouvrir tellement c'est le bazar. D'ailleurs, c'est pour ça que je l'ai eu, je le sais bien. Merci la délégation. Par contre, pour des dossiers plus... je dirais... prestigieux, enfin qui sont visibles par la direction, alors là, il (NDLA : Chef de service 1, qui est son supérieur) va le garder son dossier."

- l'ajustement ne tient pas compte de contingences extérieures. Il s'agit de moments où la délégation n'est pas assortie de moyens de réaliser les tâches confiées ou de comprendre ce qu'on fait.

NORPOR/Agent de Maîtrise 15 : "C'est bien de déléguer, mais ce serait encore mieux d'avoir les moyens de faire ce qu'on nous demande. Vous savez, j'ai hâte d'être en retraite. Ici, notre chef, bon d'accord, il est bien gentil mais il ne se rend pas compte de la masse de travail que représente ce qu'il nous donne à faire. Alors qu'il y a tant de jeunes qui cherchent du travail et nous, on fait des heures supplémentaires qu'on ne peut même pas récupérer ou alors les gens ne sont pas payés (AM15 s'occupe du paiement des salaires), et ça, c'est même pas envisageable. Regardez : ici, il y a Mme X, qui est en congé maladie et qui n'a pas été remplacée, M. Y, qui travaillait à mi-temps pour nous, qui part en retraite et Mme Z, qui s'occupe maintenant de formation et quasiment plus de compta. On n'est plus qu'à deux, moi et un jeune qu'il faut former. Là, on n'a plus de marge. On travaille au jour le jour. S'il arrivait quelque chose, on serait complètement dépassé. Alors, notre chef, il ferait mieux de moins déléguer et de venir travailler un peu avec nous."

NORPOR/Cadre 6 : "Celui à qui on délègue le plus est celui en qui on a le plus confiance. Résultat : on demande toujours à la même personne mais ce n'est pas pour ça que c'est elle qui gagne le plus. J'ai bien conscience du problème mais en attendant, c'est la seule solution pour moi".

NORPOR/Agent de Maîtrise 11 : "Le chef de service a pris une décision par rapport à un contrat. Pour faire le travail, il y a plein de problèmes (...). Je ne sais pas sur quelles bases le

contrat a été signé, ce que je peux exiger ou pas (...) ; j'ai appris que le bateau nécessaire pour faire le travail était pris en partie au moment où il devait normalement intervenir pour le client... Et quand je lui dis tout ça, il me dit «c'est pas de mon ressort». De la délégation comme ça, j'en fais tous les jours, moi (...). Mais, lui, ce qu'il fait valoir à la direction, c'est qu'il ramène des contrats à NORPOR. Il faut voir aussi dans quelles conditions on les exécute. Si on continue comme ça, on n'en aura plus, de contrats".

- **l'ajustement repose sur un déséquilibre.** Ici, il s'agit d'une délégation qui est faite avec trop de contrôle ou sans confiance : tout est contrôlé. La **confiance** est souvent évoquée :

NORPOR/Agent de Maîtrise 10 : "Il y avait ici un chef qui déléguait des travaux mais **comme il ne faisait confiance à personne, il les déléguait aussi à une deuxième personne, et à une troisième pour vérifier.** Vous imaginez l'ambiance. Et ça, il le faisait à tout le monde. A la fin, c'était devenu insupportable."

NORPOR/Agent de Maîtrise 5 : "Il vaut mieux travailler dans un climat de confiance quand on délègue sinon le gars qui fait une connerie va essayer de la cacher au lieu de la dire. (...) La confiance, vous l'obtenez par la franchise. S'il doit y avoir le coup de gueule, il y a le coup de gueule, c'est tout. (...) Elle s'obtient aussi si les gars savent que vous connaissez le travail. Je vais vous raconter une anecdote. Un jour, les gars de mon équipe travaillaient sur un chantier. Je décide d'aller les voir. J'arrive sur le chantier et ils étaient dans une fosse. Je m'approche. Les gars étaient en train de faire une pause et il y en a un qui dit : "ben, si le chef, il arrive maintenant, il va croire qu'on fout rien". Alors, je me suis penché à ce moment-là et je leur ai dit : "ça tombe bien, je suis là". Ils ont tous éclaté de rire. Je suis descendu. Je savais combien de temps il fallait pour faire le travail que je leur avais demandé. J'ai regardé et j'ai vu qu'ils avaient bien bossé et qu'ils avaient mérité leur pause. Du coup, on a bu un coup ensemble et aujourd'hui, on en rigole encore de ce coup-là. Et bien, vous voyez, ce jour-là, j'ai gagné leur confiance parce que j'ai montré que je savais évaluer leur travail".

En matière d'organisation du travail d'une équipe par la hiérarchie de proximité, le problème essentiel, dans une perspective de management participatif, paraît être de **trouver un ajustement entre une délégation des tâches stimulantes tout en adoptant des formes de contrôle acceptables.** Le problème du mode de contrôle est perçu par de nombreux managers.

NORPOR/cadre 6 : "Je conçois mon rôle de manager de deux façons : un rôle de **responsabilisation de mes collaborateurs**, en les aidant pour des problèmes quand ils se posent et pas en vérifiant après-coup, ce serait trop facile ; et un rôle de **guide**, en prenant du recul par rapport au quotidien."

NORPOR/cadre 2 : "Mon travail consiste à **donner les directives et après à laisser les gens les atteindre eux-mêmes**. Ça, c'est l'idéal. En réalité, les gens ont beaucoup de mal à prendre des initiatives. Il faut toujours qu'ils me demandent. Je discute beaucoup avec eux. Je ne crois pas que ce soit moi qui bloque, en tout cas, j'y veille, mais c'est un constat."

De plus, l'ajustement des rôles liés à la répartition du travail ne peut être considéré uniquement dans sa dimension organisationnelle. Il a aussi une **dimension affective**. Il en est ainsi pour la **reconnaissance** du travail effectué.

NORPOR/Agent de Maîtrise 4 : "Quand ça va bien, c'est le supérieur qui récolte les lauriers. Quand ça va mal, c'est celui qui a fait le boulot qui trinque. Maintenant je fais mon boulot, et parfois plus que je ne devrais le faire, sans attendre un seul merci."

NORPOR/Agent de Maîtrise 6 : "Globalement, je suis très satisfait de la façon dont on est managé. J'aimerais quand même voir ma signature sur les documents que j'ai préparé. Ce serait une manière de reconnaître mon travail et ça ne me semble pas être une revendication excessive par rapport au travail que je fournis."

NORPOR/Capitaine de navire 1 : "**Déléguer est déjà en soi une marque de confiance et de reconnaissance**. J'aimerais faire plus mais nos pouvoirs de récompense, et aussi de sanction, sont quand même limités."

La répartition du travail est un indicateur de pratique participative qui nécessite un ajustement entre délégation et contrôle. Globalement, celui-ci est fonction du degré d'intérêt/de contrainte perçu dans l'acte de délégation.

2.3.4. le degré de formalisation des procédures participatives :

Le management participatif s'observe à travers ses outils formels, qui ont une *finalité propre*, mais aussi à travers ceux qui s'intègrent au *fonctionnement habituel* de travail, plus informellement.

Là encore, un équilibre est nécessaire entre formel et informel. Il se dégage de nos investigations trois types de postures, qui sont autant de formes d'ajustement :

- la préférence pour l'informel :

NORPOR/chef de service 1 : "Chez moi, la porte est toujours ouverte. Entre qui veut. **Je préfère les courtes entrevues improvisées aux longues réunions prévues à l'avance** : on peut traiter les problèmes quand ils se posent et avec les personnes concernées. J'ai connu un fonctionnement où on passait deux heures à dates fixes à discuter des dossiers du secteur. Résultat : quasiment à chaque fois, chacun parlait de ses dossiers, on rentrait dans le détail de dossiers qu'on ne connaissait pas et on perdait du temps. C'est pour ça, qu'ici, je ne le fais que très rarement".

L'informel a cependant des inconvénients liés par exemple aux déformations dans la diffusion d'une information ou à la transmission d'une décision qui engage plusieurs personnes.

NORPOR/Agent de Maîtrise 4 : "Ici, **on n'est jamais autour d'une table à discuter**. Résultat : on apprend des choses par hasard. De temps en temps, ce sont même des décisions importantes pour mon travail, des sommes engagées ou des missions distribuées, que j'apprends par la bande (...). Le chef de service (Chef de service 1) est disponible, il n'y a pas de problème. Mais c'est toujours en coup de vent ou entre deux coups de fil. On peut rarement discuter tranquillement".

- l'inclination pour le formel :

NORACIER/cadre 4 : "bien sûr, le management participatif, ça n'est pas que dans les réunions, mais je crois que ça commence par ça... enfin, ici, ça a commencé par ça. C'est comme ça que les gens ont commencé à s'exprimer (...). Progressivement, ils se sont mis en confiance et après, ça a gagné ce qui se passait en dehors des réunions (...). Aujourd'hui, si les gens

n'hésitent pas à proposer des choses ou à dire quand ça ne va pas, les réunions sont quand même très utiles : ça fixe les choses, ça engage devant tout le monde, ça règle certaines histoires ou certains problèmes qu'on ne pourrait pas régler en dehors de réunions parce que tout le monde n'est pas là".

- les compromis temps/contenu :

La plupart des interlocuteurs évoquent la formalisation des instances participatives en tant qu'objet uniforme et réalité en soi alors que la manière de les réaliser les différencie (pertinence des sujets abordés, population concernée, temps alloué, transmission de l'information ou dialogue, communication...).

NORPOR/Chef de service 2 : "Ici, tout le monde a de lourdes charges de travail. Si les réunions sont nécessaires, elles doivent être efficaces et porter sur l'essentiel. Ce n'est pas toujours facile mais il faut qu'on y arrive sinon tout le monde se détournera des réunions. En fait, il faut parvenir à prouver qu'on ne fait pas des réunions pour le plaisir d'en faire mais qu'elles ont une utilité... professionnelle (...). Ce qu'il faut voir aussi, c'est ce qu'on gagne en... je dirais «incalculable», c'est-à-dire sur le climat de travail, sur les relations dans le service, bref, sur l'ambiance générale. Ça, c'est inestimable (...)."

Observations : Le service 2 était considéré à NORPOR, et l'est toujours dans une moindre mesure, comme une poudrière sociale. Depuis la prise de fonction du chef de service et la réorganisation générale de l'entreprise, (depuis près d'un an à la date des investigations), il n'y a pas eu une journée de grève, ce que beaucoup attribuent au nouveau fonctionnement.

Les situations de management nécessitent donc une gestion entre des tendances contradictoires. Pour l'encadrement direct, cette gestion fait partie des difficultés quotidiennes de l'action managériale. Le contexte d'injonction au management participatif renforce l'acuité des tensions et, par voie de conséquence, l'action managériale en est plus délicate.

3. La perturbation des équilibres par le management participatif.

Le management participatif intervient dans ce contexte d'équilibre instable et tensionnel. Comme nous l'avons vu dans le chapitre II, il demande une modification des interactions auparavant développées par le manager et son équipe. Les demandes d'ajustement de rôles sont troubles, ce mode de management étant lui-même ambigu. Dans les paragraphes qui suivent, nous voyons comment se manifestent opérationnellement les ambiguïté du management participatif.

3.1. Des pratiques sous tension.

Les pratiques participatives sont le résultat d'ajustements, de compromis entre deux tendances irréductibles des phénomènes managériaux. C'est en ce sens qu'elles reposent sur un **équilibre tensionnel**.

Les tensions varient en fonction des situations vécues. Chaque situation met l'accent sur un certain nombre de variables, qui ne sont clés que pour des personnes données, à des moments précis et dans des contextes de travail particuliers. C'est le principe de la **contingence complexe**.

Par exemple, pour reprendre des cas évoqués, AM15 est sensible à la délégation alors que pour AM7, c'est l'attitude relationnelle qui importe.

C'est sur cette base intrinsèquement tensionnelle que se produisent les prescriptions de rôles induites du management participatif.

3.2. Les conséquences des sollicitations d'un management participatif.

En baptisant "*participatif*" ce mode de management, les concepteurs du système managérial poussent à des ajustements favorables à la *participation* plutôt qu'à la *direction*, qui sont pourtant les deux volets indissociables des pratiques managériales. Il en ressort trois types de bouleversement pratique.

3.2.1. Modification implicite du rapport de subordination.

Le type d'animation d'équipe sollicité auprès des agents d'encadrement direct modifie leurs rapports au subordonné :

- **il tend à atténuer le volet de direction**, qui est indispensable à la conduite d'une équipe en entreprise ;
- **il concourt à effacer le lien de subordination entre l'animateur et son subordonné**, qui est pourtant le socle de la hiérarchie et le fondement de l'organisation collective du travail.

NORACIER poursuit cette démarche :

- en développant pour le manager et son équipe la notion de relation client-fournisseur, selon laquelle le manager serait le prestataire de services de ses collaborateurs ;
- en utilisant la terminologie de "*collaborateur*" au lieu de "*subordonné*", pour adoucir la notion de "*supériorité*", même hiérarchique¹.

Le caractère tensionnel de ce mode de management n'en est pas moins vivace. Au contraire, **affirmer une harmonie que les faits ou les incidents de la vie professionnelle² contredisent, ne fait qu'accentuer les tensions.**

De plus, éluder la relation de pouvoir est un danger et une illusion. C'est un danger car le pouvoir hiérarchique sert notamment à veiller à la poursuite des objectifs de l'organisation. Ils ne tolèrent pas la concurrence d'objectifs trop individuels. Même si les objectifs de l'entreprise et de la personne peuvent être partagés, ils ne se recouvrent pas totalement (intérêts privés, carrière personnelle).

¹ Voir le chapitre IV.

² Ce peut être une promotion refusée, un sentiment d'injustice lié au calcul de certaines gratifications, des décisions contraires aux vœux émis, des orientations imposées, des frustrations dont les sources et origines peuvent être nombreuses dans un contexte de travail.

C'est aussi une illusion car **les relations entre un manager et son équipe demeurent fondamentalement des relations de pouvoir** ; la prise de décision, même discutée collectivement, demeure du ressort du manager.

Enfin, si d'un point de vue philosophique, le management participatif recueille un consensus de bon aloi (justification éthique), des problèmes se posent sur les plans opérationnel (mise en oeuvre pratique) et socio-politique (modalités de partage des gains issus du management participatif).

3.2.2. Demande de changement du mode relationnel.

Les personnes en position de management, quels que soit leurs niveaux, passent **de plus en plus de temps à l'animation d'équipe au détriment de la technique**¹. Dans les entreprises investies, l'importance du relationnel est croissante, notamment dans l'exercice de tâches de plus en plus transversales. Toutefois, le mode relationnel ne s'ajuste pas sur injonction. Il demeurent sous l'influence des types de relations construits tout au long d'une carrière, voire d'une vie extra-professionnelle.

NORACIER/Contremaître 1 : "Ça fait quand même une paire d'années que le management participatif est enclenché. Vous voyez, **il y a pas eu de changement brutal, ce qui fait qu'on a pu s'y habituer petit à petit**. Bien sûr, il y en a toujours avec qui ça ne passe pas et ça ne passera jamais, mais à NORACIER, c'est quand même rare ou alors ils ne sont plus managers. A côté de ça, **il y a vraiment des gens à qui ça a fait du bien, le management participatif**. Je pense à M. X (NDLA : chef d'un département d'environ 150 personnes). Alors, lui, pour parler cru, ça l'a déridé. Mais vraiment. Mais, ça se voit même sur sa tête. Avant, il avait un visage fermé du matin au soir. Il riait quand il se brûlait. Maintenant, bon, c'est pas devenu un bout-en-train, mais il dit bonjour, il sait rire, il fait plus confiance aux autres et il dit quand c'est bien. Alors, c'est devenu plus agréable de travailler avec lui et, forcément, les gens sont devenus plus agréables avec lui. Résultat : lui, il se sent mieux dans ses pompes et nous, on travaille mieux avec lui."

¹ Pour une évolution similaire, voir : Jaillon D., "Les ingénieurs face aux mutations de l'entreprise. L'apprentissage du management des ressources humaines", *Actes du 6e Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995.

Pour l'exemple inverse, on pourra se reporter sur un extrait d'entretien déjà cité, qui montrait la difficulté de l'Agent de Maîtrise 7 (NORPOR) de travailler avec son supérieur, affirmant qu'à deux années de la retraite, rien ni personne n'allait le changer.

Il y a rupture dans l'exercice de la profession pour les techniciens d'origine et bouleversement de leurs rôles : du statut de spécialiste dans un domaine technique, leur statut dominant devient celui de manager. **L'acuité des tensions varie en fonction du statut dominant du Mgp (technicien/manager)** dans un contexte d'action.

NORPOR/AM13 : "Je passe parfois des journées à régler des problèmes d'hommes, parfois même des problèmes personnels. Je sais que c'est mon boulot mais à la fin de la journée, j'ai l'impression de ne rien avoir fait. Nous, les techniciens, on préfère souvent, par paresse, le caractère technique de notre travail à son caractère social. Ça demande de connaître tout le monde et ça, c'est pas facile".

3.2.3. Ambiguïtés de la prescription.

L'ensemble des prescriptions de rôles navigue en permanence entre deux types de sollicitation : consensus et contrainte¹ :

- la **vision contraignante** (l'injonction, l'obligation) ;

NORPOR : le projet d'entreprise ne marche que sur injonction du Directeur Général. Quand le nombre de volontaires devient faible, il réactive le projet en donnant des consignes de participation . Ceux-ci descendent les échelons hiérarchiques, des chefs de services, aux cadres, aux agents de maîtrise et aux agents.

- la **vision consensuelle** (incitation, conviction).

NORACIER/Contremaître 2 : "on n'est pas obligé de faire des démarches participatives, on est entraîné... On les fait parce qu'on sait que c'est bien de les faire... Et puis, je n'aime pas le mot obligation, c'est pas ça... (NDLA : il est visiblement gêné et poursuit après une longue réflexion)... Enfin, rien ne vous oblige à en faire... mais, bon, c'est sûr, il vaut mieux quand même les faire... mais vous ne serez pas viré pour ça."

¹ Chaskiel P., 1994, op. cit.

Comme en témoigne cette dernière citation, la frontière entre incitation et injonction est floue. L'ambiguïté de cette forme de gestion des hommes n'est pas seulement liée à des perceptions individuelles ou collectives. Elle est inhérente à **un système organisationnel qui ne peut être entièrement coercitif**, puisqu'il se fonde sur une adhésion, **mais qui tolère difficilement des comportements déviants**. C'est là toute *"l'ambiguïté du projet managérial"* dénoncée par Martin¹.

Conclusion de la section 1 :

Au cours de cette section, nous avons construit une grille d'observation et un outil d'analyse des pratiques participatives. A partir de l'application de ces instruments, nous tirons trois types d'enseignements.

Tout d'abord, les pratiques participatives du Mgp sont conçues comme un **jeu d'équilibres** entre des pôles apparemment opposés. Les équilibres réalisés caractérisent son style de management et la conception qu'il se fait de ses rôles. Les pratiques participatives sont soumises à une **tension** latente, qui s'active selon certaines situations.

Nous constatons ensuite que la mise en oeuvre de la participation directe est une **pratique paradoxale** car entre participation et direction, le Mgp ne peut choisir entre l'une ou l'autre des tendances ; il doit les concilier dans son activité managériale quotidienne. Un système de management dit participatif produit un **renforcement de cet aspect paradoxal** :

- d'une part, il perturbe ses ajustements antérieurs ;
- d'autre part, il tend à déséquilibrer le jeu de balancier au profit de la participation. Les contraintes de l'activité organisationnelle rendent partiellement impossible cet ajustement ;
- enfin, il laisse le soin au Mgp de procéder au rééquilibrage.

¹ Martin D., 1994, op. cit.

La sollicitation à pratiquer la participation se produit plus ou moins sur le mode de l'injonction. **Le paradoxe vécu par le Mgp se situe donc à deux niveaux :**

- dans ses **pratiques opérationnelles** (choix contradictoires) ;

- dans le décalage entre **la nature des sollicitations** (il reçoit des demandes de rôles plus ou moins coercitives) **et leur contenu** (il doit agir de manière participative) par rapport à un vécu quotidien. L'injonction à la participation est pour le moins paradoxale. L'expression "*sois spontané*"¹ trouve sa déclinaison en un "*sois participatif spontanément*".

NORPOR/Cadre4 : "Ce que je voudrais dire à propos du management participatif, c'est qu'ici, dans les services, **on ressent qu'on nous demande de faire participer les gens, d'une manière... qui n'est pas très participative.** Et puis, ça nous tombe dessus sans qu'on nous ait consulté (...). On a l'impression que la direction des RH agit un peu au gré du vent. Un moment, elle veut développer le management participatif, ce qui est très bien, hein, je ne le remets pas en cause, mais ce que je regrette, c'est que ça nous arrive un peu directement".

Enfin, au travers d'exemples concrets d'ajustements, nous remarquons que le jeu d'équilibre du Mgp se fonde sur la **conception intériorisée de ses rôles.** Il est fonction des nécessités perçues d'une situation. L'ajustement des rôles se pratique en conformité avec cette perception.

¹ Bateson G., 1980, op. cit.

SECTION 2 : LE ROLE COMPLEXE DU MANAGER DE PROXIMITE.

Aux tensions inhérentes aux prescriptions de rôles participatifs s'ajoute la multiplicité des statuts du Mgp et de ses registres de référence. L'ensemble contribue à définir un rôle complexe. Dans la pratique, il se traduit par une alternance entre rôles prégnants et rôles latents, actualisés en fonction de ce que l'individu perçoit de la situation.

A partir de la description de ces rôles multiples, nous regardons l'ajustement des rôles, en mettant en balance les **aspects flexibles des rôles** avec ses aspects stables. L'ajustement des rôles du manager est l'expression de leur caractère mouvant mais on peut aussi constater que cet ajustement est guidé par une **orientation générale de rôles** qui lui confère une certaine stabilité.

1. Un manager aux statuts et rationalités multiples.

Les discours explicatifs ou analytiques sur le management participatif sont généralement centrés sur une dimension dominante (aspects conflictuels ou consensuels, philosophiques ou opérationnels). Ils éclairent ainsi la réalité des phénomènes de façon pertinente mais partielle et tendent à faire du management participatif un phénomène univoque, basé sur une rationalité unique.

Nos observations montrent que le management participatif se réfère à une **pluralité de dimensions**, mobilisant des **rationalités multiples**. Les animateurs d'équipe apprécient différemment la pratique selon la dimension qui est en jeu.

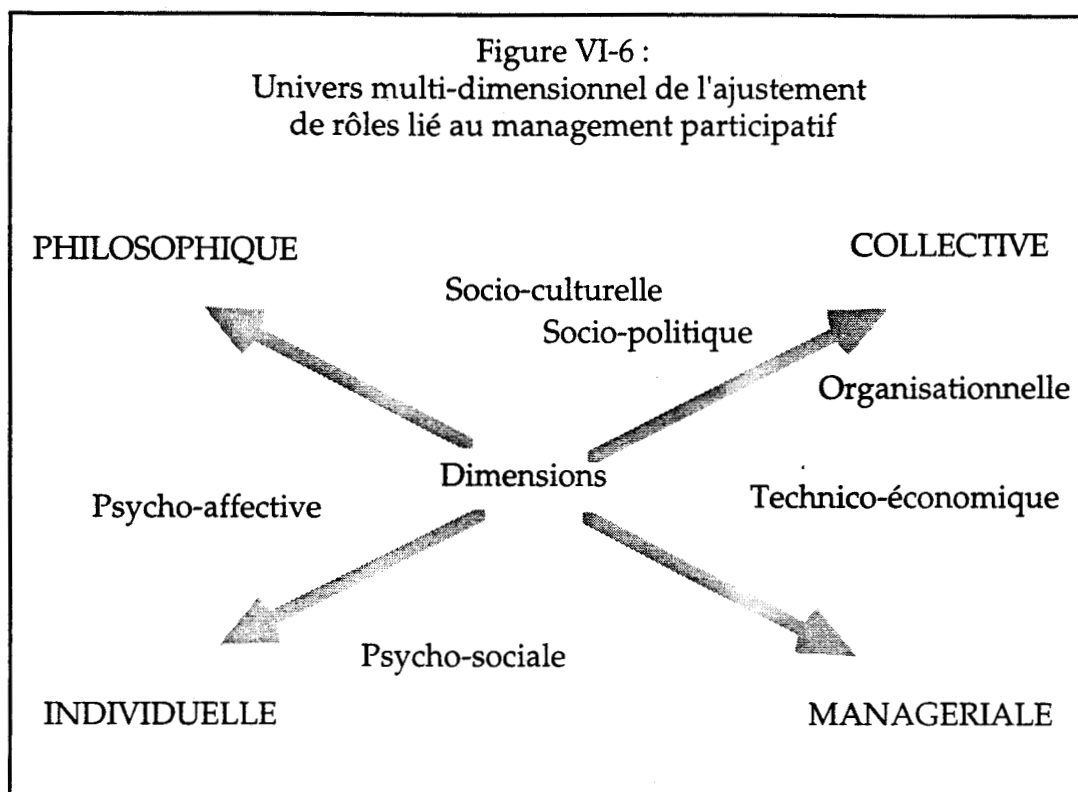
Nous avons décrit les différentes pratiques du management participatif comme le résultat d'équilibres entre des tendances opposées. Ils sont à regarder dans la **diversité de leurs registres d'intervention** (répartition du travail, attitude relationnelle, transmission de l'information...) et **des statuts concernés** (manager, managé, collègue, rôles privés...).

1.1. Les dimensions de l'action du manager.

Les modalités concrètes du management participatif correspondent à des **dimensions différentes** :

- la délégation est de l'ordre de l'**organisationnel** car elle concrétise un mode de répartition du travail ;
- la reconnaissance est de l'ordre du **psycho-social** si elle se matérialise par des formes de récompenses sociales (promotion, avancement, prime...) ou de l'ordre du **psycho-affectif** si elle est concrétisée par des formes de soutien (récompense orale, approbation...) ;
- le partage des valeurs de l'entreprise se réfère à une dimension **socio-culturelle** ;
- la recherche d'efficience qui justifie le management participatif répond à des **enjeux technico-économiques** ;
- la volonté de trouver des formes de coopération collective aux orientations de l'entreprise est de l'ordre du **socio-politique**.

L'activité managériale du Mgp est donc intégrée dans un univers multidimensionnel, tel que représenté dans le schéma VI-6.



A chaque dimension sont associés des rôles qui deviennent dominants dans certaines situations.

Ainsi, l'ajustement des rôles se produit lors du passage de l'individu d'une dimension à l'autre. D'un point de vue technico-économique, un manager peut justifier la nécessité d'un management participatif et en affirmer l'impossibilité au nom de variables psycho-affectives. Il peut encore en revendiquer des contreparties salariales en invoquant une rationalité socio-politique.

Ainsi, à NORPOR, Cadre 12 affirme la nécessité du management participatif d'un point de vue économique tout en soulignant, sur un plan psycho-affectif, les manques de reconnaissance et de confiance de son supérieur qui, pour lui, rendent impossible toute démarche participative.

Les dimensions fonctionnent sur un mode à la fois alternatif et cumulatif :

- **alternatif** quand les séquences de dimensions prégnantes sont sans conséquence les unes sur les autres.

A NORPOR, nombreux sont les cadres qui dénoncent la façon dont leur gestion de carrière est organisée. Ils affirment ensuite, quasiment à l'unanimité, que cela n'a pas d'incidence sur leur travail quotidien ;

- **cumulatif** quand elles sont étroitement imbriquées dans l'esprit du Mgp. De cette façon, la cristallisation d'un mécontentement sur une revendication salariale cache souvent une accumulation de frustrations qui se produisent sur des dimensions différentes. Les aspects psycho-affectifs (marques de reconnaissance, considération, contact direct de la hiérarchie de proximité sur le terrain) prennent une grande importance, même s'ils n'enlèvent rien aux antagonismes fondamentaux entre le personnel et l'entreprise.

Cette observation a une conséquence méthodologique importante : pour comprendre l'attitude d'un Mgp à l'égard du management participatif, il est nécessaire de **situer les dimensions auxquelles son discours se réfère.**

1.2. Les statuts de l'animateur d'équipe.

L'exercice du management participatif concerne le détenteur du statut de manager. Pourtant, le Mgp est doté de plusieurs statuts, relatifs à des dimensions différentes :

- il est à la fois manager et managé. Il alterne les statuts en fonction des situations. En ce sens, **la position de Mgp est ambivalente ;**

- le manager est aussi un salarié et il a des rôles privés. En questionnant ses différents statuts, on peut obtenir des réponses différentes. **Le rôle d'une personne ne se limite pas à une seule attribution statutaire.** Elle est titulaire de plusieurs statuts et d'un *"ensemble de rôles"*¹.

¹ Merton R.K., 1965, op. cit.

Parmi l'ensemble des statuts du cadre direct, celui qui est questionné actualise les rôles associés au management participatif.

1.2.1. Les statuts liés à l'exercice du management.

Chacun des statuts génère des avis différents sur les pratiques participatives parce qu'ils représentent **des façons différentes d'organiser sa perception par rapport au même objet**. Ces différences apportent un éclairage complémentaire de la réalité du management participatif.

a- Statut de **manager**, dans la relation avec son équipe.

L'organisation, en tant que structure sociale, associe au détenteur du statut de Mgp un mode de comportement, par le sens que véhicule le «maillage organisationnel» (voir chapitre V).

Ainsi, l'animation d'une équipe demande la mise en acte de certains rôles ou la représentation d'un "*comportement de rôle*"¹. L'acuité de cette sollicitation est accentuée par la notion de management participatif. Celle-ci sollicite un certain type d'ajustement, davantage basé sur la délégation, l'ouverture relationnelle et la relation directe.

Toutefois, les rôles d'un manager ne sont pas uniquement et strictement déduits de sa position statutaire.

Nous avons vu précédemment que Cadre 6 légitimait la conception de rôles proposée par l'organisation au nom de l'efficacité opérationnelle. A l'opposé, Cadre 5 la rejetait pour le même motif.

Questionné sous son statut de manager, le Mgp se positionne par rapport à la conception de ses rôles qui lui est fournie par l'entreprise. **Il organise le monde autour de sa pratique du management participatif ("je")**, en évoquant le plus souvent les difficultés d'atteindre un idéal de rôle ou de

¹ Sarbin T.R. & Jones D.S., "Une analyse expérimentale du comportement de rôle", in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1968, pp 93-104.

relation à autrui. Par exemple, il aborde, en tant que manager, les aspects opérationnels de la pratique : faisabilité, obstacles, réactions...

b- Statut de "*managé*", dans la relation avec son supérieur hiérarchique.

Le manager est intégré dans une relation réciproque : manager d'une équipe, il est aussi le "*managé*" d'un supérieur :

- il reçoit des injonctions ; elles concernent le travail, la façon de le faire et le style de management de l'équipe. Les pressions exercées s'échelonnent du souhait à l'obligation, en passant par l'incitation, plus ou moins coercitive.

- il vit en tant que "*managé*" un certain type de management.

En tant que managé, il organise le monde autour de la pratique d'autrui ("*il* "). Sous ce statut, il évoque également plus facilement sa relation à l'organisation (emploi de "*on*" ou "*ils*" pour la direction ou les concepteurs du système de management).

c. Relations du management vécu sur le management pratiqué.

Le "*management par l'exemple*" est une acception selon laquelle il existe une liaison entre le management vécu en tant que managé et le management pratiqué en tant que Mgp. Cette liaison reste en fait très hypothétique. Les extraits d'entretien suivants montrent des divergences d'opinion à ce propos.

NORACIER/Contremaître 5 : "Bien sûr, tout est lié. On pratique le management participatif parce que nous aussi, on est managé de façon participative. Je m'imagine mal avoir un chef qui me gueule dessus et qui me demande par dessus le marché d'être participatif (...). Moi, j'ai près de 20 ans de boîte. Je peux vous dire que les chefs ont vraiment changé. C'est plus ouvert, on peut parler. Les anciens, qui faisaient marcher à la baguette, ils sont tous partis. Je crois que ça n'aurait pas été possible avec eux (...). J'ai eu un contremaître, c'était vraiment pas possible de lui dire quand il avait fait une erreur. Tous ceux qui ont essayé, ils ont été renvoyés dans leurs 22 illico. Aujourd'hui, c'est moi le contremaître, et j'ai retenu la leçon. On fait le

point toutes les semaines, pour la mise en route et je fais mon *mea culpa* quand il le faut. Et mon chef actuel, c'est pareil (...). Tout ça, c'est lié. On ne peut pas demander aux gens ce qu'on ne fait pas soi-même"

NORPOR/Cadre 6 : "Non, ça n'a rien à voir avec ce qu'on vit. C'est uniquement lié à la personnalité de chacun. Regardez ici dans le service. Bon, on a tous le même chef de service. Et bien vous avez des gens qui ont des façons de travailler très différentes. C'est pour ça que je pense que ça n'a rien à voir avec la façon d'être soi-même managé. Vous savez, j'ai eu plusieurs chefs, avec des managements très différents les uns des autres. Et bien, c'est pas pour ça que j'ai changé ma façon de faire à chaque fois (...). Bon, c'est vrai, j'ai connu un chef de service qui faisait tout sauf du management participatif. Il ne savait pas déléguer. Il ne faisait confiance à personne, il voulait tout contrôler, il ne donnait l'information que quand il était obligé de le faire et puis (c'est peut-être pas primordial mais pour les gens de la base, c'est important), il ne disait pas bonjour. Et bien... disons qu'après ça, on sait ce qu'il ne faut pas faire (rires)."

Cette relation entre le management vécu et celui qu'on pratique varie donc considérablement selon les personnes, ce qui amène à dire qu'elle est fortement liée aux schémas perceptifs. A cet égard, l'idée de "*management par l'exemple*" est un **faux-ami dans les connaissances en management**, c'est-à-dire une acception apparemment pleine de bon sens, issue d'expériences personnelles de terrain, mais qui souffre d'une généralisation abusive.

1.2.2. Les statuts liés à l'individu :

Au-delà des fonctions de management de l'équipe, le Mgp est le détenteur d'autres statuts. Pour chacun d'eux, nous montrons des positions dichotomiques. Elles servent notre démonstration mais la réalité montre évidemment des avis plus nuancés. Ce qui nous intéresse ici est de montrer qu'à partir d'un statut, on peut tenir des points de vue différents.

Le manager est aussi :

- **un collègue** : il est membre d'un collectif de travail. La mise en avant de ce statut se produit quand les intérêts collectifs, avec ou sans la médiation syndicale, (défense de l'emploi, augmentation salariale)

recouvrent ses intérêts personnels. Cependant, ce statut est lui-même immergé au sein d'un champ de tension, entre **égalité** (même traitement pour tous) et **équité** (traitement en fonction des particularités de travail et des apports de chacun). Les représentations du management participatif par le salarié s'échelonnent entre deux pôles opposés :

- il est au service d'une politique de fragmentation des collectifs de travail traditionnels¹ ;

- il est le moyen d'une recomposition des groupes de travail sur la base d'objectifs de travail précis et dans un objectif d'efficience par rapport à des objectifs stratégiques qui, finalement, servent à pérenniser son emploi.

- **un professionnel** : la formation ou les fonctions techniques du Mgp lui confère un statut de professionnel, lié à l'exercice de son métier. Les perceptions du management participatif s'échelonnent entre deux points de vue : il peut être considéré comme une **surcharge de travail**, notamment pour les professionnels exerçant sur les domaines des sciences dites "*dures*", ou comme un **moyen d'enrichir son travail** (par le travail en équipe par exemple).

Nous avons déjà cité de nombreux exemples montrant que le management participatif, d'un point de vue professionnel, pouvait être perçu comme une opportunité ou une contrainte.

- **le détenteur d'une position statutaire** : le Mgp se positionne dans une grille hiérarchique. Il en tire des droits et obligations. La perspective du management participatif représente :

- une opportunité de reconstruire son autorité sur sa compétence, y compris en gestion des hommes, et une aspiration à des relations que l'analyse transactionnelle baptiserait "*adulte-adulte*" ;

- une menace de perte de pouvoir et d'autorité et une crainte de développer des relations plus ambiguës.

¹ Linhart D., 1991, op. cit.

- **le détenteur de statuts privés** (familiaux, associatifs, religieux, etc).
De ce point de vue également, les perceptions des conséquences du management participatif sur la vie privée s'expriment entre deux extrêmes :

- épanouissement au travail, qui rejaillit sur sa vie privée ;
- développement d'un stress dans le quotidien de la personne et disponibilité amoindrie.

Les dimensions du management participatif et les statuts de l'animateur d'équipe sont donc à considérer dans leur pluralité. Les situations d'action, parce qu'elles touchent plusieurs dimensions, mobilisent des rôles différents : le rôle du Mgp est mobilisé d'un point de vue managérial alors que d'un point de vue socio-politique, c'est le statut de salarié qui est concerné.

Chacun de ces statuts est un **foyer potentiel de tensions** qui, le cas échéant, peuvent devenir des points de blocage dans l'application du management participatif. Chaque dimension et chaque statut renvoient à un rôle spécifique et, finalement, à une **façon particulière d'organiser la réalité**.

On peut donc parler à l'égard du manager de "*rôles multiples*"¹. Dans une perspective de management participatif, l'enjeu de l'ajustement des rôles ne réside donc pas uniquement dans une unique transition de rôles directifs vers des rôles participatifs. Il a deux volets :

- **ajustement du rôle de Mgp**. A l'intérieur des rôles managériaux, il s'agit de favoriser les rôles participatifs ;
- **ajustement parmi les rôles de la personne**. L'organisation ne peut éluder l'aspect multi-dimensionnel des rôles, qui est une limite à l'emprise de l'organisation sur l'individu.

NORPOR/Cadre 9 : lors de l'entretien, il évoque son implication dans l'entreprise et parle avec passion de son parcours et de ses expériences de management (validées par d'autres

¹ Sarbin T.R. & Allen V.L., "Role Theory", in Lindsey G. & Arinson E. (Eds), "The Handbook of Social Psychology", vol. I. Readings, Mass., Addison-Wesley, 1968, p. 535.

sources d'information). Vers midi, il commence à regarder sa montre puis demande à abrégé l'entretien, ses enfants l'attendant à la sortie de l'école. Les rôles privés ont pris le pas sur ses rôles de membre actif d'une organisation.

L'enjeu de l'ajustement des rôles se trouve donc aussi dans la **capacité de l'organisation à orienter les équilibres sur une multitude de champs dialectiques.**

On comprend mieux l'application du management participatif par une localisation de ses points de blocage. Il est nécessaire de le resituer dans son contexte de pluralité des statuts, de diversité des dimensions et des tensions qu'elles génèrent. **Un rôle n'est que l'expression partielle d'un moi constitué de facettes multiples, qui se laissent tour à tour observer dans la diversité des situations.**

L'analyse théorique du rôle devient plus complexe que le modèle de rôle-unique ne le suggère. En parlant de registres de discours différents, de statuts et de rôles multiples, d'ajustement de rôles à un double niveau, on complexifie le phénomène d'attente de rôle. Pourtant, l'étude du *"rôle complexe"* est nécessaire pour une analyse élaborée du comportement social¹.

Ecartons-nous quelques instants de notre sujet pour trouver dans les propos de Régis Debray une illustration de ce rôle complexe.

Encadré VI-7 : Une illustration du rôle complexe

R. Debray

L'alternance dans l'alternance. Le Monde du 9 Janvier.

(A propos de François Mitterrand)

"Chaque sensibilité a pu se sentir tout à tour exprimée, ménagée et trahie (...) On perçoit comme ambiguïté une suite de sincérité superposées ; avec l'inévitable zone d'ombre que projette la dernière en date sur la précédente(...). Aucune conviction nouvelle n'opère au détriment des convictions antérieures ; elles s'empilent l'une sur l'autre, comme les générations d'une pyramide d'âge."

¹ Sarbin T.R. & Allen V.L., 1968, op. cit, pp 534-557.

F. Mitterrand avait l'art de *"faire une maison avec des matériaux de réemploi ; un deuxième roman avec les personnages du premier, sans que le romancier y voit une contradiction"*.

"Quand une vie a pris en noeud tant de fils électriques, chaque faux pas vous met à la merci d'un court-circuit. Il faut à la fois relier et isoler."

2. Rôles prégnants et latents : actualisation situationnelle des rôles.

Le rôle complexe se fonde sur la pluralité de dimensions qui se réfèrent aux rôles et statuts du manager. L'importance de chacun d'eux s'évalue dans la situation.

Si cette complexité est un fait, elle pose aussi des problèmes au manager. En effet, même si les rationalités sont cohérentes prises séparément, des contradictions peuvent être dévoilées par leur rapprochement.

Face à ces difficultés, chacun peut être tenté de nier cette complexité des rôles par une position réductrice. Certaines situations s'y prêtent, quand un rôle unique est institutionnalisé. De même, les discours idéologiques expriment la volonté de ne laisser émerger de la lecture de la réalité qu'une unique rationalité.

2.1. L'alternance des statuts.

Selon les circonstances précises d'action, **une dimension peut être prégnante** (par la nature des problèmes rencontrés). Néanmoins, la dimension prégnante n'annihile pas totalement les autres dimensions. Celles-ci demeurent présentes à l'esprit de l'individu, tout en étant momentanément secondaires. Elles prennent alors le statut de **dimensions latentes**. Elles peuvent redevenir prégnantes à un autre moment. Ce sont lors des moments d'interaction que les dimensions s'actualisent et que se produit l'alternance entre dimension latente/prégnante.

Les dimensions de référence font émerger des rôles qui correspondent à l'évaluation de la situation par rapport du point de vue d'une rationalité précise. Pendant un entretien, une même personne peut être questionnée sur différents statuts (manager, managé, salarié...). Des différences notables dans les discours apparaissent. Elles ne témoignent pas d'une quelconque irrationalité mais de **rationalités multiples**, qui, selon les cas, s'affrontent ou se superposent. L'animateur d'équipe reste cohérent par rapport à un rôle prégnant mais c'est la dimension à laquelle ce rôle se réfère qui est constamment évaluée à l'aune d'une situation. Ainsi, il peut à la fois contester et approuver le management participatif, selon la dimension à laquelle il se réfère.

Prenons deux exemples pour illustrer nos propos :

- NORACIER/Chef d'équipe 1 déclare d'emblée que le management participatif représente pour lui une contrainte. Technicien d'origine (électronique), son modèle est le travail solitaire, la résolution de problèmes techniques. Il se réfère aux instances formelles de participation pour les estimer contraignantes car elles vont à l'encontre de sa conception du travail : mise en commun d'un savoir, évocation des problèmes dans leur transversalité. Par contre, au cours de l'entretien, il ne cessera de citer, avec satisfaction et jubilation apparente, un exemple de groupe de travail où un problème technique important a été résolu. Il en a été le coordinateur et le porte-parole lors d'une présentation au directeur sectoriel. Cette contradiction apparente révèle en fait deux registres sur le management participatif : d'un point de vue purement professionnel, selon l'image idéale qu'il a de sa profession, le management participatif est perturbant mais du point de vue affectif, la reconnaissance de son travail lui a apporté une grande satisfaction.

- NORPOR/Capitaine 2 : le phénomène inverse se produit : en début d'entretien, il se dit largement favorable au management participatif, permettant expression et prise d'initiatives. Puis, son discours évolue. Il parle d'un manque de reconnaissance, d'une demande de travail toujours plus forte pour des compensations faibles, du non-remplacement des départs en retraite. Cette évolution l'amène soudain à déclarer que "le management participatif, ça casse les entreprises. Pendant qu'ils demandent à faire du management participatif, les gens ne pensent pas à autre chose (...). Regardez, la Normed, ils ont fait du management participatif (NDLA : ce qui reste à vérifier) et paf, l'entreprise a fermé juste après...". Son discours se réfère en fait à deux dimensions du management participatif : tout

d'abord, il en évoque la dimension philosophique puis en arrive à des aspects socio-politiques, plus conflictuels.

Ces diverses rationalités sont une limite à la compréhension de soi par la plupart des individus¹. La rationalité unique est en effet le signe d'une cohérence qui, dans les faits, peut aisément être contredite.

La dimension prégnante a pour corrolaire un "*rôle prégnant*". De même, les dimensions latentes correspondent à des "*rôles latents*". L'ajustement entre rôles prégnants et rôles latents requiert donc une **flexibilité psychologique**, autant de la part de l'animateur que de la part du managé.

Linton fait une distinction similaire en parlant de "*statuts actuels*" et "*statuts latents*"². Cependant, il les conçoit séparés hermétiquement c'est-à-dire sans influence les uns sur les autres. Selon nous, le rôle complexe se comprend davantage comme une imbrication complexe de rôles que comme une somme de rôles indépendants. Ceux-ci sont tantôt autonomes, tantôt interdépendants.

Le manager ajuste ses rôles en fonction des exigences qu'il perçoit d'une situation. Il procède à deux ajustements à partir d'une situation :

- il estime **spontanément** quelle dimension devient prégnante et quelle catégorie de rôle est conforme à la situation ;

- il évalue **instantanément** les tensions inhérentes à toute dimension en adoptant les rôles qu'il perçoit convenir aux exigences de la situation.

La **spontanéité de l'ajustement** est très fréquemment citée : on parle de son aspect "*naturel*" (NORPOR/AM 10), on dit que "*ça ne pose pas de problème particulier*" (NORPOR/cadre 2) et que finalement, "*c'est normal, c'est le travail qui veut ça, tout le monde le comprend bien*" (NORACIER/Chef de service 1).

¹ Voir le paradoxe II de P. Louart, "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1990/4.

² R. Linton, 1977, op. cit.

Le mécanisme de l'ajustement des rôles est donc une **pratique intériorisée**, globalement acceptée et diffusée à tous les échelons de la hiérarchie. Il s'appuie sur l'imaginaire du rôle, construit collectivement par le manager et son équipe. L'ajustement situationnel est généralement accepté par tous. Il n'est pas compris par les interactants quand il varie selon des intérêts ponctuels ou des humeurs passagères. Dans ce cas, on ne lui voit pas de légitimité (voir les nombreux exemples cités en début de chapitre sur les ajustements problématiques).

NORPOR/Agent de Maîtrise 14 (subordonné de Cadre 3) : "avec mon chef, quand on a des choses à se dire, on se les dit. Vous le connaissez, vous avez dû vous rendre compte qu'il n'a pas la langue dans sa poche (...). On s'entend bien mais quand j'ai fait une gaffe... ou même une erreur, il n'hésite pas à me le dire, et même si ça ne me fait pas plaisir, je trouve que c'est sain... Il reste mon chef avant tout. "

L'ajustement des rôles participe à une **stratégie de l'instant**, selon une évaluation subjective des intérêts momentanés de l'individu. L'intérêt n'est pas nécessairement individuel et matériel (promotion sociale, augmentation salariale). Il peut aussi être affectif (attachement à un groupe) ou lié à une image de soi (Goffman étudie par exemple la variété des ajustements de personnes en situation de "perdre la face"¹).

L'enjeu pour les concepteurs du management participatif est de réussir à intégrer les rôles participatifs à cette mécanique intériorisée.

2.2. Un ajustement mouvant.

L'ajustement de rôles est une construction qui fluctue en permanence. Il n'est pas immuable. Il demande donc une attention constante.

¹ Goffman E., 1974, op. cit., voir le chapitre VI ("*Perdre la face ou faire bonne figure*").

2.2.1. Une construction évolutive.

L'observation ponctuelle d'une pratique délivre un **instantané d'un ajustement qui est en évolution permanente.**

NORPOR/Chef d'équipe2 : "Quand j'ai commencé ici, j'étais plutôt directif. Puis, maintenant, on a appris à se connaître et je peux être plus participatif, discuter de certaines choses, les laisser faire comme ils l'entendent sur d'autres. (...) Ça fait presque un an que je suis arrivé dans ce service. Je connaissais personne, seulement de réputation. J'étais un peu sur mes gardes, et eux aussi d'ailleurs, parce qu'avant, ils avaient personne au-dessus d'eux. J'ai mis ... disons six mois pour connaître les gens. Je sais maintenant comment il faut les prendre".

NORPOR/Cadre2 : "Ça fait maintenant plusieurs années que je suis ici. Je connais bien les gens maintenant. Je sais avec qui il faut être strict, je sais qui il faut encourager. Apprendre à connaître les gens, ça vient avec le temps mais pour moi c'est aussi une démarche : j'ai fait une campagne de dragage complète sur un bateau, je suis allé sur les autres, tout ça pour bien comprendre leur travail et les conditions de travail. Je crois que ça, ils l'ont bien apprécié. (...) Réciproquement, eux, me connaissent aussi. Vous verrez avec eux mais je pense qu'il n'y a pas de problème avec moi, je veux dire de problèmes relationnels. A côté de ça, il peut y avoir des petits accrochages dans le travail, ça, c'est inévitable. (...) Maintenant, je ne suis pas dupe. Je **sais très bien qu'il n'y a jamais rien de gagné définitivement.** Vous savez, on dit que les enfants testent leurs parents, et bien, là, c'est pareil. Ils testent tout le temps. Il faut tout le temps faire attention à ce qu'on dit et à ce qu'on fait. Je vais occuper d'autres fonctions à partir du mois prochain. Je serai moins présent dans le service. Je sais que c'est mal vu par les marins. Il faudra que je sois vigilant et que je montre que ce n'est pas parce que je suis moins présent que mes exigences sont moins fortes."

2.2.2. Des ajustements réversibles.

Si on constate une certaine stabilité dans les ajustements réalisés par les animateurs d'équipe, aucun ajustement n'est définitivement acquis, qu'il soit favorable ou défavorable au manangement participatif, comme peuvent le penser certains concepteurs du système de management.

NORACIER/créateur de l'Institut du Management : "la participation est un acquis culturel de l'entreprise. C'est le résultat de 15 ans d'évolution (...), et maintenant, on ne peut plus revenir en arrière. Il y a des choses qui sont passées dans les moeurs, comme le groupe de travail, c'est-à-dire résoudre un problème ensemble, la méthode collective de résolution de problème, il y a aussi le fait que chacun, maintenant, associe le management participatif au développement économique de l'entreprise. Ça, ça n'existait pas, il y a encore 10 ans, maintenant, c'est un acquis et on ne pourra plus revenir en arrière."

Plusieurs extraits d'entretiens rapportés précédemment mettent en évidence la **réversibilité des ajustements**. Les acquis, d'un ajustement de rôles répétés ne sont que partiellement enterrinés. **Les rôles de l'animateur d'équipe ne sont pas la figure figée d'un ajustement immobile et irréversible**. Ils sont mouvants et fluctuants. Par conséquent, un ajustement de rôles jugé constant et favorable à des pratiques participatives peut être bouleversé, voire renversé :

- **de façon ponctuelle** par l'intervention de facteurs situationnels qui bloquent un ajustement favorable à des rôles participatifs. Par exemple, il peut s'agir d'une prise de décision de l'entreprise qui retourne contre elle un manager impliqué, pour plusieurs raisons : soit parce que cette décision est inconciliable avec le projet participatif ou avec le projet philosophique qui le sous-tend ("*importance de l'Homme*"), soit parce qu'elle touche à des aspects socio-politiques qui ravivent les antagonismes de groupes ou de classes.

NORACIER/Contremaître 2 : "Vous voyez, moi je suis impliqué dans les DP (NDLA : DP = démarches participatives) depuis le début, avec les cercles de qualité. Et on m'a mis ici parce que dans ce service, c'est le repère des délégués du personnel (NDLA : 4 dans un service de 30 personnes, tous syndiqués CGT) et qu'il faut vraiment faire attention à ce qu'on dit. Et bien, on y est arrivé, à faire des DP. On a réuni tout le monde, à l'extérieur ; on a discuté, on a fait des projets de développement avec toute une liste d'idées. Ça marchait super et puis, avec leur décision, ils foutent tout par terre (...). **Ils ont décidé de faire du chômage partiel dans le service pendant un moment. Alors, là, je peux vous dire que tout a été arrêté.** Il faut plus qu'il fasse des c... pareilles, sinon, ça sert à rien qu'on remue ciel et terre, je vous le dis, moi".

- **de façon durable**, par des évolutions structurelles, et une évolution des représentations.

Par exemple, à NORACIER, les salariés interrogés reconnaissent unanimement les évolutions de l'entreprise en matière de management. En tant que membre d'une chaîne hiérarchique, ils affirment avoir ressenti qu'un changement s'est opéré dans la relation au supérieur. Ils confirment ce que déclarent leurs managers, qui affirment avoir intégré les aspects d'animation d'équipe, de communication ou d'écoute. Ces ajustements ne sont pas seulement ponctuels mais plusieurs indices laissent à penser qu'ils sont intégrés à une dynamique globale des rôles des Mgp (réccurrence des propos à différents échelons hiérarchiques, spontanéité des affirmations, recoupement du recueil d'information par plusieurs entretiens ou par différents moments d'observation -périodes post-entretiens notamment).

2.3. Une explication au décalage entre rôle perçu et rôle mis en acte.

Les concepts de rôle complexe et d'alternance entre rôles latents et prégnants proposent une explication aux relations entre le rôle affirmé (perception) et le rôle mis en acte (comportement). L'immersion en organisation pendant une période prolongée permet de détecter rapidement des dissonances entre le discours sur la perception d'un rôle, à soi ou à autrui, et le comportement effectif, qui nuance voire contredit le discours.

Dans les paragraphes suivants, nous détaillons deux types de dissonances identifiés.

2.3.1. La distorsion intra-subjective de rôles :

En questionnant les managers sur leurs attributions d'animation d'équipe, on influence d'emblée l'ajustement, en fixant la discussion sur les rôles de management. L'officialité de la démarche d'investigation, menée sous le statut d'auditeur du management, renforce ce phénomène.

Au cours de l'entretien formalisé, le rôle prégnant de la personne est celui du manager, intégrant plus ou moins les rôles de l'idéal-type du manager par des interprétations favorables de certaines pratiques.

La sincérité des personnes n'est pas à mettre systématiquement en doute. Cependant, **elles focalisent l'interprétation de leurs comportements en fonction d'un rôle précis**, occultant parfois d'autres dimensions ou des interprétations qui les contrediraient. Elles organisent ainsi la réalité selon l'unique point de vue du rôle questionné or, nous l'avons vu, les rôles d'une personne sont multiples.

L'extrait de carnet suivant illustre une priorité de rôle affirmée en entretien et l'observation d'un fait qui la contredit.

**Encadré VI-8 : Extrait du Carnet de bord
NORPOR**

Contexte : entretien avec Cadre 1.

Il déclare qu' *"on doit adhérer, même si on n'est pas d'accord"*. Il affirme avoir dit son désaccord sur la façon dont travaille son chef de service, qu'il juge sans grand changement avec son style précédant l'introduction du management participatif. Il dit maintenir la position de la hiérarchie devant ses agents. Ainsi, il tiendrait un langage différent avec ses agents et avec son supérieur ou encore avec moi.

Cependant, je ne peux le croire tout à fait. En le voyant vivre au quotidien avec ses contremaîtres, avec qui il entretient quasiment une complicité (ils partagent par exemple une passion pour la pêche, qu'ils pratiquent ensemble), il semblerait plutôt qu'il se serve de son Chef de Service (CS 1) comme bouclier pour obtenir une relative paix sociale, dans une cellule marquée par une forte représentation de salariés syndiqués CGT. Cette impression est fondée sur diverses observations et sur son comportement lors de l'entretien. Il y rejette volontiers la faute sur son CS, avec une telle amertume qu'elle paraît difficilement dissimulable, d'autant plus que ses désaccords avec son supérieur touchent de nombreux domaines.

Une anecdote me revient en mémoire : Cadre 1 et un de ses Agents de Maîtrise, AM 2, passent me voir un matin, dans le local où je suis installé. Je suis en entretien avec Marin 3. Une discussion s'engage. Ils parlent de pêche et d'un petit bateau, racheté naguère par NORPOR, qui n'a jamais servi, d'après Mr3, et qui serait en passe d'être racheté par l'équivalent du C.E. de NORPOR pour la pêche. Pourtant, Mr3 dit qu'il n'y a rien de fait, que CS 1 souhaite le revendre à un acheteur extérieur, probablement avec une plus-value supérieure. Cadre 2 grommelle alors

en sortant, "non non non, il le revendra pas ce bateau, c'est pour nous", ce qui n'est pas ce qu'on appelle une manifestation de solidarité envers son supérieur face à des collaborateurs.

En actualisant un rôle, l'individu y adapte une rationalité qui lui permet de tenir un discours cohérent. Les décalages entre rôle affirmé et comportement effectif ne se produisent pas nécessairement à l'intérieur d'une rationalité mais entre elles. Dans le cas de Cadre 2, le contexte de l'entretien fixe son discours sur le rôle de manager. Il en exprime des représentations. Dans les faits, ses pratiques montrent un comportement où son rôle le plus fréquemment actualisé est celui de managé. Il se sert de cette position pour faire passer les consignes, se réfugiant derrière une autorité supérieure, qu'il dénonce par ailleurs.

Bartoli va dans le même sens quand elle montre que les managers d'une organisation publique, confrontés à des attentes de rôles contradictoires, jouent opportunément sur leurs rôles en fonction des situations¹.

Cet exemple montre des correspondances entre des niveaux d'expression (représentation, discours, pratiques) et des natures de statuts (manager, managé, membre d'un collectif de travail, rôles privés). Afin de ne pas trop s'éloigner de la réalité du terrain, il s'agit de centrer les discussions sur les pratiques.

La distorsion intra-subjective de rôles provient donc du caractère éminemment paradoxal de l'ajustement de rôle. Elle est donc à distinguer de la sur-valorisation de soi, également observée à maintes reprises et qui se manifeste par une interprétation très personnelle de son action.

2.3.2. La distorsion intersubjective des rôles : divergences dans l'appréciation d'un même rôle.

Certes, les rôles se construisent dans l'interaction. Cependant, deux parties peuvent avoir des interprétations différentes du rôle de l'une d'elles. C'est le cas quand un animateur d'équipe donne une conception de ses rôles que

¹ Bartoli A., 1995, op. cit.

ses interactants ne lui prêtent pas. Le cas du Chef de Service 1 (CS 1) illustre bien ce phénomène.

Encadré VI-9 :

Un exemple de distorsion intersubjective de rôles

CS1 s'estime participatif et prend trois exemples pour le prouver :

- se voulant très ouvert et accessible, il privilégie la rencontre informelle à la réunion pour des raisons d'efficacité opérationnelle. Quand il est présent, la porte de son bureau est quasiment toujours ouverte ;
- il transmet régulièrement l'information sur les planifications de travaux et y associe ses cadres ;
- il délègue facilement les tâches, sans contrôle excessif.

Les deux cadres (Cadres 1 et 2) qui travaillent avec lui ont une opinion inverse sur son style de management. Ils reprennent les trois exemples pour leur démonstration :

- le manque de réunions formelles nuit à un travail de groupe efficace ; de plus, il est difficile de voir CS1 plus de 10 mn sans être interrompu, puisque sa porte est toujours ouverte ;
- CS1 ne les associe aux planifications de travaux qu'en phase terminale de la préparation, quand toute modification d'importance est impossible ;
- CS1 leur distribue les tâches sans leur en livrer les tenants et aboutissants et sans tenir compte de leurs charges de travail.

Les deux parties n'ont donc absolument pas la même vision d'un style de management et d'une représentation de rôles.

La liaison entre le rôle et le comportement donne lieu ici à des distorsions qui se rapportent à des interprétations divergentes de la réalité. Chacun tient une argumentation cohérente et rationnelle sur sa perception du style

du manager. Ils appuient leurs argumentations sur les mêmes faits, interprétés différemment.

Sur ce point, il y a un accord sur les représentations du rôle qu'un bon Mgp devrait tenir. Il y a par contre un désaccord sur les pratiques de l'un d'entre eux.

2.4. Les situations de réduction de la complexité des rôles.

Nous avons jusqu'ici montré la complexité qui entoure l'ajustement des rôles. Pourtant, l'observation des Mgp dans différents contextes d'action donne à voir des situations où cette complexité est éludée au profit d'un rôle dominant. Ces situations ont trait à l'institutionnalisation des rôles de l'animateur ou à une position idéologique.

Elles traduisent un certain désemparement face à la complexité des situations, à laquelle le manager n'est pas préparé. Face à la décision, le manager est confronté à trois phénomènes¹ :

- la contingence des situations ;
- la variété des enjeux sous-jacents à ses décisions ;
- la relativité des modèles dont il dispose.

En réaction, il peut adopter différentes attitudes :

- le recours à autrui, qu'on suppose plus compétent ;
- le suivi de son intuition ;
- l'argumentation de son action par une information de circonstance ;
- les partis-pris simplificateurs : il peut s'agir de l'engagement dans un modèle de management à la mode ou dans une position idéologique, intenable mais rassurante parce qu'elle propose une rationalité unique et charrie des certitudes.

¹ Louart P., "Des impasses théoriques à l'expérience de l'action", Cahier de la recherche de l'IAE de Lille, 1993, pp 1-18.

2.4.1. Institutionnalisation des rôles.

Plus le rôle a une dimension institutionnelle, moins sa complexité est affirmée et plus son rôle prend un caractère univoque. Certains contextes mettent en effet l'accent sur un aspect, et un seul, de la fonction d'une personne en action. Par exemple, nous avons observé que le rôle de manager est fortement institutionnalisé lors des contextes suivants :

- par des rites cérémoniels.

Les cérémonies de remise de récompenses, de valorisation des groupes ou des individus jugés exemplaires sont des moments où les personnes sont récompensées pour un rôle particulier, en l'occurrence celui de manager. On estime qu'elles l'ont tenu avec succès. En ces moments institutionnels, les comportements et discours montrent une grande conformité aux attentes de rôles (reprise du discours officiel, oubli, pour un instant, des dimensions plus problématiques voire conflictuelles).

A NORACIER, il nous a été possible d'assister à une cérémonie mettant en scène les acteurs d'un groupe de travail récompensé pour les résultats qu'ils avaient produit. Les discours tenus à cette occasion étaient uniformes, dans la droite ligne de la culture d'entreprise officielle.

- par une position de représentation :

Qu'il s'agisse d'une **représentation externe**, pour des clients ou des visiteurs, ou d'une **représentation interne** (conférence, prise de parole en public), ces moments sont l'occasion pour la personne d'incarner l'entreprise et d'en être le mandant au yeux de ses interlocuteurs.

Certains ont conscience de cet aspect de représentation. On peut alors parler de théâtralisation des rôles.

NORPOR/Cadre3 : "vous savez, je pense qu'on ne peut pas faire du management si on n'est pas un peu comédien. Il y a des moments où il faut que je montre que je suis énervé, alors que je ne le suis pas forcément. C'est comme ça. Par moments, il faut mettre la pression, ça montre que vous êtes là, que vous êtes vigilant. Allez voir certains bonshommes, aux écluses et au halage, vous

allez voir que j'ai une réputation de méchant, alors qu'avec ma maîtrise et les T.E. (NDLA techniciens-électriciens), c'est beaucoup plus cool, là, je n'ai pas besoin de jouer un personnage (...). Ceci dit, je pense qu'on ne pourrait pas tenir très longtemps à jouer un personnage qui est très différent de soi. Ce ne serait pas tenable".

NORPOR/AM 14 : "Le problème, c'est pas de jouer un rôle de temps en temps, ça, par la force des choses, on y est obligé, ben oui... **il y a forcément des moments où on doit avoir des comportements qu'on a pas l'habitude de tenir.** Par exemple, quand j'ai été nommé ici, ça fait maintenant plusieurs années, un des premiers gars qui est venu me voir, c'était pour me dire qu'il avait des problèmes avec sa femme ! Je peux vous dire que je savais pas quoi faire. Je pouvais pas le renvoyer dans ses pénates, il avait l'air malheureux comme la pierre. Alors, j'ai joué à l'assistante sociale, alors que c'est pas du tout dans mon caractère. (...) Donc, comme je disais, **le problème, c'est pas de jouer un rôle de temps en temps mais c'est quand on doit tenir un rôle de façade en permanence.** Moi, j'ai appris que pour nager, c'était plus facile d'aller dans le sens du courant. On peut toujours aller à contre-courant mais ça ne dure jamais longtemps".

- **par le contexte de l'entretien.** En questionnant le manager sur ses rôles d'animation d'équipe, on interroge le titulaire d'un poste dont les fonctions ont été définies explicitement, et surtout, dont les représentations idéales sont diffusées, le plus souvent implicitement. **Cet idéal du manager sert de référence au discours,** soit pour s'en démarquer, soit pour s'en rapprocher.

2.4.2. Positions idéologiques.

Au nom d'une idéologie s'expriment des points de vue qui réfutent la complexité des rôles car ils ne peuvent souffrir la concurrence de plusieurs rationalités. Des idéologies opposées fonctionnent sur ce même principe, se basant sur une unique rationalité, érigée en vérité et à laquelle est soumise l'ensemble des actes organisationnels.

De ce point de vue, l'idéologie de la lutte des classes est l'expression d'une rationalité unique. De même, l'idéologie managériale peut être interprétée de la sorte : elle exprime la volonté des concepteurs du système de management de faire adhérer les membres de l'organisation à une rationalité qui se veut l'unique pourvoyeuse de sens. Le mécanisme de

l'**enrôlement idéologique**, c'est-à-dire de l'intégration par le manager des rôles d'un idéal-type repose sur un "*contrat narcissique*" passé entre l'organisation et l'individu¹. Les principes de management élevés au rang d'idéologie reposent sur une culture "*manipulatoire*"².

Sans aller jusque l'idéologie, la "*mauvaise foi*" est l'expression d'un rôle dominant dont l'auteur s'interdit de considérer sous d'autres rationalités.

La réduction de la complexité des rôles est une **forme de résistance** aux tensions qu'engendre la multiplicité des statuts du Mgp. Elle a des objectifs à la fois de cohérence externe et d'harmonie interne.

3. La dynamique de rôles³.

En définissant le principe de l'ajustement des rôles, nous considérons leur pluralité et prenons en compte leur aspect flexible et mouvant. Cependant, ils ne peuvent être uniquement considérés selon cet aspect. Les rôles se construisent dans un jeu de forces entre flexibilité et stabilité. La stabilité de certains ajustements de rôles montre l'existence d'une **dynamique de rôles**, "*de régularités de la part d'une même personne assumant des rôles différents*"⁴.

Les réactions différentes de deux cadres (que nous avons cotoyé pendant près de trois mois) d'une même entreprise et d'un même service à un "*incident critique*"⁵ sont symptomatiques de deux dynamiques de rôles fondamentalement différentes :

- cadre 1 : quelque soient les dimensions et ses rôles évoqués (manager, managé, salarié, rôles privés), le registre de son discours est marqué par le

¹ Aubert N. et V. de Gaulejac, "Le coût de l'excellence", Seuil, 1991.

² Le Goff J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2e éd.

³ L'expression "*dynamique de rôles*" est de P. Louart, "*Principes et usages d'une théorie du management paradoxal*", séminaire du Claree, Juin 1996.

⁴ Newcomb et alii, 1970, op. cit, p. 408.

⁵ L'incident critique est un incident révélateur par les réactions qu'il engendre. Le terme est de X. Il est utilisé comme une méthodologie de recueil de donnée. D. Alis l'utilise pour tester la conflictualité des rôles des agents d'assurance, thèse à paraître.

pessimisme, la plainte, le sentiment de contrôle externe¹ et l'attribution d'intentions malveillantes à autrui ;

- cadre 2 : pour chacune des dimensions évoquées, le registre de son discours est marqué par l'optimisme, l'opportunisme et le sentiment de contrôle interne².

Par conséquent, le moi est plus ou moins "*consistant*"³ et les ajustements de rôles sont plus ou moins stables en fonction des dimensions évoquées ; nos observations montrent des **variations de rôles d'une amplitude limitée à l'intérieur d'un même statut, accréditant la thèse d'une dynamique de rôles.**

Roger et Roques montrent par exemple que le stress n'est pas simplement lié à la présence de situations stressantes mais à une façon de les interpréter, en fonction d'un vécu personnel et d'une dynamique de rôles⁴.

En fait, les rôles semblent s'articuler autour d'un moi consistant, stable, héritage d'expériences passées, autour duquel gravitent des **sensibilités de rôles** qui, progressivement, peuvent intégrer le noyau dur des rôles, en fonction des situations, notamment par des moments d'"*apprentissage de rôles*"⁵.

Pour Mucchielli, il existe des moments privilégiés favorisant l'apprentissage de nouveaux rôles. Ce sont les moments de rupture de trajectoire professionnelle, par exemple de promotion ou de mutation, plongeant la personne dans une configuration nouvelle pour elle. Sa relation à

¹ Le sentiment de contrôle externe exprime le sentiment de voir son destin contrôlé par une instance extérieure à soi : autrui, une direction d'entreprise, le hasard ou la chance.

Hellriegel D. et alii, 1992, op. cit.

² Le sentiment de contrôle interne exprime le sentiment de maîtriser son destin, Ibid.

³ Burchard W.W., 1954, op. cit.

⁴ Les personnes dont la dynamique de rôles est marquée par le fatalisme semblent susceptibles d'être plus stressées que d'autres, notamment sur les dimensions d'"*abandon*" et d'"*ambiguïté*". A l'opposé, les personnes dont la dynamique de rôles est tournée vers l'effort et la recherche de défis personnels ressentent le stress de la surcharge de travail, en le considérant comme un élément positif.

Roger A. & Roques O., "Le stress au travail des cadres" : déterminants et modes de réaction", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 456-461.

⁵ Mucchielli A., *Les jeux de rôles*, PUF, coll. Que sais-je ?, 1990.

autrui est à construire complètement or c'est dans cette instance interactive que se construisent les rôles.

on pt parler de
Cette dynamique de rôles est évolutive. Là encore, elle se construit sous l'action de contingences complexes, parfois organisationnelles, parfois individuelles et parfois liées à des épisodes de vie complètement étrangers à l'entreprise.

NORPOR/Cadre 19 : **"Depuis mon accident** (ndla : il est sorti d'un accident de la route avec une paralysie faciale partielle et des difficultés de mobilité), **je vois les choses avec beaucoup plus de philosophie.** Je me pose beaucoup moins de questions et puis j'essaie de profiter de la vie. S'il m'arrivait de me plaindre avant, j'avais la réputation d'un... ben d'un chiant disons les choses comme elles sont, aujourd'hui, je suis beaucoup plus cool avec moi-même et j'ai changé dans ma façon d'être avec les autres. Paradoxalement, je suis plus serein qu'avant (...). Aujourd'hui, je regarde ceux qui se plaignent avec beaucoup d'ironie."

La dynamique de rôles donne une épaisseur aux rôles, qu'elle permet de considérer autrement que dans la fugacité d'une dimension. Elle influence l'ajustement des rôles des Mgp dans chacune de ses dimensions, en lui donnant des références de comportements construits au fil des interactions de la personne. **En ce sens, la dynamique de rôles ne contredit pas l'ajustement de rôles ; elle procède d'un méta-ajustement.** Elle se réfère à un deuxième niveau d'analyse (le méta-ajustement de rôles), complémentaire du premier.

4. Pour la notion de potentialité conflictuelle.

Certaines situations mobilisent deux conceptions de rôles opposées. Ce constat est le point de départ de la théorie des conflits de rôles. Nombreux sont les travaux qui ont pour objet de les mesurer ou d'en identifier des variables modératrices. Nos observations questionnent ce concept.

4.1. Mise en scène simultanée de rôles multiples.

Certaines situations mettent en scène simultanément des rôles multiples, lors d'une "*instance interactive*"¹. Elle se manifeste par une destructuration des cloisons protectrices entre rôles, obligeant à leur confrontation. L'alternance des rôles, rôle prégnant-rôle latent, est mise à mal le temps de cette confrontation.

La mise en scène de rôles multiples peut être déclenchée par plusieurs facteurs :

- **par la présence d'un observateur.** En tant qu'observateur, nous pouvions être l'élément déclencheur de cette confrontation. En effet, nous questionnions les Mgp sur différents statuts, pouvant mettre à jour des contradictions, assumées ou non.

Les exemples de discours déjà cités (paragraphe sur le rôle prégnant), lors desquels des points de vue différents sur le management participatif étaient tenus dans le même discours, en sont l'illustration.

- **par une rencontre impromptue,** qui ravive l'acuité d'une dimension alors que la personne en évoquait une autre.

NORPOR/Chef d'équipe 5 : Observations. Alors que notre interlocuteur déclarait qu'après une période d'apprentissage des caractères de chacun, il était beaucoup plus ouvert avec son équipe, la sonnerie du téléphone retentit dans le bureau. L'appel s'adresse à un de ses

¹ Louart P., 1996/a, op. cit.

subordonnés, qui prend brièvement note d'un message, raccroche et remercie son chef de lui avoir communiqué l'appel. Celui-ci le regarde droit dans les yeux, visage fermé, et lui dit "Oui, tu peux". Y a-t-il des conventions à propos du téléphone ? Toujours est-il que le manager s'est senti obligé, alors qu'il évoquait son ouverture relationnelle, de donner un signe de sa fermeté. A-t-il ressenti telle quelle la contradiction ? Visiblement, il n'en a éprouvé aucun malaise.

- **par une promotion.** Au niveau de la hiérarchie de proximité, une promotion fait passer l'individu dans des relations de collègue (relations horizontales, de convivialité, marquées par une certaine solidarité) à des relations de responsable hiérarchique (relations verticales et d'autorité¹). La proximité temporelle de conceptions de rôles incompatibles en situation de management, peut être une explication à un certain malaise.

NORPOR/Chef d'équipe 3 : "J'ai hâte d'avoir une formation au management, on nous l'a promise depuis un moment, parce que je suis pas toujours très à l'aise avec les gars, surtout qu'ils n'avaient personne au-dessus d'eux avant. Heureusement, j'ai un chef qui m'aide à faire passer certaines informations(...). Il n'y a pas longtemps, il fallait faire passer une nouvelle obligation pour eux, franchement, j'étais content qu'il soit là (...). Avant, je faisais de la mécanique dans un autre service. Jusqu'ici, je n'avais jamais encadré d'équipe, c'est pour ça que j'attends la formation".

La mise en scène simultanée de rôles multiples est un phénomène habituel de l'activité sociale, organisationnelle ou managériale car chacun est doté de multiples rôles. Les systèmes participatifs accentuent le **caractère tensionnel du management**. Plus qu'à une **gestion des contradictions** (les pratiques sont basées sur une opposition de pôles), le manager fait une **gestion des paradoxes** (les pôles opposés coexistent et l'opposition peut se produire à des niveaux différents).

Pour résumer, on a donc :

- un **contexte d'action flou** (le management participatif), souvent marqué par un discours illusoire et homogénéisant alors que les pratiques révèlent une grande hétérogénéité de formes de participation. Elles montrent également de multiples difficultés d'application ;

¹ Henriet H., "Leadership et management", Editions Liaisons, 1993.

- une **pluralité de dimensions** à l'action managériale (opérationnelle, technico-économique, socio-politique...) qui, combinée à une **multiplicité de statuts** (manager, managé, salarié...), donne au manager un **rôle complexe**. Le manager s'ajuste aux situations en fonction de l'évaluation instantanée des comportements adéquats ;

- des **prescriptions comportementales ambiguës**, naviguant entre le consensus et la contrainte ;

- des **attentes officielles de rôles limitées** car elles ne peuvent embrasser la totalité des combinaisons auxquelles est confronté le manager, entre les situations concrètes d'action, les contextes d'intervention et les personnalités des interlocuteurs ;

Finalement :

- les rôles d'animation d'équipe ne peuvent être envisagés que dans un **ajustement permanent**. Ils sont nécessairement **fluctuants**, selon les exigences perçues des situations et des prescriptions. Néanmoins, les degrés de fluctuation sont limités par une dynamique de rôles qui oriente, à la manière d'un méta-ajustement, la façon dont les managers s'adaptent aux circonstances d'action ;

- le conflit de rôles de l'animateur d'équipe est rendu crédible par le **flou, les ambiguïtés, les contradictions, paradoxes et les multiples rôles** liés à l'application du management participatif. Il est encore accrédité par la **permanence des tensions** qui l'entoure. Les tensions entre rôles sont inhérentes à un mode de management dont l'aspect paradoxal est intense.

On ne peut affirmer le caractère harmonieux d'un ajustement de rôles immergé dans un contexte de management participatif. Nier la potentialité conflictuelle et l'existence de paradoxes est une position intenable à moins d'interprétations contorsionistes de la réalité.

4.2. Remise en cause de la notion de conflit de rôles.

Pourtant, nos investigations nous incitent à **remettre en cause le lien systématique entre tensions ou ambiguïtés de rôles et conflit de rôles**. Les approches du terrain montrent qu'il est préférable de parler de **potentialités conflictuelles** plutôt que de conflits de rôles.

L'ambiguïté, les contradictions et paradoxes évoqués précédemment ne prédisent pas avec certitude le conflit de rôles. En fait, **le conflit de rôles est souvent évité par une réorganisation cognitive des exigences de la situation, elle-même facilitée par l'alternance des dimensions de référence**. De ce fait, on peut diriger et faire participer, être ferme et ouvert, déléguer et contrôler sans y voir de perturbation psychique gênante et sans en ressentir de dissonance particulière¹.

De même, **l'alternance des rôles**, prégnant et latent, en fonction de la dimension de référence, est un moyen d'éviter ce genre de conflit. En situation d'interaction, le Mgp opère un processus de structuration cognitive, dont on peut poser deux principes :

- il se produit spontanément, à partir d'un **conformisme intériorisé** : les différentes attentes de rôles au sein d'un même groupe sont intériorisées et définissent une *"zone de consensus intergroupe"*, réductrice de tension ;

De cette manière, *"tout le monde s'attend à ce que vous vous comportiez en membre du groupe de pairs dans telles et telles situations et en membre de votre famille dans telles et telles autres situations"*².

- il se produit selon la **perception instantanée des intérêts des acteurs**³. Il peut reposer sur des habitudes d'action, sur des expériences de vie collective, professionnelle ou extra-professionnelle (familiale (rôle de

¹ Festinger L. & Aronson E., "Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux", in Lévy A., 1968, op. cit., 193-211.

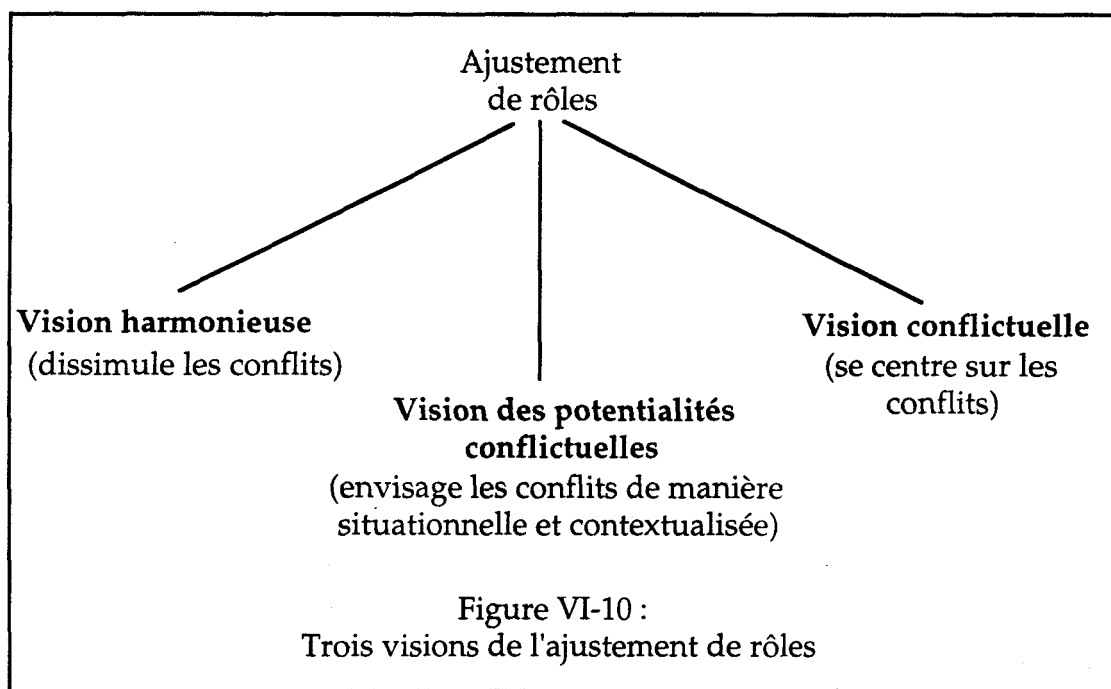
² Newcomb T.M. et alii, 1970, op. cit., pp. 518-519.

³ Comme nous l'indiquons plus haut, ses intérêts ne sont pas nécessairement matériels, ils peuvent aussi être affectifs (affinités) ou liés à une image de soi par rapport aux autres (appartenance à un groupe par exemple).

parent) ou associative) qui dotent l'individu d'une certaine **sensibilité relationnelle**.

Les pratiques participatives sont au centre de tensions multiples. Cependant l'ajustement des rôles n'est pas systématiquement conflictuel. De plus, l'acuité des tensions de rôles dépend aussi du degré d'implication de l'acteur dans ses rôles¹. Pour ces raisons, nous préférons parler de **potentialité conflictuelle**.

Le retour sur le devant de la scène de la théorie des rôles donne à voir des exemples de mesure d'une notion dont on ne questionne plus les fondements². De plus, détecter un "*conflit de rôles*" n'apporte aucune information sur l'acuité du conflit (s'agit-il d'une crispation passagère ou d'un malaise profond et permanent), sur les conditions de son émergence ou sur la façon dont il est résolu par la personne.



¹ Sarbin T.R. & Allen V.A., 1968, op. cit., pp. 491-496.

² Utilisée sans autre analyse, l'échelle de House et Rizzo (mesure des conflits de rôle) n'apporte que peu d'information sur une situation conflictuelle.

4.3. Potentialité schizophrénique.

Nous avons vu que les Mgp subissent, dans un contexte de management participatif, des prescriptions de rôles plus ou moins affirmées comme telles et d'intensité plus ou moins fortes. Elles préconisent, par différents niveaux de message, un ajustement de rôles pour que ceux-ci soient identifiables à celui d'un management de type participatif, c'est-à-dire mettant l'accent sur des attitudes relationnelles, des modes de transmission de l'information ou de répartition des tâches particuliers.

Cependant, **les prescriptions comportementales liées au management participatif exacerbent un rôle jouable un moment mais intenable en permanence**, du fait de la diversité des situations. Les rôles liés au management participatif sont un sous-ensemble de ceux qui composent la palette du Mgp. De ce fait, le manager se trouve en position de double contrainte.

Encadré VI-11 : **La double contrainte¹**

La "double contrainte" ou "*injonction paradoxale*", se caractérise par une double injonction :

- la première injonction se produit sur le mode langagier ; elle est explicite ;
- la seconde contredit la première mais l'injonction se produit sur un autre mode de communication, par exemple comportemental, et elle est implicite.

Le sujet se trouve alors dans l'impossibilité de répondre aux deux injonctions. L'illustration la plus connue de la double contrainte se trouve dans l'injonction "*sois spontané*".

La double contrainte peut être interprétée comme un encouragement au double jeu, à la duplicité de rôles. On est alors en droit de s'interroger sur la frontière entre duplicité et dédoublement de rôles, ce qui est le fondement de la schizophrénie.

¹ Bateson G., 1980, op. cit.

Enfin, les principes-mêmes du management participatif reposent fondamentalement sur un paradoxe : c'est une démarche managériale, impulsée par la direction d'une entreprise, qui sollicite la participation de ses membres aux modalités de mise en oeuvre de décisions qui sont directives. En effet, ces dernières ne sont issues d'aucune instance participative ni même consultative.

Les injonctions au management participatif sont donc une source de schizophrénie pour les Mgp.

Encadré VI-12 : Extrait d'entretien
NORACIER/ancien directeur sectoriel :

"Le DG va voir directement les opérateurs. (...) D'une certaine façon, il prend un peu en sandwich l'encadrement. Alors, on voit qu'il y a des pratiques perverses de terrain mais dans l'idée de Z, c'est *"comme ça, je vais les coincer, ils vont bien être obligés de les faire mes objectifs"*. (...) Tout ça pour dire que la méthode, elle a rien de participative."

"(...) Aujourd'hui, on n'entend que les mouches voler dans les comités de direction, avec Z. Et ça, c'est le constat qu'à un moment donné, le management participatif s'est arrêté là, au comité de direction, c'est-à-dire que le management participatif qui doit trouver une certaine régénérescence dans "les ateliers du management" c'est-à-dire dans le rapport qu'il y a entre le manager et son équipe, ne va pas jusqu'au comité de direction, quoi. Donc, il y a une espèce de schizophrénie. Voilà pourquoi je parle de **mille-feuilles de la participation** (...).

Q : Donc, si on résume, niveau opérationnel, ce serait plutôt participatif ?

R : Plutôt.

Q : Et niveau stratégique, par contre, c'est là que ce serait plutôt directif.

R : c'est complètement directif. Complètement.

Q : Et au niveau intermédiaire, au niveau du département ?

R : Ça dépend du chef de département, du style de management du chef de département. Eux, sont fondamentalement schizophrènes, c'est-à-dire qu'ils sont dans la directivité du comité de direction, donc ils ont vocation à appliquer, ou à faire appliquer, et en même temps, c'est eux qui doivent faire en sorte que ces applications puissent être gérées de façon participative alors que... je dirais, les jeux sont déjà faits, quoi. Mais, c'est sans doute là où est le malaise le plus approfondi, parce qu'ils sont un peu coincés entre ces deux aspects, quoi.

Si le système des injonctions peut être une **source de schizophrénie**, les Mgp sont loin d'être tous schizophrènes. La plupart du temps, les ajustements sont le résultat d'appréciations spontanées du Mgp plus que de réflexions

sur ses rôles. Nous avons cité précédemment plusieurs exemples qui l'attestent.

Chacun développe des mécanismes de défense contre la schizophrénie, le plus souvent de manière instinctive :

- **en adoptant des attitudes de "*manager paradoxal*"¹**, c'est-à-dire en considérant la coexistence au sein d'un mode de management de dimensions parfois contraires, comme étant le signe d'une pratique normale, dans laquelle il ne faut voir aucun signe de dysfonctionnement. Ces managers saisissent l'existence de rationalités multiples et de dimensions plurielles et s'ajustent avec flexibilité aux rôles exigés par les situations.

- **en dénonçant les paradoxes comme la preuve d'incohérences voire d'une politique de double langage aux visées manipulatrices.** Les paradoxes servent alors d'argument au rejet du système de management.

- **en refusant le contrat narcissique proposé par l'organisation**, par l'appui sur des contre-poids culturels ou sociaux.

A NORPOR, les valeurs de solidarité, construites lors des conflits à l'encontre de la direction ont longtemps été dominantes. Elles demeurent aujourd'hui un rempart à toute emprise de l'organisation sur le psychisme des salariés, érigeant l'ironie contre toute manoeuvre du système de management.

A NORACIER, la continuelle réduction d'effectif a permis aux salariés de relativiser leur engagement dans l'entreprise.

¹ Louart P., 1996/a, op. cit.

Encadré VI-13 :

Point de vue sur le management actuel de NORACIER

Extrait d'un entretien avec un ancien membre du comité de direction

"Il y a moins en moins de management participatif aujourd'hui. Parce que ça a été pris comme un outil de manipulation, comme une façon de faire accepter quelque chose qui, au départ, est inacceptable. C'est certain (...). On a fait croire au travers le management participatif, d'une certaine façon, (...) que le projet collectif correspondait aux projets individuels de chacun, que l'épanouissement individuel correspondait avec les intérêts de l'entreprise. C'est faux. Aujourd'hui... il faut savoir que les salariés ont pris du recul depuis, hein, ils ne sont pas motivés de la même façon. D'ailleurs, ils ne sont pas motivés, ils exécutent des tâches. Et là je ne parle pas seulement de NORACIER, hein. Et qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'on revient à des choses beaucoup plus contractuelles, et on va de plus en plus contractualiser le travail et on va de moins en moins surfer sur la vague affective qui se dégageait du management participatif, et je pense que c'est mieux comme ça. C'est-à-dire qu'on ne va plus se bercer d'illusions."

"Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que quand on fait des entretiens sur des objectifs individuels, on contractualise le travail. Ça veut dire qu'on va passer de *"mon patron"* à *"mon employeur"*. On revient à une notion de base qui est *"mon salaire, c'est des heures que je loue à un employeur"*. C'est d'autant plus contractuel qu'on destructure le travail aujourd'hui, qu'on imagine de plus en plus des gens avec plusieurs employeurs : le temps choisi, le temps partiel, c'est une autre forme de contractualisation, auquel cas on perd toute cette dimension affective, au bénéfice d'une clarification du rôle de chacun. Ça, c'est clair, partout. Je dirais même que c'est nécessaire. C'est une tendance lourde."

Q : Qui serait due à quoi ?

R : "au rejet, au constat que... ben les mecs, ils se sont engagés dans des projets d'entreprise, dans du participatif et tout... Je veux dire **cadre ou non-cadre, quand il a fallu dégraisser, on a dégraisé**. Là, ton projet personnel-individuel, il a sauté, point à la ligne. Donc, ça veut dire que les salariés, ils l'ont compris, ça. Et là dessus, on les aura plus. Donc, **ils seront jamais plus d'accord pour donner la part d'eux-mêmes qu'ils se réservent pour leur propre compte**. Eux, aujourd'hui, ils font clairement la séparation entre leur vie et leur profession. **La démarche**

participative, elle avait parfois trop tendance à faire l'amalgame du tout en disant : *"mais, moi, regardez, le plaisir au travail, etc, etc.."*

Q : Donc, ce qu'on a appelé l' *"emprise de l'organisation"* sur les salariés, de ce fait-là, elle a moins de chance d'aboutir ?

R : "C'est clair. En tout cas, si elle doit intervenir, c'est sur des contrats clairs, des objectifs de progrès, OK. Dans un entretien d'appréciation aujourd'hui, on va discuter de ses objectifs, on va négocier aussi les moyens que le patron met pour les atteindre, et c'est une autre forme de contrat aussi. C'est pareil, il y aura des contrats de délégation, et d'ailleurs le principe même de la démarche de progrès le veut. Et **plus tu contractualises, plus tu couches de façon institutionnelle sur un papier ces choses-là, plus tu règlementes ton adhésion.** Tu fais pas ça pour la gloire. Tu le fais pas parce que t'aimes ton patron ou ton entreprise. Il reste cependant que tu peux y être attaché, en plus, mais ça ça t'appartient et puis c'est tout".

(...) **"On a une espèce de mouvement d'objectivité par rapport au travail** et qui est un des résultats de ce constat qui est : *"on s'est fait avoir"*. Et ça c'est pas seulement pour NORACIER, c'est global (...). On voit bien que les conditions d'utilisation du management participatif ont changé. Il n'y aura plus le boy-scoutisme qui l'a longtemps accompagné. Ça, c'est clair. Et je pense que c'est bien, moi". (...)

Q : dans les autres interventions que vous pouvez avoir en entreprise (NDLA : il est aujourd'hui consultant), vous faites quel diagnostic du management participatif ?

R : "ce que je te disais, la contractualisation, d'autant plus qu'il y a pas mal d'entreprises qui se sont lancées dans des cercles de qualité ou des projets d'entreprise mal foutus, où c'est la direction qui fait un séminaire, sort une belle plaquette, et voilà le projet... que du discours, de l'incantation. Bon, là, c'est encore pire. Ils ne sont plus capables de croire en quoi que ce soit qui puisse rappeler ce genre de démarche, qui était présenté comme du management participatif, alors qu'en fait, c'était de la vaseline. A NORACIER, c'était pas que de la vaseline, quoi. Il y avait vraiment une démarche managériale, ça c'est clair. Mais en fait, tu t'aperçois que le management participatif, vraiment pratiqué en tant que tel, n'était pas pratiqué dans une majorité d'entreprises, c'est clair. Ils n'en ont usé que les attributs les autres boîtes, quoi."

CONCLUSION :

Lors de ce chapitre, nous nous sommes intéressé spécifiquement à l'interaction entre le manager et son équipe.

A partir de données de terrain, nous avons tout d'abord construit une grille d'observation et un outil d'analyse. Nous les avons ensuite appliqués à nos propres observations. Elles mettent l'accent sur le repérage des tensions des Mgp en action. Elles permettent de localiser les points problématiques sur lesquels il est possible d'intervenir.

A la complexité intrinsèque des situations de management, les systèmes participatifs ajoutent les ambiguïtés du mode de gestion, le flou de la formulation des attentes de rôles et la perturbation des équilibres antérieurs. Ils troublent encore plus les identités de rôles, déjà complexes.

La notion de **rôle complexe** paraît adaptée à l'étude des Mgp. Elle considère l'individu dans la globalité de ses **rationalités**. De ce point de vue, l'individu interprète la réalité selon divers points de vue, parfois divergents. Ces points de vue actualisent des rôles. Ainsi, selon les situations, il existe des rôles latents et des rôles prégnant. La distinction entre rôles se conçoit plus comme une imbrication complexe que comme une séparation hermétique.

L'existence de rôle multiples est générateur de **tensions**, que l'application du management participatif avive davantage encore par la formulation d'attentes de rôles spécifiques et qui ne tiennent pas toujours compte de ces tensions.

Les organisations gagneraient à intégrer cette complexité de rôles pour mieux comprendre la façon dont les Mgp réagissent à leurs injonctions. De plus, en appréhendant les champs de tension, on se donne les moyens de repérer la nature de l'ajustement qui pose problème. Nous avons vu en début de chapitre que chaque cas était particulier, chacun voyant les difficultés d'application à l'aune de la situation qu'il vit.

L'objectif des concepteurs des systèmes de management participatif est d'introduire une inflexion comportementale durable chez les Mgp. Par conséquent, il s'agit pour eux d'atteindre la **dynamique de rôles** des Mgp, dont nous avons dit qu'elle représentait une sorte de méta-ajustement de rôles. Certes, des apprentissages de rôles sont possibles. Mais ils demandent d'inscrire les rôles demandés dans les **stratégies de l'instant** des Mgp, par une intégration des rôles liés au management participatif au sein de leur imaginaire de rôles.

Enfin, nous avons noté que les situations tensionnelles n'aboutissent pas systématiquement à un conflit de rôles ou à d'autres formes de trouble psychologique. La reconfiguration subjective des contraintes de la situation permet aux Mgp de les éviter. Il n'en reste pas moins vrai que ces situations tensionnelles nuisent au fonctionnement interne des entreprises. Elles peuvent entraîner par exemple une paralysie de l'initiative ou une perte de crédibilité des dirigeants due à des demandes contradictoires. Là encore, les entreprises gagneraient à penser leurs prescriptions dans leur globalité. Le **système global d'interaction** est un moyen de repérage de ces prescriptions.

Par sa position, le manager est au coeur des paradoxes de l'organisation. Il est l'*"homme du milieu"*¹, à la frontière entre des exigences contradictoires. Il est immergé dans un jeu de double contrainte dont il ne maîtrise pas la construction (cadre et contexte d'interaction). Avec le management participatif, l'organisation lui attribue des responsabilités qu'il doit sans cesse contredire pour la marche quotidienne du service, tout en les respectant sous certains aspects pour ne pas tomber en hors-jeu. D'une certaine façon, l'organisation conçoit des paradoxes que le manager de proximité doit assumer².

Les positions idéologiques pouvaient auparavant légitimer une monorationalité. Leur perte d'audience semble aujourd'hui laisser prise à la reconnaissance de plusieurs rationalités comme constitutives de la réalité, aussi bien managériale que sociale ou économique. L'avènement du *"temps*

¹ Rocheblave-Spenlé, 1962, op. cit.

² Pour Aubert et Pagès, ce principe est le générateur du stress, *Le stress professionnel*, 1989.

des paradoxes"¹ constitue probablement un seuil dans la manière d'appréhender le réel. Cependant, il pose un certain nombre de problèmes :

1. Générateurs de tension, les paradoxes du management participatif peuvent être pourvoyeurs de conflits de rôles. Ceux-ci handicapent à la fois l'individu, jusqu'à entraîner des troubles pathologiques, et le fonctionnement de l'entreprise. Cependant, il est préférable de parler de **potentialité conflictuelle** car les conflits de rôles ne se produisent pas automatiquement sous l'action d'attentes contradictoires ou ambiguës. Le manager ajuste instantanément ses rôles aux exigences perçues d'une situation. Pour cela, il se base sur une **stratégie de l'instant**. Dans le cadre de l'implantation du management participatif, les organisations gagneraient à prendre en compte l'impact des représentations des Mgp sur leurs propres rôles.

Face à la diversité des situations, le Mgp s'appuie sur une dynamique de rôles, qui lui assure une stabilité relationnelle et identitaire. Enfin, il peut également recourir au rejet des paradoxes sur le système organisationnel, ce qui lui évite d'en subir les conséquences personnelles.

2. **Les paradoxes rendent plus difficiles les pratiques organisationnelles.** Ils laissent les acteurs désemparés face à la complexité des situations. Ils révèlent que tout choix n'est que partiellement satisfaisant car il résout des problèmes mais en fait naître d'autres. En ce sens, la prise en compte des paradoxes peut soit paralyser l'action et stopper l'initiative, soit inciter au compromis et à la gestion des équilibres.

Mais s'il est perçu comme homéostatique, le management paradoxal contribue à perpétuer le système en place. Il présente alors le risque d'un pragmatisme excessif à force de briser les intentions de changement, au nom d'un arbitrage équilibré entre rationalités divergentes. La prise en compte des paradoxes demande donc de les gérer en fonction d'une orientation, d'un projet distributeur de sens. Il ne s'agit pas d'atteindre une

¹ Handy C., *Le temps des paradoxes*, Ed. Village Mondial, 1995.

quelconque perfection mais de proposer un management satisfaisant compte-tenu des enjeux. C'est pourquoi le management participatif, dont nous avons dit qu'il était paradoxal par essence, tire profit d'une abondante communication, d'une explicitation de ses enjeux et d'une information sur les choix pris et leurs raisons.

3. Nous utilisons les paradoxes comme un outil de compréhension du réel qui permet de déboucher sur des actions et interventions. Ils ne peuvent être mis au service de la justification du double langage, du management par l'ambiguïté¹ et, finalement, de la manipulation. De même, reconnaître la multi-dimensionalité des rôles du manager ne signifie pas reconnaître de fait la schizoïdie comme une conséquence "*normale*" du management participatif. Au contraire, donner au manager la possibilité de cerner les différentes rationalités qui s'affrontent lui évite de les ressentir comme un trouble psychologique. Il faut éviter que les paradoxes sortent de leur statut de grille de lecture et soient instrumentalisés au service d'une logique de domination.

De même, l'existence de rationalités multiples ne doit pas être opérationnalisée en opposant à toute revendication le prétexte d'une autre rationalité qui l'annule. Le paradoxe n'est pas un nouveau dogme qui permettrait de dépasser les antagonismes d'intérêts fondamentaux entre l'entreprise et la personne, auquel cas il deviendrait idéologique.

¹ Voir l'article de M. Landry, "L'ambiguïté comme outil de gestion", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995.

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de cette recherche, nous avons tâché de mieux comprendre quelles conséquences entraînait un management de type participatif sur les rôles des managers de proximité (Mgp).

1. Le management participatif.

Pour cela, nous avons tout d'abord examiné dans les images d'un concept-valise, ouvert à toutes les interprétations. Nous en concluons que, scientifiquement, le management participatif ne permet pas de représentations homogènes. C'est un concept hâtivement "*naturalisé*"¹.

Dans le discours ordinaire, le management participatif est une notion qui s'alimente d'une accumulation de morceaux théoriques, dont on élude les limites, les critiques et les contextes d'émergence. De plus, les théories mobilisées sont détournées de leur vocation compréhensive pour nourrir un discours normatif. En ce qui concerne l'encadrement direct, il en résulte des conceptions de rôles utopiques parce que leurs fondements sont illusoire. Les prescriptions liées à ce type de management renvoient à des conceptions de toute-puissance managériale², avec notamment l'idée d'un potentiel de leadership intrinsèque à chacun³.

Les théorisations de pratiques participatives ont un tout autre objet. Elles mettent en valeur l'hétérogénéité des formes de participation, à la fois dans leurs justifications et leurs difficultés de mise en oeuvre. Elles montrent ainsi que les pratiques attribuées au management participatif sont plus complexes que le discours illusoire ne le laisse imaginer.

¹ Voir Bournois F., Livian Y.-F. et Thomas J., "Les nouvelles perspectives de la recherche" in Brabet J., *Repenser la GRH*, Economica, 1993, pp 213-247.

Les auteurs invitent à procéder à une "dénaturalisation des concepts" en GRH, érigés en évidences universelles trompeuses.

² *A contrario*, cela entraîne une impuissance à l'action.

³ Voir Ket de Vries M., *Profession : leader*, op. cit.

Du fait de cette complexité, il n'y a pas d'unicité conceptuelle autour de ce type de management. Toutes sortes de représentations en sont faites, ce dont nous avons rapidement pris conscience auprès des acteurs d'entreprise. C'est pourquoi nous avons construit plusieurs grilles de lecture. Elles permettent de donner au discours des modes d'interprétation pratiques. Ces grilles concernent :

- **les niveaux de référence du discours** sur le management participatif : représentations et pratiques sont des objets distincts. L'interrogation des acteurs sur ces deux objets permet d'obtenir des informations complémentaires et indispensables à la compréhension du phénomène.

- **les types de pratiques organisationnelles** : nous avons fait la distinction entre pratiques individuelles ou collectives d'une part, instrumentales ou globalisées d'autre part. Là encore, ces différents objets d'observation sont complémentaires.

- **les formes de pratiques individuelles** : pour cela, nous avons induit de nos observations quatre critères d'analyse qui permettent de caractériser les pratiques de l'animateur d'équipe : son mode de répartition du travail, son attitude relationnelle, le degré de formalisation des pratiques participatives et les parcours des informations liées à l'action.

Ces grilles de lecture et ces éléments de clarification sont essentiels pour **sortir le management participatif du rang de vague discours utopique et abstrait**. En construisant ces grilles, nous avons cherché à rendre les pratiques plus observables. Néanmoins, une grande part de subjectivité demeure dans l'appréciation de ce qui est participatif et de ce qui ne l'est pas. Cette subjectivité résiduelle est liée, parmi d'autres causes, à l'importance des représentations dans l'appréhension de ce type de gestion des hommes.

2. Les rôles du Mgp.

Compte-tenu de notre problématique, nous avons fait appel aux théorisations sur les rôles. Celles-ci montrent que le manager est soumis à

des tensions symboliques et opératoires aux multiples origines. Elles proviennent :

- de sollicitations partiellement impossibles. On demande au manager d'être constamment participatif alors que les situations de management nécessitent une certaine directivité.
- de la confrontation entre les rôles prescrits que ce mode de management introduit et ceux que le Mgp s'était construits.
- de sa position statutaire, qui le place dans la zone potentiellement conflictuelle entre son équipe de travail et sa hiérarchie. De chaque côté, il est soumis à des pressions plus ou moins contradictoires les unes par rapport aux autres.

Le management participatif contribue à exacerber ces tensions :

- il y a **ambiguïté, dans le mode de sollicitation**, entre adhésion et contrainte.
- il y a **en permanence des représentations multiples**. Les représentations du management participatif divergent selon qu'on se place sur le plan opérationnel ou sur le plan socio-politique. Nous avons explicité l'ensemble des sources de représentations. Elles s'articulent au sein d'un **champ de tensions spécifique au management participatif**.

L'ensemble laisse présager un ajustement de rôles à tendance conflictuelle car les Mgp se trouvent dans un jeu de contraintes difficiles à résoudre ou à dépasser. Faut-il en conclure à des problèmes psychologiques généralisés pour cette catégorie de personnel ?

A l'évidence, les observations imposent de tempérer un tel diagnostic. Grâce à deux investigations de longue durée en entreprise, nous avons pu observer des managers en action et nous entretenir avec eux. Pour la plupart d'entre eux, les tensions n'entraînent pas des difficultés psychologiques insurmontables.

En fait, les rôles s'ajustent aux circonstances de l'action. En fonction des exigences perçues des situations, des rôles différents sont actualisés. Cette **recomposition instantanée de la configuration de rôles s'articule autour de rôles prégnants et de rôles latents**. Ceux-ci correspondent à des dimensions dominantes ou secondaires au moment de l'action. C'est un mécanisme de protection des Mgp face à des dilemmes trop forts.

Cette conception de l'ajustement de rôles a pour postulat l'existence de **rôles multiples**, pour les Mgp comme pour toute autre personne. Ils se fondent sur l'existence de plusieurs rationalités propres à l'individu. Celles-ci s'actualisent dans une **stratégie de l'instant**, dans laquelle les Mgp évaluent leurs intérêts. Elle permet au manager de tenir des discours différents sans qu'il en soit excessivement perturbé. Chaque fois, il respecte une de ses rationalités (et non une rationalité homogène qui aurait besoin d'une cohérence excessive).

L'ajustement n'invalide pas le concept de conflit de rôles mais remet en cause son caractère systématique. Nous préférons le terme de **potentialité conflictuelle**, qui nous semble plus conforme à ce que nous avons observé.

La conceptualisation de l'ajustement de rôles que nous proposons est relative à la flexibilité des rôles. La **dynamique de rôles** en est l'instance de méta-ajustement, qui se rapporte à leur stabilité.

3. Les possibilités d'ajustement de rôles.

De façon exploratoire, nous avons mis à jour quelques principes pour un tel ajustement. Chacun d'eux offre des **clefs de compréhension** et ouvre à des **perspectives d'intervention**, sur les personnes et/ou la structure.

Tout d'abord, il y a plusieurs niveaux d'interprétation de l'ajustement des rôles du manager :

- d'une part entre les rôles prescrits et les rôles construits. On essaie alors de repérer quels éléments expliquent la configuration de rôle actuelle, ce que nous avons tenté de faire pour NORPOR et NORACIER. On peut en

déduire une action localisée sur certains éléments de la configuration qui puisse encourager l'ajustement de rôles ;

- d'autre part, entre les types de rôles joués par les Mgp : la multiplicité des rôles interdit de les regarder uniquement sous leurs rôles de manager. Les points de blocage à l'intégration de rôles participatifs peuvent se situer à d'autres niveaux de rôles, par exemple, celui de salarié.

L'ajustement de rôles se conçoit dans l'interaction non seulement avec les personnes mais aussi avec l'ensemble des contraintes de la structure et de l'environnement de travail du manager. C'est donc la prise en compte d'un **système global d'interactions** qui est nécessaire, à la fois pour comprendre comment se produit l'intégration de rôles participatifs par le manager et pour agir là où les problèmes se posent. Il est donc possible de réduire les tensions du Mgp par un travail de congruence entre les rôles demandés et le champ des possibles.

Au nom de ces mêmes interactions, nous considérons que le style de management d'une équipe est une **construction commune**. Les rôles des collaborateurs et des managers se construisent ensemble, au sein de l'équipe de travail. Elle est le lieu d'élaboration des rapports interpersonnels et de construction des pratiques participatives locales.

C'est une sérieuse limite à toute action unilatérale sur le Mgp dans le but de transformer ses rôles et comportements. Cette transformation ne peut se concevoir que par une mutation mutuelle des rôles de chacune des parties en présence. Les organisations gagneraient à faire de l'équipe de travail la cible d'actions et de formations managériales.

On rejoint ici les préconisations de Lickert, pour qui le "*participatif de groupe*" (système IV) est la forme la plus avancée de participation dans l'entreprise¹. Selon ses préceptes, les prises de décision se font au niveau le plus décentralisé et les communications sont à la fois ascendantes et descendantes. Chaque groupe de travail est traité de la sorte. L'animateur

¹ Lickert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1974.

d'équipe se retrouve dans deux groupes : celui où il est manager et celui dont il est simple participant.

Cependant, aussi poussées soient les instances d'interactions personnelles, elles demeurent soumises aux contraintes de la structure. La participation au sein de l'équipe se heurte à des décisions stratégiques qui, elles, sont quasiment toujours directives. Par conséquent, même s'il est envisageable de créer des pratiques participatives satisfaisantes au niveau de l'équipe de travail, leur caractère tensionnel est nécessaire.

En définitive, l'ajustement des rôles ne débouche en aucune façon sur une configuration stable et ordonnée. C'est un **processus permanent, évolutif et réversible**. Cette construction évolutive demande le maintien d'un effort de compréhension et d'action. Aucun ajustement n'est figé. C'est un espoir pour NORPOR, un appel à l'attention pour NORACIER.

En formulant un ensemble de prescriptions de rôles, les organisations tentent d'influencer l'ajustement des rôles des managers, dans un sens qui les intéresse. Ces prescriptions sont coordonnées au sein d'un **maillage organisationnel**. Ce dernier n'a de valeur que si la **reconfiguration subjective** qui en est faite par les acteurs lui est favorable. Un tel constat met en exergue le poids de l'interprétation personnelle par rapport à toute tentative de régulation extérieure. En termes de rôles, l'appréciation subjective du système de prescription (organisation, contextes, système de management), est orientée par un **imaginaire du rôle**, lui-même nourri par les attentes intériorisées et les conventions implicites.

Cela met en évidence l'impact des représentations et des schémas interprétatifs. De cette façon, un symbole n'est perçu comme tel que s'il se base sur un **partage des représentations**, sans lequel il peut être vécu pour ses destinataires comme étant un simulacre aux visées manipulatrices¹. Pour des changements qui touchent à l'intériorité du manager, il paraît essentiel de partir des représentations des acteurs pour les modifier ensuite².

¹ C'est le principe du triptique sens induit-sens déduit-sens symbolique ; Beaucourt C., 1996, op. cit.

² On se référera aux travaux de Lewin sur la question.

L'intégration par les Mgp des rôles liés au management participatif ne peut se résumer à quelques facteurs-clé de contingence. En la matière, il faut plutôt constater une **contingence complexe**. Autrement dit, l'impact d'une contingence est liée à une conjonction de situations d'action et de contextes organisationnels¹ mais aussi et surtout à son interprétation par le sujet. Une contingence n'est donc déterminante que dans des circonstances précises et avec des personnes données.

Les principes de l'ajustement de rôles ainsi définis complexifient les solutions d'intervention. Ils demandent à revoir les causalités linéaires. Certes, elles charrient des certitudes rassurantes mais elles sont souvent incomplètes. Elles sont l'expression d'une mono-rationalité que contredisent les pratiques organisationnelles.

Les solutions d'intervention sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'elles ne résolvent pas l'ensemble des tensions organisationnelles. Celles-ci demeurent irréductibles aux pratiques participatives en organisation. Elles posent un problème cognitif qui est celui d'accepter qu'une explication ne soit que partielle.

Pourtant, cette complexité est celle des mécanismes humains étudiés. Un éclairage partiel de la réalité ne renvoie qu'à des fragments de solutions et des résultats insatisfaisants pour les acteurs concernés. Plus le réel est décodé avec finesse, plus on a d'emprise sur lui. Voilà pourquoi une prise en compte des diverses rationalités des managers, ainsi que des champs de tension liés aux pratiques participatives et à la complexité de l'ajustement de rôles semble intéressant.

En répondant à notre question de départ, nous apportons un système d'interprétation des pratiques observées. Il aboutit à des enseignements à la fois théoriques et concrets. Nous y voyons aussi des enseignements méthodologiques :

¹ Laville J.-L., 1992, op. cit.

- le **système global d'interactions** est un principe d'analyse des comportements. Il a pour objet de mieux comprendre l'ensemble des contraintes qui pèsent sur elles ;

- l'importance des interprétations dans le mécanisme de l'ajustement de rôles demande une quête d'**indices de représentations** des rôles des acteurs et de ceux qu'on leur prescrit. Au-delà du discours de présentation de soi, ils s'obtiennent par une observation des managers dans différentes situations. Par recoupements, ils permettent d'accéder aux représentations dominantes ;

- la **multi-rationalité des acteurs** demande à multiplier les points de vue et les situations d'observations (entretiens, observations des acteurs à différents moments). Cela impose de considérer les représentations dominantes comme temporaires, relatives à l'actualisation d'un statut, et non comme absolues et définitives.

Enseignements théoriques, pratiques et méthodologiques sont mêlés dans les conclusions que nous apportons. Ils sont sous-tendus par une épistémologie constructiviste.

4. Limites de la recherche.

Si nous revendiquons une vertu exploratoire à cette recherche, nous savons ne pas être exhaustif sur les principes de fonctionnement des processus décrits ou sur la représentativité des phénomènes évoqués. Pour cette raison, les conclusions élaborées demandent à être confirmées par l'étude d'autres organisations, afin de cerner si, au-delà de circonstances de discours, de fait et d'organisation, les analyses convergent.

D'autre part, la capacité de compréhension et d'intervention des modèles produits dans cette thèse ne pourra être vraiment vérifiée que par leur application en entreprise. C'est une de nos intentions. Pour cela, affiner les modèles et proposer des grilles qui soient plus adaptées aux exigences des entreprises (style, argumentation, exemples d'application) semble nécessaire.

Enfin, nous avons décrit nos relations et statuts dans les entreprises (auditeur avec des missions différentes), ce qui contribue aussi à la définition du champ de validité de cette recherche. L'accès aux informations sur le fonctionnement d'une organisation est par nature limité aux opportunités de dialogue et d'interactions, aux circonstances de recueil de données et autres variables de contexte.

5. Perspectives théoriques.

L'observation des pratiques liées au management participatif traduit l'existence de plusieurs types de rationalités. La majorité des discours sur le management participatif se centre sur une dimension unique. Il ne s'agit pas de contester l'éclairage de la réalité que ceux-ci apportent : les dimensions de référence ne s'affrontent pas en termes de vraies ou de fausses interprétations de la réalité. Les éclairages sont cependant fragmentés et unidimensionnels. En fait, chacune de ces visions de la réalité se complète.

La **théorie du management paradoxal**¹ considère la multi-rationalité et la variété des modèles d'analyse comme constitutive des pratiques de management. Selon cette approche, la réalité des phénomènes organisationnels ne se résume pas à une interprétation univoque. *"Elle a besoin de plusieurs rationalités divergentes ou hétérogènes pour être interprétée"*. La pluralité des rationalités en présence n'est pas l'expression d'incompatibilités ou de contradictions irrémédiables. C'est au contraire la preuve de la nécessité d'interprétations multiples et de différentes grilles de lecture théoriques pour saisir une réalité.

De ce point de vue, les comportements ne peuvent se comprendre que dans leurs contextes d'action et ce qu'ils transmettent comme tensions et paradoxes. Ils sont interprétés comme le point d'équilibre que la personne trouve entre les différents niveaux de l'activité organisationnelle. Le

¹ Louart P., "Contribution à une théorie du management paradoxal", Communication aux journées de l'AIMS de Lille, Avril 1996.

changement consiste alors en une inflexion des équilibres rencontrés auparavant¹.

Le management participatif se prête à une lecture tirée de ce champ théorique pour au moins deux raisons :

- la **diversité des approches** dont il a fait l'objet et qui révèle la pluralité de rationalités à l'égard de la pratique ;
- les différents **paradoxes** qu'il contient, jusque dans sa terminologie (diriger et faire participer).

Du point de vue des rôles, l'approche paradoxale permet de renouveler l'analyse du concept. Elle prend en compte l'immersion de l'individu dans une multiplicité de contextes. Cette immersion n'est pas seulement une source de tensions et d'ambiguïtés mais un fondement de toute activité humaine en organisation.

L'ajustement des rôles est un phénomène corollaire à la multiplicité des rôles du Mgp. Nous en avons posé les premiers principes, qui demandent un complément d'analyse pour pouvoir préciser davantage les mécanismes.

Le rattachement de cette recherche à la théorie du management paradoxal s'est progressivement imposé à nous au cours du travail. Il n'a pas été un postulat de départ.

6. Perspectives d'action.

Après avoir cherché à comprendre, nous sortons de cette thèse avec une envie forte d'agir. Tout au long de notre recherche, nous avons construit des grilles d'analyse du management participatif et des clefs de compréhension de l'ajustement de rôles. Elles ne sont rien si elles restent inappliquées. Quelle serait l'utilité de cette thèse si elle ne servait qu'à acquérir le statut de docteur ? Pour qu'elle ait une réelle utilité pratique,

¹ C'est ce que montrait déjà K. Lewin dans sa théorisation du champ de force, in Psychologie dynamique, op. cit.

nous souhaitons pouvoir faire de nos conclusions des outils d'action concrets. Pour cela, il nous faut encore affiner nos modèles d'analyses afin de les rendre applicables par les praticiens, en trouvant par rapport aux formes de diffusion pertinentes des connaissances produites.

Au cours de nos travaux, nous avons pu constater la distance qui sépare la recherche en gestion et les pratiques en entreprise. Sous les contraintes économiques, cette distance semble s'accroître¹. Nous ne souhaitons pas être les témoins passifs ou dénonciateurs de cette fracture. Nous ne prétendons pas non plus les rapprocher par notre seule détermination. Notre simple ambition est de créer des passerelles, localement, avec des gestionnaires des ressources humaines et des managers. Les pratiques des entreprises gagneraient non seulement à l'apport des "*sciences au service de la GRH*"² mais aussi à la démarche scientifique de questionnement des fausses-évidences.

Le discours autour du management participatif est un exemple de magma cognitif souffrant d'un manque de lecture théorique. Il est souvent l'occasion d'un amalgame de bribes de discours, réorganisé par une rhétorique séduisante. Au-delà de la distinction théorie/pratique, il faut considérer l'intérêt pour la pratique d'apports théoriques, aptes à donner des clefs de compréhension des phénomènes de gestion des hommes. Ces perspectives d'action dessinent les orientations futures que nous donnerons à nos travaux.

¹ Galambaud B., "Gestion des hommes et régression sociale", *Actes du 3e congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

² Louart P., "Promesses et difficultés d'une recherche en GRH", in *Etat de la Recherche en Sciences de Gestion*, Journées nationales des IAE, Nancy, Economica, 1992.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Livres et articles

Abord de Chatillon E., "Une évaluation du lien entre performance et gestion de la sécurité du travail : la situation du décolletage dans le secteur de la vallée de l'Arve", *Actes du VIIe Congrès de l'AGRH*, 1996, pp. 11-21.

Abraham J., "Médiatisation des acteurs et héros des organisations", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996.

Abraham J. "Les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 291-299.

Aktouf O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université de Laval, 1987.

Albou P., *Problèmes humains de l'entreprise*, t.1., La vie de travail, Dunod Economique, 1971, chapitre 1 : Le commandement.

Almeida (D') N. et Nutkowicz A., *Les projets d'entreprise dans la tourmente*, Ed. Liaisons, 1993.

Amadiou J.-F. et Groux G., "Production de règles, relation d'emploi et performance économique", Fericelli A.-M. et Sire B. Ed., *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996.

Amadiou J.F., "La caque sent-elle le hareng ? (au sujet des cultures nationales)", *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, 1992.

Andréani T., "Le management des illusions", dans un ouvrage collectif dirigé par Bidet J. et Texier J., *La crise du travail*, PUF, coll Actuel Marx Confrontation, 1994.

Archier G. et Seyriex H., *L'entreprise du 3e type*, Seuil, 1984.

Argyris C., *Participation et organisation*, Dunod, 1970.

Aubert N. et De Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991.

Aubert N. et Pagès M., *Le stress professionnel*, Méridiens Klincksieck, 1989.

* Bartoli A., "Quel rôle managérial pour l'encadrement dans les organisations publiques ? Le cas d'une DDE", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 268-283.

Bateson G. , *Vers l'écologie de l'esprit*, t. II, Seuil, 1980.

Beaucourt C., "La dimension symbolique des organisations", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996.

Bélanger P.R. & Lévesque B., "Amérique du Nord : la participation contre la représentation ?", Travail, n°24, Hiver 91/92, pp 71-90.

Bellini S., Laude L. & Schwamberger Y., "Paradoxes et changement organisationnel. Trois approches complémentaires", Communication à la 4e journée du Clersé, "Approches du changement organisationnel dans les entreprises et les administrations", Lille, 7 Juin 1996/a.

Bellini S., "Comprendre le management participatif", *Actes des IIIe journées de la recherche IUT en Sciences Humaines et Sociales*, "Autonomie des outils, pratiques des acteurs", GEREG, Annecy, Mars 1996/b.

* Benghosi P.J., "La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie de l'intervention", Economie et Société, Série Sciences de Gestion, n°15, 1990, pp 195-209, .

Bennis W. et Nannus B., *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, Interéditions, 1985.

Bennis W. G., *Changing organisations. Essays on the Development and Evolution of Human Organisation*, Mc Graw-Hill, 1966, cité par Martin D., 1994

Berger P. et Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1992

Bernoux P., *La sociologie des entreprises*, Points Seuil, 1995.

Bernoux P. "Les changements de la gestion sociale", in Sainsaulieu R., *L'entreprise. Une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (2e éd).

- Bernoux P., "Expression, négociation et changement" in Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, l'Harmattan, collection logiques sociales, 1990, pp. 169-189.
- Bernoux P., "La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail", Sociologie du travail, n°1, 1988.
- Bernoux P., *Un travail à soi*, Privat, 1981.
- Berry M., "L'agenda du chercheur", Sciences Humaines, Hors-Série n° 9, Mai-Juin 1995.
- Bert C., "L'effet Hawthorne. Un mythe des sciences humaines", Sciences Humaines, N° 52, pp 37-39, Juillet 1995.
- Blake R. et Mouton J., *La 3ème dimension du management*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.
- Blake R. et Mouton J., *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1972.
- * Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris, 1982.
- Bonte P. et Izard M., *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, (sous la dir.), P.U.F., 1991.
- Borzeix A., Linhart D., "La participation, un clair-obscur", Sociologie du travail, 1, 1988.
- Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, P.U.F., 1986.
- Bourdieu P., "Comprendre", in Bourdieu P. (sous la direction de), *La misère du monde*, Seuil, 1993.
- Bournois F. & Brabet J., "Les connaissances en gestion des ressources humaines, Réflexion sur leurs modes de production et leurs caractéristiques essentielles", in Brabet J. *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 1993.
- Bournois F., Livian Y.-F. et Thomas J., "Les nouvelles perspectives de recherche en GRH", in Brabet J., *Repenser la GRH*, Economica, 1993.

Brabet J. et Klemm M., "Le point sur les projets d'entreprise", Gestion 2000, n°2, Avril 1994.

Brabet J., (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 1993, dont :

- Brabet J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles", chapitre III, pp. 69-140.

Bron A. et De Gaulejac V., *La gourmandise du tapir. Utopie, management et informatique*, Ed. Desclée de Brouwer, coll. Hommes et perspectives, 1995.

Burchard W.W., "Role Conflicts of military chaplains", American sociologic Review, n°19, 1954.

Callon M., Latour B., *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, 1991.

Candau P., *Audit social*, Edition Vuibert, 1985.

Carlo (De) L., "Un tour dans l'atelier du chercheur-bricoleur", *Actes de la journée de l'IAE de Lille*, "Méthodes Qualitatives et Gestion des Ressources Humaines", 28 Mars 1996.

Castro J.-L. et Lancestre A., "Le manager : du surhomme à la personne", Humanisme et entreprise, n°199-200, août 1993.

Chanlat J.-F., "La société malade de ses gestionnaires", Interface, vol. 14, n°6, 1993.

* Chappuis R. et Thomas R. , *Rôle et statut*, PUF, coll. "Que sais-je?", 1995.

Chaskiel P., *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte*, ESKA, 1994.

Chevalier F., "Splendeurs et misères des cercles de qualité", *Actes du 3e congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

Chevalier F., "Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel", in Martin D., *Participation et changement social*, l'Harmattan, 1990, pp. 191-208.

Chevalier F., *L'histoire véritable des cercles de qualité*, Thèse nouveau régime en sciences de gestion, HEC, 1989.

✱Chevrier J., "La spécification de la problématique", dans un ouvrage collectif, sous la direction de Gauthier B., *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, Presse de l'Université du Québec, 1993, 2e édition.

Cooke W.N., "Improving productivity and quality through collaboration", Industrial Relations, 28, 1989, pp. 299-319.

Cotton J.-L., Vollrath D.A., Forggatt K.L., Lengnick-Hall M.L. & Jennings K.R., "Fact : the Form of Participation does matter - a Rebuttal to Leana, Locke and Schweiger", Academy of Management Journal, vol. 15, n°1, 1990, pp. 147-153.

Cotton J.-L., Vollrath D.A., Forggatt K.L., Lengnick-Hall M.L. & Jennings K.R., "Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes", Academy of Management Review, vol. 13, n°1, 1988, pp. 8-22.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, 1963.

Cruellas P., *Coaching. Un nouveau style de management*, ESF Editeur, 1993.

Dachler B.A. & Wilpert B., "Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : a critical evaluation", Administrative Science Quarterly, vol. 23, 1978, pp. 1-39.

Denzin N.K. & Lincoln Y.S., "Entering the field of Qualitative Research", in Denzin & Lincoln (coord.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, 1994.

Desreumaux A., "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue Française de Gestion, n°107, Janvier-Février 1996.

Desreumaux A., *Structures d'entreprise. Analyse et gestion*, Vuibert, coll. gestion, 1992.

Deutsch M., Krauss R.M., *Les théories en psychologie sociale*, Mouton Editeur, 1972.

Devereux G., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, 1980.

Diridoulou A., *L'encadrement de proximité*, Editions d'Organisation, 1995.

Ehrenberg A., *L'individu incertain*, Calmann-Lévy, 1994.

Enjeux-Les échos, "Les cadres repris en main", Janvier 1996.

Enriquez E., "L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile", in R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, pp. 203-228.

Enriquez E., "L'individu pris au piège de la structure stratégique", Connexions, n° 54, 1989.

Enriquez E., "Problème de commandement dans les entreprises industrielles", Hommes et Techniques, vol. 15, n° 169, 1959.

Exiga E. : *Profession, agent de maîtrise*, EME, 1978.

Festinger L. & Aronson E., "Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux", in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1968, op. cit., 193-211.

Fiedler F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mac Graw Hill, 1967.

Filloux J.C., "R. Linton et l'évolution de l'anthropologie culturelle", préface de Linton R., *Culture et comportement*, Dunod, 1977.

Fisher C. D. et Gitelson R., "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity", Journal of Applied Psychology, vol. 68, n°2, 1983.

French J.R. & Raven B.R., "Les bases du pouvoir social", in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1972.

Friedman G., *Le travail en miettes*, Gallimard, 1964, 2e éd.

Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF, 1994.

Galambaud B., "Gestion des hommes et régression sociale", *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

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

Galambaud B., *Des hommes à gérer*, EME, 1983.

Gauthier B., *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, Presse de l'Université du Québec, 1993, 2e édition.

Gautrat J., "La participation directe : pratiques et interprétations", *Travail* n° 24, 1991-92.

Gautrat-Mothé J., "Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire", in Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 1990, pp. 149-167.

Gélinier O., "Historique de la direction participative", pp 13-23 in Laboucheix V. (sous la direction de), *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Dunod, coll. Entreprise, 1990.

Gélinier O., *Direction Participative par Objectifs*, Hommes et Techniques, Paris, 1968.

Gibb J.R., "Leadership", in Lindsey G. & Aronson E. (sous la dir.), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Addison-Westley, 1969.

Giddens A. *La constitution de la société*, PUF, 1991.

*Girin J., "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", dans un ouvrage collectif coordonné par Martinet A.C., *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1991, pp. 141-182.

*Girin J., "L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", *Actes du colloque FNEGE-ISEOR*, "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en Gestion", Paris, 18-19 Novembre 1986.

Girin J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", Economie et Société, Série Sciences de Gestion, Octobre-Décembre 1981.

Goffman E., *Les rites d'interaction*, Editions de minuit, coll. Le sens commun, 1974.

Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome I, "La présentation de soi", Editions de Minuit, 1973.

Goguelin P. et Mitrani G., *Le management participatif*, Ed. Hommes et Perspectives, 1994.

Gourgand P. , "Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation", Humanisme et entreprise, n°198, avril 1993.

*Guittet A., *L'entretien*, Armand Colin, 1983.

Hall D., "Le management est toujours participatif", Revue Française de Gestion, n°88, Mars 1992.

Hamblin A.C., "Les fonctions de la maîtrise" (trad.), Sociologie du travail, n°3, Juillet-Septembre 1963, pp. 225-236.

Handy C., *Le temps des paradoxes*, Ed. Village Mondial, 1995.

Hatchuel A., "L'intervention de chercheurs en entreprise. Eléments pour une approche contemporaine", Education Permanente, n°113, Décembre 1992, pp. 73-88.

Havlovic S.J., "Worker Participation and Productivity : A longitudinal Analysis", *Working Paper*, IAE de Lille, 1996.

Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Management des organisations*, De Boeck Université, 1992.

Henriet B., *Leadership et management*, Editions Liaisons, 1993.

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

Hersey P. & Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.

Herzberg F., *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1973.

House R.-J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Septembre 1971, pp. 321-338.

Huberman A.M., Miles M.B., *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, 1991.

*Huberman M. , "Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative", Education et Recherche, vol. 3., 1981, pp. 233-249.

Hughes (D') P., Petit G., Retrat F., "Les emplois industriels : nature, formation, recrutement", P.U.F., Cahiers du centre d'étude des emplois, n°4, 1973.

Igalens J., "Tous DRH, la logique du partage de la fonction", Préface à Peretti J.-M., *Tous DRH*, Editions d'Organisation, 1996

Igalens J., *Audit des Ressources Humaines*, Ed. Liaisons, 1994, 2e éd.

Igalens J., "L'image de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité", in Brabet J. (coord), *Repenser la GRH*, Economica, 1993, pp. 143-160.

Igalens J., "Les problèmes posés par l'application des normes internationales pour la gestion de la qualité dans le domaine de la GRH", *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, Lille 1992, pp. 608-612.

Ilgen D.R. & Hollenbeck J.R., "The structure of Work : Job Design and Roles", in Dunette M.D. & Hough L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2., Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto, 1991.

Imbs P., "Le leadership : un nouvel enjeu pour la gestion des ressources humaines ?", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 406-415.

Imbs P. "Les modes managériales mises en échec ?", Gestion 2000, n°3, 1995, pp. 89-104.

Iribarne (d') P., "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", in Sainsaulieu R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (2e édition).

Jackson S.E. et Schuler R.S., "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", Organizational Behavior and Human Decision Processus, n° 36, 1985, pp. 16-78.

Jaillon D., "Les ingénieurs face aux mutations de l'entreprise. L'apprentissage du management des ressources humaines", *Actes du 6e Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 416-421.

Jaques E., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, 1972.

* Jolivet T., *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, Thèse de 3e cycle en Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1991.

Kahn R.L., *Work and Health*, Wiley, 1983.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. et Rosenthal R.A., *Organizational Stress*, Willey & Sons, 1964.

Kang J-A., "Performance et satisfaction suite à l'instauration des horaires variables en Corée", in Fericelli A.-M. & Sire B. (Eds), *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996.

Katz D. et Kahn R.L., *The social psychology of organizations*, Wiley & sons, 1966.

Katz D. et Kahn R. L., "Organisation des rapports humains et motivations ouvrières", Hommes et Techniques, vol. 15, n°169, hors-série, 1959, pp. 16-27.

Katz H.C., Kochan T.A. & Weber M.R., "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness", Academy of Management Journal, vol. 28, 1985, pp. 509-526.

Kets de Vries M., *Profession : leader*, Mac Graw Hill, 1991.

Laboucheix V. (sous la direction de), *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Dunod, coll. Entreprise, 1990.

Landier H., "Le management participatif a-t-il fait long feu ?", Liaisons Sociales, n°35, Janvier 1989, pp. 22-25.

Landry M., "L'ambiguïté comme outil de gestion", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995.

Lapassade G., *L'ethnosociologie*, Editions Méridiens Klincksiek, 1991.

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

Laville J.-L., "Participation des salariés et travail productif", Sociologie du Travail, 1/93, pp. 27-47.

Laville J.-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Vuibert, 1992/a.

Laville J.-L., "L'évaluation économique du management participatif", Revue Française de Gestion, n°88, Mars-Avril-Mai 1992/b, pp. 72-80.

Laville J.-L., "Pour une typologie des formes de participation", Travail n° 24, 1991-92.

Laville J.-L. et Ricochon M., "Management participatif. 20 ans d'actualité", Travail, n° 24, 1991-92.

Laville J.-L. et Gautrat J., "Participation et modernisation des entreprises européennes", *Annales des Mines*, Gérer et comprendre, Septembre 1991.

Laville J.-L., "Efficacité économique et créativité sociale", in Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, l'Harmattan, collection logiques sociales, 1990, pp. 95-114.

Lawler, E.E. III., *The ultimate advantage*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Le Goff J.-P., *Les illusions du management*, La Découverte, 1996.

Le Goff J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2e éd.

Leana C.R., Locke E.A. & Schweiger D.M., "Fact and Fiction in Analyzing research on Participative Decision Making : a critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall and Jennings", Academy of Management Review, vol. 15, n°1, 1990, pp. 137-146.

Leuthold P., "La démocratie, l'entreprise et les micro-collectifs", in Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 1990.

Levine D.I. & D'Andrea Tyson L., "Participation, productivity and the firm's environment", in Blinder A.S. (Ed.), *Paying for the productivity*, Washington DC, The Brooking institution, 1990.

Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1968.

Lewin K., *Psychologie dynamique. Les relations humaines. Morceaux choisis*, PUF, 1959.

Lewin K., "The consequences of an authoritarian and Democratic Leadership", in Weiss G., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Brothers, 1948.

Lewin K., "Group Decision and Social Change", in Newcomb T.M. & Hartley E.L. (Ed.), *Readings in Social Psychology*, New-York, Holt, 1947, pp. 330-334.

Liaisons sociales, "Le management participatif ne fait plus recette", n°79, mai 1993.

*Lieberman S., "Les effets des changements de rôles sur les attitudes", in H. Mendras, *Eléments de sociologie. Textes*, Armand Colin, 1978.

Likert R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

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

Linhart D et R., "Entreprises françaises : les dangers du participatif ou l'autre taylorisme", dans D. Martin, *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, collection logiques sociales, 1990, pp. 117-129.

Linton R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, 1977.

Lipovetsky G., *L'ère du vide*, Gallimard, 1992/a.

Lipovetsky G., "Les noces de l'éthique et du business", Problèmes économiques, n°2276, 20 Mai 1992/b, pp. 1-12.

Locke E. & Schweiger D., "Participation in Decision Making : One More Look", in Staw B.M. & Cummings L.L., *Research on organizational Behavior*, JAI Press, 1979.

Lojkine, "Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses auto-gestionnaires", in D. Martin, *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, collection logiques sociales, 1990, pp. 131-148.

Louart P., "Principes et usages d'une théorie du management paradoxal", séminaire du Claree, 28 Juin 1996/a.

Louart P., "Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies", Actes de la journées IAE de Lille, Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines, 28 Mars 1996/b.

Louart P., "Contribution à une théorie du management paradoxal", communication aux *Journées de l'AIMS*, Lille, 1996/c.

Louart P., *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed. Liaisons, 1995.

Louart P., "Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines", in Brabet J. (coordonné par), *Repenser la GRH*, Economica, 1993/a.

Louart P., "Des impasses théoriques à l'expérience de l'action", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1993/b., pp. 1-18.

Louart P. et Beaucourt C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, n°5/6, Janvier 1993/c, pp. 55-72.

Louart P., "Participation aux résultats : les véritables enjeux", Revue Française de Gestion, n°88, Mars-Avril-Mai 1992, pp. 95-104.

Louart P. "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1990/2/a.

Louart P., "Trois paradoxes en GRH", Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, 1990/4/b.

Louart P. & Benmedhi A., "La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1984-2.

Lourau R., *Le journal de recherche*, Ed. Méridiens Klincksiek, 1988.

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

Mack M., "Le management horizontal", ANDCP Personnel, n°14, Septembre 1988 ;

Macy B.A. & Peterson M.F., "A test of participation theory in a work re-design field setting : degree of participation and comparison site contrasts", Human Relations, vol. 42, n°12, 1989, pp. 1095-1165.

Mallet L. , "Evolution des modes de gestion des cadres", Savoir, n°7, Avril-Juin 1995, pp. 235-252.

Martin D., "Heurs et malheurs de la démocratie au travail", Sciences Humaines, Hors-Série n°11, Décembre 95-Janvier 96, pp. 42-45.

Martin D., *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, PUF, 1994.

Martin D., *Participation et changement social dans l'entreprise*, l'Harmattan, collection logiques sociales, 1990,

- dont Martin D., "L'expression des salariés en France : examen de quelques interprétations théoriques", pp. 33-54.

Martin D., "Peut-on donner un nouveau souffle à la participation", *Actes du 3e congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954.

Matheu M., "La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ?", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°2, Mars 1986, pp. 81-95.

Mayo E., *Human problems of an industrial civilisation*, Harvard University Press, 1946.

McCaffrey D.P., Faerman S.R. et Hart D.W., "The Appeal and Difficulties of Participative Systems", Organization Science, vol. 6., n°6, Novembre-Décembre 1995, pp. 603-627.

Mendras H., *Éléments de sociologie. Textes*, Armand Colin, 1978

Mendras H., *Éléments de sociologie*, Armand Colin, coll. U, 1975.

Merton R.K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1965, 2e éd.

* Michelat G., "Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie", Revue Française de Sociologie, XVI, 1975, pp. 229-247.

Midler C., "Logique de la mode managériale", *Annales des Mines*, Gérer et comprendre, Juin 1986.

Miles R.H. et Perrault W.D., "Organizational Role Conflict : its Antecedents and Consequences", Organizational Behavior and Human Performance, vol 17, 1976.

Miller K.I. & Monge P.R., "Participation, satisfaction and productivity : a meta-analytic review", Academy of Management Journal, vol. 29, 1982, pp. 727-753.

Mintzberg H., *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Editions d'organisation, 1984.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982.

Moisdon, Recherche en gestion et intervention, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1984, pp. 61-73.

Monedi R., "Le management participatif intégral", pp 137-142, in Laboucheix V. (sous la direction de), *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Dunod, coll. Entreprise, 1990.

Morce J.M., "Designing Funded Qualitative Research", in Denzin N.K. & Lincoln S.Y. (coord.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, 1994.

Morel C., "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 28, Septembre 1992, pp. 71-83.

Mucchielli A., *Les méthodes qualitatives*, PUF, coll. Que sais-je?, 1991.

Mucchielli A., *Les jeux de rôles*, P.U.F., collection Que sais-je ?, 1990 (2e édition).

Nadel S.F., *La théorie de la structure sociale*, Editions de minuit, 1970.

Newcomb T.M., Turner R.M. et Converse P.E., *Manuel de psychologie sociale. L'interaction des individus*, PUF, 1970.

Norsworthy, J.R. & Zabala, C.A., "Worker attitudes, worker behavior and productivity in the US automobile industry, 1959-1976", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, 1985, pp. 544-577.

Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1979.

Parsons T. *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955

Peretti J.-M. (sous la dir. de), *Tous DRH*, Editions d'organisation, 1996, dont :
- Peretti J.-M., "Tous D.R.H. : un défi pour les responsables hiérarchiques".

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

Pichault F., "La GRH et son contexte : Réflexions sur l'autonomie d'une variable", *Actes du 6e Congrès de L'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995, p. 603.

Plane J.-M., "Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 576-585.

Pourtois J.-P., Desmet H., "Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique", *Réseaux*, 55-56-57, 1989.

Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, Dictionnaire des emplois, Paris, La documentation française, 1993.

Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

Reynaud J.-D., "Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes", Revue Française de Sociologie, vol. 29, n°1, Janvier-Mars 1988.

Rizzo J.R., House R. J. et Lirtzman S.I., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", Administrative Sciences Quarterly, n° 15, 1970.

Roca S., Retour D., "Participation in Enterprise Management", Economic and Industrial Democracy, Février 1981.

* Rocheblave-Spenlé A.M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, P.U.F., 1962.

Roethlisberger F.J., "Le rôle inconfortable du contremaître", Harvard-L'Expansion, n°43, Hiver 1987-88, pp. 90-91.

Roethlisberger F.J., "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, 1976, pp. 191-201.

Roethlisberger F.J., "Le contremaître, maître et victime de la conversation dans les deux sens", in Hoslett S.D., *Les aspects humains de la direction des entreprises*, Dunod, 1959, pp. 46-64.

Roger A. & Roques O., "Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 456-461.

Rojot J., "Ce que participation veut-dire," Revue Française de Gestion n° 88, Mars 1992.

Rojot J. et Bergman A., *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

Rosenberg R.D. & Rosenstein E., "Participation and Productivity : An empirical Study", Industrial and Labor Relations Review, n°33, 1980, pp. 355-367.

Sainsaulieu R., *L'entreprise. Une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (2e éd), dont :

- Sainsaulieu R., "Entreprise, terre de changements".

Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987.

Sainsaulieu R. et D. Segrestin D., *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du travail, n°3, 1986.

Sainsaulieu R. Texier P.-E., Marty M.-O., *La démocratie en organisation*, Méridiens Klincksieck, 1983.

Sainsaulieu R., "Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1982.

Sainsaulieu R., *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques", 1977, chapitre 8.

* Sarbin T.R. & Jones D.S., "Une analyse expérimentale du comportement de rôle", in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 1968, pp. 93-104.

Sarbin T.R., Allen V.L., "Role Theory", in Lindsey G. & Arinson E. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, vol. I., Readings, Mass. Addison-Wesley, 1968, pp. 488-567.

* Sardan O. , "La politique de terrain", Enquête, n°1-1995, pp. 71-109.

Sashkin M., "Participative Management remains an Ethical Imperative", Organizational Dynamics, vol. 14, n°1, 1986, pp. 62-75.

Sashkin M., "Participative Management is an Ethical Imperative", Organisational Dynamics, Spring, vol. 12, 1984, pp. 4-21.

Segrestin D., "L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux", Revue Française de Sciences Politiques, vol. 37, n°4, Août 1987.

Sell M.V., Brief A. P. et Schuler R. S., "Role Conflict and Role Ambiguity : Integration of the Literature and Directions for Future Research", Human Relations, vol. 34, n°1, 1981.

Sherif M., "Influences du groupe sur la formation des normes et attitudes", in Levy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, 2e éd., 1978, t.1., pp. 222-240.

Stankiewicz F., "Le temps de révisions : la crise du taylorisme", in *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines : l'après-taylorisme*, Economica, 1988.

Stoezel J., *La psychologie sociale*, Flammarion, 1963.

Tannebaum R. et Schmidt W. , "How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Mai-Juin 1958 ou Mai-Juin 1973, pp. 162-180.

Tannenbaum A.S., "Psychologie sociale de l'organisation industrielle", Hommes et Techniques, 1967.

Tapia C., *Management et Sciences Humaines*, Editions d'organisation, coll. Sup. 1991

Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957.

Tellier Y., "Leadership et gestion", in Tessier R. et Tellier Y., *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université de Québec, 1991, pp. 35-88.

Thévenet M., "Impliquer ses collaborateurs", in Peretti J.-M. (sous la dir.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, 1996, pp. 249-256.

Thévenet M. et Vachette J.-L., *Culture et comportement*, Vuibert, 1992.

Thévenet M., "Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution", Revue Française de Gestion, n°88, Mars-Avril-Mai 1992/a.

Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992/b.

Thévenet M., "Du management au management participatif", Travail, n° 24. 1991-92.

Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.

Thévenet M., "L'écot de la mode", Revue Française de Gestion, n°53-54, 1985.

Thorsrud E., *La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation de l'organisation*, Sociologie du travail, mars 1975.

- Thuderoz C., "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", Revue Française de Sociologie, n°XXXVI, 1995.
- Trist E.A., Bamfort K.W., "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting," Human Relations, vol.4, n°1, 1956.
- * Trouvé P., "L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle : illustration à partir du cas français dans la période 1987-1993", Cahiers d'Etude et de Recherche, groupe ESC Clermont, Décembre 1993.
- Van Bulke R., *Le management relationnel*, Dunod, 1995.
- Van Maanen J., *Qualitative Methodology*, Sage, 1983.
- Von Glaserfeld E., "Introduction à un constructivisme radical", in Watzlawick (sous la direction de), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Points-Seuil, 1988.
- Vroom V.H. & Yetton P.W., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973.
- * Wacheux F., "L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995, pp. 127-135.
- Walker R.W., "La participation des travailleurs à la gestion des entreprises : problèmes, pratiques et perspectives", Bulletin de l'Institut International d'Etudes Sociales, vol. 12, 1974.
- Watzlawick P., "La réalité est une construction", Sciences Humaines, n°32, Octobre 1993, pp. 38-41.
- Watzlawick P., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Points-Seuil, 1988/a,
 - dont Watzlawick P., "Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes".
- Watzlawick P., "A propos de Gregory Bateson", sous la direction d'Y. Winkin, *Bateson : premier état d'un héritage*, Seuil, 1988/b.
- Watzlawick P., Beavin J.H. , Jackson D.D., *Une logique de la communication*, Points-Seuil, 1979.

Weiss D. et alii, *La fonction Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, 1988.

Weiszfeld M. Roman P., Mendel G., *Vers l'entreprise démocratique. Le récit d'une expérience pionnière*, Editions La découverte, coll. Essais, 1993.

Winkin Y.(sous la direction de), *Bateson : premier état d'un héritage*, Seuil, 1988.

Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5., 1989, 4e éd.

Zaleznik A., "The Human Dilemmas of Leadership", Harvard Business Review, Juillet 1963.

ANNEXE

Cette annexe est composée de trois retranscriptions d'entretien :

- le premier entretien a été réalisé à NORACIER, avec le fondateur de l'Institut du Management. Il permet de mieux comprendre les intentions de l'organisation lors du développement du management participatif ;
- les deux suivants ont été menés à NORPOR avec des managers de proximité en charge de mettre en oeuvre le management participatif. Ces Mgp sont confrontés à des problèmes concrets d'application. Les entretiens en donnent des exemples.

Entretien RH 4
Fondateur de l'Institut du Management. NORACIER
Actuel directeur des affaires syndicales et sociales

Explication démarche :

R : Bon, alors il faut que je vous raconte d'abord un peu mon parcours professionnel pour que vous compreniez le sens des réponses que je vais vous faire parce que la vision que je veux avoir du management participatif n'est pas au travers de ma dernière expérience ici. C'est plus à travers un autre passé, ayant été très très impliqué dans le mouvement du management participatif. Alors, en deux mots, je vais vous raconter un peu mon histoire. Moi, depuis 1970 je m'occupe de RH. J'ai fait partie de ces premiers quaterons de ces nouveaux métiers qu'on a appelé les responsables de formation, après l'accord interprofessionnel de 70, et la loi de 71 sur la formation professionnelle. A l'époque, j'étais dans la métallurgie à Douai. Il n'y avait pas de responsable de formation. J'ai été leur responsable de formation. Après, je me suis retrouvé à la tête d'un organisme de formation. J'ai vu la formation sous un autre aspect. J'ai dirigé cet organisme pendant une dizaine d'années, pour développer à la fois l'apprentissage et la formation continue en entreprise, dans les métiers, globalement, de la métallurgie et des toutes les autres activités industrielles de la mécanique, des métaux en feuilles et de l'électricité. Au départ, j'avais une formation technologique.

Ayant donc été amené à vendre de la formation dans les entreprises, en particulier dans une entreprise de Dunkerque, dans une entreprise de l'agro-alimentaire, chez Lesieur, au début des années 80, alors que Lesieur faisait partie de ce quateron d'entreprises pionnières qui a commencé dès la fin des années 70 à développer les cercles de qualité. A force de venir vendre de la formation chez Lesieur, je me suis intéressé à ce mouvement des CQ jusqu'au jour où à force de m'y intéresser, Lesieur m'a dit : "puisque ça vous intéresse tant, venez travailler chez nous". Donc, je suis arrivé dans le dunkerquois, chez Lesieur en 83, où j'ai eu la chance à la fois chez Lesieur, pendant 3 ans, puis pendant 3 ans chez William-Saurin, qui faisait partie du groupe Lesieur, dans une usine de Saône-et-Loire ; j'ai eu la chance de travailler aux côtés de gens comme Georges Archier, comme Hervé Seyriex, qui ont quand même été les grands prêtres du management participatif. Etant chez WS de 86 à 89, j'ai eu la chance de côtoyer un autre personnage très haut en couleur, qui s'appelle Christian Lemoine, qui était le grand prêtre à l'époque du management motivationnel.

J'ai donc trouvé dans ces deux approches une grande complémentarité : le management de l'équipe, le management de l'individu... jusqu'à ce qu'en 1989, le hasard a fait qu'en revenant sur le dunkerquois pour des raisons personnelles, mon chemin a croisé celui du Directeur des Affaires Sociales

de l'époque, Paul Roger, avec qui j'avais milité au sein de l'AFCERQ Région Nord quand j'étais à Lesieur ici à Dunkerque. Il m'a dit "je cherche quelqu'un pour travailler avec moi, est-ce que tu ne veux pas venir avec moi ?". Je suis donc arrivé ici à NORACIER pour continuer à poursuivre le développement d'un management... je vais dire d'un management humaniste si vous voulez.

Je suis donc arrivé en 1989, au moment où l'entreprise était en train de construire un nouveau projet, c'était l'avant-projet. J'en ai gardé des souvenirs dans ce bureau à travers les affiches que vous avez derrière moi. Cet avant-projet a conduit à un projet d'entreprise qu'on a appelé le projet Horizon. Dans ce projet Horizon, j'ai été amené à proposer à la direction à créer une nouvelle structure à NORACIER Dk, qui s'est appelé l'Institut du Management. C'est moi qui suis le créateur de l'Institut du Management. Je pourrais vous ressortir le dossier, je l'ai là. Je suis arrivé ici en Juin 89 et j'ai déposé en Août 89 un rapport d'étonnement sur ce que j'avais pu observer pendant mes trois premiers mois à NORACIER DK, et dans mes conclusions, je proposais à la direction de créer un Institut du Management. Finalement, mon projet a retenu toute l'attention de la direction puisqu'en Avril 90, on ouvrait l'Institut du Management de NORACIER DK, qui continue avec Jean Bodel à remplir sa mission. En 92, le directeur de l'époque, Chabanier, m'a demandé de prendre les relations syndicales et sociales. J'ai donc quitté l'Institut mais c'est donc plus à travers les 10-12 années qui ont précédé cela que j'ai une idée du management participatif. J'en suis toujours un ardent défenseur.

Q : Est-ce que l'IM, tel qu'il a été créé et tel qu'il est maintenant a évolué dans ses fonctions, dans ses missions... et comment ?

R : Je dirais que l'IM a certainement évolué. Moi exactement, sur ce qu'il développe, j'ai quand même pris du recul. Ça fait quand même 4 ans que je l'ai quitté, donc il s'est passé un certain nombre de choses. En gros, de mémoire, la mission qu'on s'était assignée à l'époque était de développer un management d'un style nouveau qui s'appuyait sur un management participatif et sur un management motivationnel, à travers d'ailleurs un slogan qui faisait partie du projet d'entreprise : des managers qui animent, qui pilotent et motivent. D'ailleurs, il est toujours affiché à l'IM. C'était le concept de base de ce nouveau management. Pour le développer, on s'articulait autour trois grands axes d'action :

- le domaine de la formation : mettre en place tout un processus de formation des managers dans lequel s'intégrait toute cette dimension humaine du manager, je dirais la prise en compte de la dimension humaine et sociale, à côté de sa dimension technique, parce que bien sûr le manager a à mettre en oeuvre des technologies. A côté de cette dimension économique et organisationnelle, la prise en compte de cette dimension humaine et sociale.

A l'époque, nous avons repris un certain nombre de stages qui existaient dans le passé car on ne transformait pas les choses comme ça, d'un coup de baguette magique, toute chose doit s'appuyer sur le passé pour construire l'avenir. Donc, on avait repris tout un catalogue d'activités qui existait déjà mais l'idée a été plutôt de mettre en place des actions lourdes de formation. La première ayant été la formation d'agents de maîtrise certifiée IUMM. Ce processus s'est bien développé puisqu'aujourd'hui il ne reste quasiment plus que cette structure formation lourde qui s'est développée au niveau de la pré-formation de la maîtrise, et au niveau de la maîtrise supérieure à travers des formations lourdes certifiées par la branche professionnelle.

Ca, c'est un axe qui s'est bien maintenu, qui a confirmé son orientation.

- 2e axe, qui ne s'est pas développé comme je l'avais imaginé au départ, qui a pris une autre orientation qui n'est pas inintéressante. C'était de développer au-delà de la formation une culture commune managériale. Je l'avais imaginé à travers une série de produits qui pouvaient être des conférences, des clubs-rencontre, une bibliothèque sur le management. On avait imaginé toute une série de produits qui permettaient de développer une culture managériale commune et depuis, mais j'en ai été à la charnière, j'ai quitté l'IM au moment où on a décidé de mettre en place la démarche Cap Horizon, qui est une démarche de management. C'est véritablement un outil pour développer une culture managériale commune.

- 3e axe : comme on s'inscrit dans une démarche de qualité totale, qui dit qualité dit aussi mesure, c'était la mesure de l'impact de ce nouveau management. Donc, ça a été le développement de sondages d'opinion, qu'on a appelé à l'époque "microscope", on les a donc développés pendant un certain nombre d'années mais ce produit a été repris au niveau de la société U + S, à travers un produit beaucoup plus large, qui s'appelle Ulysse et qui est un sondage qui s'effectue à peu près 1 fois tous les 18 mois, par serveur minitel pour l'ensemble de la société puis on rassemble les données spécifiques à NORACIER DK, qu'on réunit. Je dirais que globalement, on est resté sur les mêmes lignes, même si les produits ont évolué au niveau de l'IM, avec peut-être en plus un produit que Jean Bodel a développé.

C'est d'ailleurs intéressant pour moi, pour ma fonction, c'est la note de conjoncture sociale. C'est la vision du climat social par l'IM. Les animateurs, les responsables, qui ont de nombreux contacts avec les différentes couches sociales de cette usine, perçoivent un climat social qui n'est certainement pas le même que celui que moi je peux percevoir parce qu'on ne le regarde pas par les mêmes lunettes. Moi, je mesure maintenant le climat social à travers la relation syndicale, qui est quand même une lunette un peu déformante, et ce n'est pas péjoratif, ni critique mais le rôle d'une organisation syndicale, c'est quand même de porter la revendication, la réclamation et donc moi, je reçois essentiellement du message négatif. Vu

de ma place, si je n'écoutais que les organisations syndicales, je pourrais dire que cette usine, c'est la catastrophe...

Q : de toutes les organisations syndicales ?

Q : mais oui, c'est leur rôle, c'est normal, alors, avec plus ou moins d'importance évidemment. Entre le discours tenu par une organisation de type CGT et une organisation de type CGC, vous avez un écart et entre deux, vous avez une fourchette dans laquelle les uns et les autres vont s'inscrire. Mais il n'en reste pas moins vrai qu'il s'agit essentiellement du message négatif. Moi, je suis ici le collecteur des messages négatifs, ce qui n'est d'ailleurs pas sans poser de difficultés parce qu'à force de recevoir des messages négatifs, petit à petit, l'image de votre entreprise, elle se déforme. D'où l'intérêt pour moi d'avoir cette note de conjoncture sociale, qui pour moi est une vision plus objective. Je ne dis pas que les problèmes évoqués par les organisations syndicales ne sont pas objectifs mais il y a toujours quand même un petit peu tendance de faire d'un cas particulier une généralité.

La vision de la note de conjoncture sociale qui, je crois, est objective : quand on est dans une période difficile, l'IM sait dire les choses, me semble-t-il clairement, mais c'est certainement une vision plus objective que celle que je peux avoir. Donc je peux m'appuyer dessus pour guider mon action en fait.

Q : la note de conjoncture sociale, c'est une évolution des sondages qui pouvaient être faits auparavant ?

Q : Vous avez les sondages qui sortent une fois tous les 12-18 mois, qui sont des points fixes à un moment donné dans une période. Bien sûr, en fonction des résultats qui sortiront, la note de conjoncture sociale sera une analyse de ces résultats. Mais vous savez, dans une entreprise comme la notre, il se passe tellement de choses que le climat social évolue au fil de l'eau et donc il y a une note de conjoncture qui sort à peu près tous les 3-4 mois, après, elle s'inspire plus des entretiens, des très nombreux contacts des animateurs de l'IM à travers les formations, les opérations Cap Horizon. C'est plus le ressenti, je dirais, une lecture sociale de l'entreprise.

Q : Au moment où vous avez lancé l'IM, sur quel axe vous sentiez la priorité dans les changements à mener ?

Q : Alors, je vais essayer de faire un petit peu d'histoire pour bien comprendre pourquoi j'ai été amené à faire cette proposition (IM).

Je pense que cette usine a vécu une transformation sociale, économique et technologique radicale pendant les années 80, considérable. En gros, pendant les années 80, la culture de cette usine s'appuyait sur 3 grandes dominantes :

- d'abord une culture technique : on est dirigé par des ingénieurs, qui prennent leur pied en fabriquant de l'acier et en managant des outils techniques. La résultante, et c'était vrai dans bon nombre d'industries en France, ça voulait dire que quand on nommait un agent de maîtrise, on n'allait pas chercher celui qui avait les meilleures qualités humaines. Celui qu'on désignait AM, c'est celui qui était reconnu pour ses compétences techniques. J'ajouterais même que s'il avait un bon coup de gueule, ben on se disait que c'était peut-être pas plus mal. Mais, c'était la reconnaissance technique avant tout. Quand on augmente un ingénieur, un chef d'atelier, qu'on lui donne une promotion, c'est parce qu'on lui a reconnu des compétences techniques. Même s'il a fait des grosses bourdes au niveau de son management, on ne s'en intéresse pas.

- 2e grande dominante culturelle : la dominante du quantitatif. En 1980, FRANCE-ACIER n'est pas sorti des 30 glorieuses. On a l'impression que quelque soit le type d'acier qu'on va fabriquer, il y aura un client qui viendra nous l'acheter, à n'importe quelle qualité et à n'importe quel prix. Donc, on est toujours dans du quantitatif. Les anciens disent qu'ils fabriquent du "fer à baudet".

- 3e grande dominante culturelle : la dominante de l'individualisme. Bon, je dirais que tout le système éducatif nous y conduisait. Tout le système a toujours été un système qui... les examens, bon les ingénieurs ont été ceux qui ont fait les concours, les maths sup, les maths spé... qui nous dirigent, qui ont toujours travaillé seuls, qui ont toujours été reconnu à travers uniquement leur travail personnel sans se soucier de leur environnement.

Et on était dans cette culture. C'est la base culturelle à l'aube des années 80. Et puis, notre base sociologique de notre population à l'époque... FRANCE-ACIER en 1980, c'est quand même intéressant à observer, alors qu'elle était essentiellement une usine s'appuyant sur une base technique, a été une des premières entreprises en France, à faire des enquêtes d'opinion et en 1981, FRANCE-ACIER DK a fait faire une enquête d'opinion par un cabinet (Pragma). L'enquête a démontré que nous avions une population particulièrement motivée et satisfaite, prête à se mobiliser pour son entreprise, qui était la population des AM. On peut l'expliquer facilement. C'était des gens sortis du tas, reconnus par leurs compétences techniques, qui se trouvent promus avec un galon d'AM. Donc, c'est des gens qui ne peuvent être que satisfaits de leur entreprise. Donc :

- une population d'AM sur laquelle on peut s'appuyer solidement.
- une population d'ouvriers, qui, globalement, est insatisfaite et qui a un degré de mobilisation assez fort. D'ailleurs, à cette époque, il ne se passe pas une année sans qu'on ait des mouvements de grève, assez forts. Insatisfaction et mobilisation : caractéristique même de la situation génératrice de conflits.

- à cette époque, la pop. de techniciens n'était pas suffisamment représentative pour pouvoir l'analyser.
- et puis une pop. d'ingénieurs et de cadres, j'allais dire confortablement installée dans ses pantoufles, très satisfaite mais qui n'y avait pas trop envie de se battre pour cette entreprise. A ce moment-là, on engageait la fermeture de Denain. Ces ingénieurs étaient sur-protégés. Ils avaient un bon salaire, étaient logés, éventuellement voiture de fonction... Confortablement installés, en se disant, bon, si un jour, il arrive quelque chose à la sidérurgie, nous, on a un diplôme d'ingénieur en poche. Des ingénieurs, on en cherche partout. Nous, on a vraiment pas de souci à se faire pour notre emploi, il n'y aura pas de problème.

Donc, voilà notre paysage au début des années 80. C'est dans ce paysage là qu'Usinor DK a décidé... Bien sûr, il y avait des effets de mode. Il y avait la Solmer à Fos-sur-mer qui faisait grand bruit avec ses CQ qu'elle venait de lancer, il y avait l'émission économique "L'enjeu" à la télévision, qui passait tous les mois, et qui parlait de Solmer avec ses CQ, et donc, comme c'était le concurrent direct d'U DK, U Dk a lancé les CQ fin 82. Alors, je dirais que ça a été le premier évènement, quelque part, de la révolution culturelle de l'entreprise, parce qu'à travers ce mouvement des CQ, bon à l'époque, ça a été vraiment conduit comme un rouleau compresseur. On a formé des tas de gens, des AM sur qui on pouvait s'appuyer qu'on a formé pour devenir animateur des CQ, on a mesuré l'évolution des CQ, il y a eu jusqu'à 800 CQ dans l'usine. C'est considérable. Et là, je dois dire que c'était un des premiers éléments de révolution culturelle dans le sens où on est passé quand même d'une culture individuelle à la culture, quand même, du travail en groupe. Je dois dire qu'aujourd'hui, plus personne dans cette usine, quand il a un problème à traiter, surtout dans une usine qui s'est considérablement complexifiée, plus personne n' imagine pouvoir traiter les problèmes tout seul dans son coin. C'est devenu naturel, de réunir, quand il y a un problème à traiter, toutes les parties prenantes qui peuvent être de loin ou de près, concernés par le pb et le résoudre ensemble. Donc, ça, je dirais, c'est une première révolution culturelle forte des années 80. 2e révolution culturelle, elle est née en 85, quand Hubert Frimat, à une période où la sidérurgie était au plus mal : on perdait tout l'argent qu'on voulait, on perdait des clients... Bref, tout allait mal. En 1985, H. Frimat, directeur d'entreprise, et son comité de direction, s'inscrivant, là-aussi, dans les effets de mode de l'entreprise du 3e type, du projet d'entreprise, met en place un projet directeur qui va s'appeler ... (trou de mémoire) et qui va se développer sur 4 axes :

- avoir des outils performants. FRANCE-ACIER avait été créé dans les années 60 et l'usine n'avait pas été rénovée donc il y a eu tout un processus de rénovation des outils, le fleuron étant le haut-fourneau n°4 ;

- des hommes compétents, ce qui a conduit à la logique compétence et Cap 2000. On a été des exemples, on a conduit le groupe à la signature de cet accord.

- une image vraie, parce que l'image de F-A à l'époque était très mauvaise. C'était une entreprise qui avait été construite sur la mer, ce qu'on a de plus cher ici, qui n'avait pas finalement été très créateur d'emplois, puisqu'on avait surtout ramené des gens de Denain et de l'Est. On les avait ramené, c'était déjà une chose, mais en plus, on les remettait dehors. On supprimait des emplois et en plus on polluait l'air, le ciel, on avait tout, quoi, tous les vices et tous les défauts. On n'osait pas dire à l'extérieur qu'on travaillait à FRANCE-ACIER. Il y a eu toute une démarche de communication forte pour redonner une autre image à NORACIER, puisqu'on a changé de nom en 86. Et moi, je dois dire que j'avais pris un peu de distance à ce moment-là puisque j'étais en Saône-et-Loire et quand je suis revenu, j'ai vu des gens courir sur la digue avec des maillots "J'aime ma ville, j'aime NORACIER". Là, j'ai vu un changement. L'image avait basculé, là.

- surtout, 4e axe : des clients satisfaits : ça a été un 2e déclic culturel : la prise en compte qu'au bout de la chaîne, il y avait un client, que ce client avait des attentes et que ces attentes, il fallait les satisfaire, qu'on n'était plus dans les 30 glorieuses et qu'il fallait d'abord aller à la recherche de la satisfaction de ses clients. Donc, ça, ça a conduit à toute une démarche qualité, qui a abouti à la qualité totale, qui a transformé la culture du quantitatif en une culture du qualitatif. Je dirais qu'aujourd'hui, on n'en est même plus à la culture de la qualité mais à la culture du client : la prise en compte permanente des besoins du client, du client externe et voire même du client interne. Donc, là aussi, très forte évolution culturelle.

Par contre, moi, ce que j'ai constaté en arrivant, c'est qu'il y a eu ces évolutions mais que les dimensions humaines nécessaires dans le mouvement des CQ et du management participatif, doivent s'inscrire dans les démarches qualité, ça, par contre, n'avait pas été intégré par les managers. On en était toujours à des managers qui allaient se retrancher derrière le technique pour éviter les problèmes humains. La culture du technique reste primordiale, très forte, et encore vraie aujourd'hui. Et heureusement : pour fabriquer de l'acier, il faut quand même mettre en oeuvre des technologies de plus en plus complexes, mais la dimension humaine... Qu'est-ce qu'on a retenu des CQ ? Des méthodologies de résolution de problème. Alors, là, des Pareto, des diagrammes d'Ishikawa, alors ça, il n'y avait plus un rapport sans qu'on ait des graphiques, des Pareto, des machins, des ceci... Donc, on a retenu des méthodologies de résolution de problème, et c'est bien mais la dimension humaine, d'écoute des autres et de prise en compte des autres, les problèmes quotidiens du personnel, ça, on ne les a pas trop appréhendé. De la qualité totale, où il y a toute une démarche de motivation et de mobilisation des hommes, à travers d'ailleurs, les CQ, et bien, on est passé un petit peu à côté. Par contre,

la rédaction de procédures, alors là, faire des belles procédures-qualité, alors là, on est des grands professionnels de la rédaction et de l'analyse de procédures. Toute l'approche humaine qu'il y a derrière, on était un peu passé à côté. C'est ce qui m'a amené, en 89, constatant ces choses, à dire que si on veut gagner notre pari, d'autant plus que le projet de 85, qui était un projet de sauvetage, était essentiellement axé sur une dimension technico-économique, le projet Horizon, tel qu'on commençait à le dessiner en 89, prenait plus une dimension socio-culturelle. Prenant cette dimension, le projet d'Institut du Management (IM) se justifiait totalement comme outil pour pouvoir faire vivre le projet Horizon. D'ailleurs, le logo de l'IM reprend le H du projet Horizon.

Q : comment vous avez fait alors à ce moment-là pour concilier les 2 dimensions, socio-culturelles et technico-économiques, puisque vous avez dit qu'il faut quand même qu'on reste des gens qui font de l'acier ?

Q : Alors, dans la construction de ce projet (Horizon), on a eu 2 démarches parallèles :

- démarche socio-culturelle : contrairement à la manière dont avait déjà été construit le 1er projet, dont je disais que ça avait d'abord été un projet directeur, ensuite décliné de façon très participative sur le terrain. Ca restait un projet directeur : le patron disait : "voilà mes axes, maintenant, travaillez sur ces axes". La construction du projet Horizon, ça a d'abord été un énorme brassage d'idées au niveau de l'usine, à travers ce qu'on avait appelé en 89, des groupes d'enrichissement. Il y a environ 1500 personnes, sur les 5000-5200 personnes qu'il y avait encore à l'époque, qui ont été réunies dans des groupes d'enrichissement, des groupes de 10-12 personnes, toujours animés par un binôme ingénieur-chef d'atelier, donc des managers qui ont été préparés et formés à cela. Pendant 2 journées, on demandait au personnel, de tout niveau hiérarchique, de donner leur avis sur 5 thèmes bien précis de l'usine :

- la culture : pour vous, la culture de l'usine, c'est quoi ? Donc, une réflexion sur la culture ;

- la dimension sociale de l'entreprise, quelles sont vos attentes par rapport à ça ?

- la communication ;

- un thème qu'on n'avait pas très bien appréhendé, on l'avait appelé "*produit global*", c'était comment on voyait nos relations avec les clients ;

- l'ambition : quelle ambition voulons-nous donner à notre entreprise ?

Donc, là, on a véritablement créé une dimension socio-culturelle à travers cette approche, qui a permis de retrouver, dans le projet Horizon, toutes les valeurs culturelles qu'on voulait développer dans l'usine.

A côté de ça, il y a une 2e démarche, parce qu'on s'est dit quand même, l'entreprise, elle a un rôle économique, et technico-économique, qui ne peut pas ne pas être abordé. Et là, la direction a mis en place, plusieurs groupes : 5 commissions mais constitués de cadres, sur 5 thèmes, les produits et procédés, la logistique, donc là, on était totalement dans le technico-économique mais on revenait au social à travers le management, le social et l'image.

D'ailleurs, les commissions management et social ont fondu ensemble et ont travaillé de paire. Les groupes ont donc produit un document que je garde précieusement (cherche document) : on avait déjà bien avancé dans l'idée d'avant-projet. On avait déjà le terme "*Horizon*" dans l'idée et c'était les groupes Horizon 2000 : chaque couleur, c'est le travail d'un groupe qui a développé ainsi tous ces axes de développement pour les 10 et même 5 ans à venir, dans tous les domaines.

J'ai gardé un document qui m'intéressait, parce qu'on avait travaillé avec un sociologue : il avait écrit sur les valeurs et les comportements, après les analyses de contenu : ça c'est la synthèse, vraiment ramassée, du travail d'un bon 1500 personnes. Donc, ça a conduit au projet Horizon, qui s'est traduit à travers un film, des plaquettes, enfin beaucoup de choses. Avec ce projet qui était à 3 dimensions :

- l'"*ambition*" : elle était toute simple : "*être une référence*" auprès de ses clients, auprès de son personnel, à travers le progrès, à travers le partage de l'effort et à travers son image, un slogan "*On le dit, on le fait*" ;

- une dimension culturelle très forte : le développement des valeurs, le respect, l'écoute, la vérité, l'effort, un terme nouveau qui arrivait dans le travail, c'était le terme "*plaisir*". C'est pas un terme qui était tellement utilisé, et qui ne l'ai toujours pas d'ailleurs, le plaisir au travail, ça, on l'a affiché dès 1990 ; puis travail en confiance et travail en équipe fortement affirmés.

Ensuite, on va retrouver les 5 axes des groupes + une orientation plus technico-économique, où on va retrouver les produits-procédés à travers un thème, l'efficacité industrielle, la logistique à travers l'efficacité fonctionnelle et derrière des thèmes, et l'idée qu'il y avait... autant l'ambition, autant la dimension culturelle et les valeurs sont des choses à long terme, d'où l'idée d'Horizon parce que plus on avance et plus notre horizon va reculer et on est conscient que ça restera un phare vers lequel on veut aller, autant ici, dans ces domaines-là, si les grands titres resteront, les axes, le jour où on les a atteint, et bien il faut en définir des nouveaux.

- et on avait tout ce qui était du domaine de l'efficacité humaine et la partie image. C'est sur la notion d'entreprise-citoyenne.

Q : une question que je me pose en vous écoutant, c'est qu'on sent très fortement la dimension humaine que vous avez souligné comme étant un souci de NORACIER, qu'on retrouve d'ailleurs sur les affiches derrière vous, comment vous avez fait pour la rendre crédible dans un contexte de diminution des effectifs qui aurait pu ...ne pas la rendre crédible justement ?

R : la question que vous me posez, c'est la question de fond de la gestion de l'entreprise, qui est en permanence confrontée dans la gestion d'antagonismes, en permanence confrontée dans la gestion de choses comme ça, qui ne sont pas du tout cohérentes les unes par rapport aux autres.

Alors, la réponse facile à faire, c'est de dire que la dimension sociale et humaine de l'entreprise, on ne pourra l'assurer que dans une entreprise qui assurera sa pérennité. Et assurer sa pérennité demande parfois des sacrifices qui ne sont pas d'un caractère et d'une dimension humaine très très forts. Ça, c'est un côté... c'est un côté auquel je crois, c'est sûr que... c'est une démarche sociale plus forte d'essayer de tout mettre en oeuvre pour préserver une usine qui aura 3500 salariés, que de ne pas se soucier de ces problèmes-là et d'avoir une usine qui disparaît et qui n'aura plus aucun salarié. Pour moi, ça me paraît une évidence. Tout le monde n'a pas ce type d'évidence mais elle me paraît tout à fait légitime. Ceci étant, on a quand même pu préserver la dimension humaine et sociale de l'entreprise parce que nous étions une entreprise, sans doute nationalisée. Je pense que ce qu'on a fait à l'époque, je pense qu'on ne pourrait pas le faire en tant qu'entreprise privée parce que nous avons eu l'aide et le soutien de l'Etat pour gérer nos problèmes de sureffectifs, dans le sens où toute la gestion des sureffectifs s'est fait sans jamais, je dis bien jamais, au cours des 10 dernières années, mettre quelqu'un à la rue avec son sac pour s'inscrire à l'ANPE. Nous avons toujours eu, et il y a eu un certain nombre d'accords, appelés, Convention Générale de Protection Sociale (CGPS), qui ont permis un certain nombre de départs. Elles ont coûté très chers à la collectivité mais jamais personne ne s'est retrouvé à la rue. A la 1ère CGPS, les premiers concernés par les départs à 50 ans, ils n'étaient pas très heureux, c'est vrai mais je peux vous dire, pour l'avoir vécu et observé, à la fin de la 2e CGPS, qui s'est terminée le 31 Mars 91, ceux qui avaient 49 ans et 11 mois ce jour-là, ils n'étaient pas très heureux d'être nés en retard.

Ceci étant, derrière ce dispositif, à travers la convention sur l'emploi dans les industries de la sidérurgie, qui date d'Octobre 90, A été mis en place toute une série d'autres dispositifs, qui ont permis, et ça a été lourd à gérer, jusque fin 95, de gérer ces sureffectifs. Ils étaient moins nombreux que dans les années 80 et à travers des processus d'aide à la reconversion, notamment

grâce à la SODIE (société de développement industriel et de l'emploi), cela a permis à des gens dont l'emploi était supprimé et qui étaient volontaires, de quitter la sidérurgie pour aller trouver leur bonheur dans d'autres industries ; des engagements ont été pris de la part de l'entreprise : quand on doit se séparer d'une personne, on doit lui proposer deux offres d'emploi minimum, correspondant à ces niveaux de compétence et de rémunération, et avec d'autres critères ; des aides à la mobilité, à la création d'entreprise... Bref, tout un dispositif d'aides qui finalement ont fait que maintenant les plans sociaux - les plans emploi, il y en aura toujours, ajuster les effectifs aux besoins, il y en aura toujours -, qui s'inscrivent dans des processus de licenciement pour cause économique, à partir du 1er Janvier 96, nous n'en avons plus, c'est terminé. Et jusqu'au 31 Décembre 1995, on n'a mis personne à la rue avec son sac.

Donc, si vous voulez, même dans la gestion des sureffectifs, la prise en compte de la dimension humaine et sociale a été faite.

Q : D'accord, donc c'est comme ça que les deux sont conciliés ?

Q : Exactement. Bon, alors je voudrais pas donner une image trop idéaliste et idyllique de l'entreprise. Tout ça ne s'est pas toujours fait ... il y a eu des heurts, il y a eu des problèmes. Je dirais que globalement, on a préservé le climat social de l'entreprise.

Q : J'en viens maintenant à des questions qui se rapprochent plus de vos fonctions actuelles puisque dans le management participatif, on essaie de passer d'une participation indirecte, par la médiation des syndicats, à une participation directe, du salarié. Quel est donc le point de vue des syndicats par rapport au management participatif.

Q : Il n'y a jamais eu d'opposition forte, d'opposition majeure de la part des organisations syndicales par rapport au développement du management participatif. Que ce soit par rapport au développement de la loi de 82 sur l'expression directe des salariés, qui se traduit chez nous par un accord avec certaines organisations syndicales, car toutes ne l'ont pas signé, que ce soit sur les Conseils d'Atelier et de Bureau, qui est l'application de la loi de 82 ou encore les CQ, ou ensuite les démarches CQT, les suggestions... jamais d'opposition forte, alors maintenant il y a des tendances plus ou moins attachées à ces processus. Il va sans dire que la CFDT est très attachée à ce... ça s'inscrit complètement dans leur logique et dans leur manière de voir les choses ; la CGC, elle s'est trouvée par moments en situation délicate par rapport à ça, parce que c'était quand même un changement considérable de la fonction encadrement. Le management, l'encadrement est passé d'un rôle de chef à un rôle d'animateur mais c'est vrai que dans l'encadrement plus ancien, tout le monde n'a pas su intégrer ces nouvelles dimensions, ces nouveaux rôles et certains y ont vu une perte de leur pouvoir. Donc il y a eu parfois des petites difficultés mais qui se sont toujours facilement résolues.

La CGT n'a jamais finalement donné d'avis réel sur ce plan là. Elle a toujours été très en réserve mais ce qu'il y a eu d'amusant, c'est de voir un certain nombre de mandatés CGT, pas tous mais certains, qui se sont piqués au jeu et qui pouvaient être des syndicalistes durs et difficiles à gérer lorsqu'ils avaient la veste des représentants des salariés, et qui pouvaient être très coopératifs quand ils étaient dans des CQ. On a déjà vu ce genre de situation.

Je dirais peut-être que l'organisation syndicale qui a été la plus prudente par rapport au mouvement du management participatif, c'est FO. Je me souviens d'ailleurs que quand la loi de 82, la Loi Auroux a mis en place l'expression directe et collective des salariés, c'était encore Bergeron qui était le secrétaire général, Bergeron a été un opposant virulent à cette loi, considérant, et ça c'est bien dans la culture de FO, et la CGT aussi d'ailleurs, que le seul garant d'une représentation efficace des salariés auprès de la direction, c'est le syndicat. Et ça, c'est la culture CGT, dont FO est issue. Mais je ne peux pas dire qu'on ait eu de difficultés majeures pour développer le management participatif dans nos ateliers, dans nos bureaux. Je dirais que quand on fait aujourd'hui une manifestation de valorisation de travail en groupe, manifestation festive, grande fête pour valoriser le travail en groupe. En dehors de la CGT, parce que c'est pas dans leur culture de venir s'asseoir à côté du patron pour venir faire la fête, les autres organisations, on les invite, ils viennent, ça se passe tout à fait naturellement, c'est dans la culture de l'entreprise.

Q : Aujourd'hui, ça fait encore partie des discussions ou des thèmes de revendications ?

Q : Plus jamais, ce qui ne s'appelle plus jamais, ces problèmes là ne sont abordés.

Q : Dans les accords A CAP 2000, est-ce qu'il y avait un volet Démarches Participatives ?

Q : pas du tout. La seule chose, c'est que A Cap 2000, c'est le type d'accord par lequel on crée un fonctionnement de la relation sociale à dominante participative, avec des commissions d'application et de suivi. Avec les signataires, on a une démarche participative, avec les organisations syndicales, en tout cas, avec celles qui l'ont signé, pour mettre en oeuvre ensemble l'accord. Alors, ils sont là à titre consultatif, ils n'ont pas un titre décisionnel certes, mais tout le processus de développement de l'accord, qui est un accord complexe, difficile à mettre en oeuvre, c'est encore une petite révolution culturelle cet accord, on l'a fait avec les signataires, c'est donc aussi une démarche participative.

Q : Quelle vision vous avez, vous, de votre fonction en tant que partenaire des organisations syndicales ?

Q : Je dirais en dehors de la mission même qui est la mienne, c'est plutôt le côté politique que je donnerai, je dirais que mon rôle, c'est un rôle de régulateur social, d'être, je dirais, l'intermédiaire entre les partenaires sociaux, les interlocuteurs sociaux, j'aime mieux ce terme là, et la direction, pour faire en sorte qu'on puisse maintenir au mieux le climat social de l'entreprise. Et si parfois, parce que l'entreprise est un lieu naturel de conflit, si, parfois, ce climat social se détériore et qu'on en arrive au conflit, et bien avant que le patron de l'usine soit obligé de monter au créneau, je suis un premier fusible. Mon rôle est d'être un premier fusible et de solutionner le problème. Il ne l'est pas toujours, et s'il ne l'est pas, il faut essayer de le comprendre et faciliter la tâche du directeur pour l'aider à le sortir du conflit. Ceci étant, j'espère qu'on aura le moins de conflit possible parce que si on a des conflits, ça voudra dire que je n'ai pas bien joué mon rôle de régulateur. Ceci étant, le conflit, ça fait aussi partie de la vie de l'entreprise.

Q : Qu'est-ce qui vous a intéressé pour quitter l'IM pour cette fonction ?

Q : Oh, vous savez, je ne vais pas dire qu'on m'a demandé si ça m'intéressait, on m'a dit "Ecoute, il y a ce poste là à pourvoir, on ne connaît pas grand monde qui pourrait le tenir, ça nous embêterait que tu nous dises non", (rires) c'est plutôt sur cette forme que ça c'est passé. Ceci étant, je ne vais pas dire... je l'ai pris avec plaisir, tout en sachant que j'aurais aimé passer 1 année de plus à l'IM, très sincèrement, je l'ai mis en place, j'y ai passé 2 ans ; je crois que j'avais encore du travail à faire pour lui assurer sa pérennité. Ceci étant, les choses sont telles que je l'ai pris avec plaisir et intérêt parce que lorsque j'étais en Saône-et-Loire, chez WS, j'avais une fonction de chef de personnel, dans une petite unité de production. Dans ces fonctions, j'y intégrais entre autres, la relation syndicales. J'avais donc déjà été amené à écouter des délégués du personnel, à préparer et organiser des réunions de CE, à négocier des accords ou autres, mais bon c'était dans une usine de 300 personnes, qui n'avait pas la taille de NORACIER. Et ce qui m'intéressait c'était de vivre ça dans une autre dimension, avec des gens, bon, je le savais, qu'en fait, ils étaient et sont toujours en relation directe avec leur fédération, voire avec leur confédération et là l'enjeu est plus complexe, plus délicat, plus difficile, et c'est un challenge que j'ai relevé.

Bon c'est pas toujours facile. C'est un boulot usant, tuant mais bon qui a aussi ses côtés intéressants.

Q : Et aujourd'hui, quels sont les thèmes de discussion ?

Q : Pour moi, le grand thème de discussion, c'est l'aménagement du temps de travail, c'est tout ce qui concourt à la réduction du temps de travail, temps partiel, pré-retraites progressives et tout ce qui est lié aussi au compte épargne temps pour pouvoir s'alimenter à la fois des possibilités de départs avancés de la retraite mais aussi pour pouvoir éventuellement gérer sa vie

un peu différemment, se créer des réserves pour une année sabbatique, des choses comme ça. Ça c'est, à mon avis, LE grand chantier des 18 à 24 mois à venir.

Q : Et c'est vous qui vous occupez de la négociation ?

Q : si vous voulez, on a eu un accord-cadre, qui s'est fait au niveau du groupe et puis maintenant, on a à mettre en place les aspects concrets, sur le terrain, donc là, je suis en première ligne, tout à fait. Pour moi, c'est le grand sujet des 18 à 24 mois à venir.

Bon, et puis c'est un énorme chantier, avec des enjeux considérables, parce que les enjeux, ils se situent en interne au niveau des organisations par exemple. Parce que travailler avec X personnes en permanence, 39 heures par semaine dans une organisation stable, les gens sont là 5 jours par semaine, c'est relativement simple. A partir du moment, où on va travailler avec des gens qui auront des horaires décalés, 4/5e, mi-temps, avec des gens qui préféreront prendre leur réduction du temps de travail pendant les vacances parce que l'épouse est enseignante et qu'on préférera prendre ses vacances avec son épouse, puis des gens qui prennent une semaine sur deux, parce qu'on aime jouer aux cartes, on aime aller à la pêche, alors on va pouvoir organiser sa vie différemment, le champ, il est très large. C'est la répercussion sur l'organisation, après vous avez la répercussion sur l'emploi parce que ces réductions du temps de travail vont pouvoir générer des créations d'emploi. Aujourd'hui, on considère que NORACIER, enfin, se resitue dans une dynamique de création d'emploi... peut-être pas de création d'emploi parce qu'on continuera d'ajuster les effectifs mais compte-tenu de tout cela, la diminution des effectifs sera supérieure à la réduction dont on a besoin pour assurer nos gains de productivité qui nous permettent de rester compétitifs. Donc, il y a un delta résiduel qui va nous permettre de faire de l'embauche. On vient d'embaucher, là, 26 jeunes. Ca y est, on bascule, il y a un changement de cap, complètement, ce qui m'a fait dire tout à l'heure qu'on n'aura plus de plans sociaux, il y aura des plans emploi, d'adaptation de nos effectifs. Il n'y a plus de plans sociaux pour gérer nos réductions d'effectif puisqu'on sera dans une démarche d'embauche.

Q : Dernière question, je reviens aux démarches participatives, quel en sera, d'après vous l'avenir ? Comment vous le voyez ?

Q : vous savez, je crois qu'on a encore un énorme chantier à exploiter parce qu'on a lancé les démarches participatives, ça a complètement changé la relation de travail, la vie au travail aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a 15 ans, parce qu'on a appris à travailler en groupe, parce qu'on se respecte plus les uns les autres, parce qu'il n'y a plus ses notions de chef mais de collaborateurs, parce qu'on a mis en place, et c'est toute la démarche Cap Horizon, c'est de démontrer que la relation manager-managé,

c'est une relation client-fournisseur et encore faut-il savoir situer le client et le fournisseur. Le fournisseur, c'est pas le collaborateur, c'est le patron, c'est le chef, qui est fournisseur de son collaborateur, pas l'inverse. Tout ça, ça a été une forte révolution culturelle. Aujourd'hui, elle va se télescoper avec une autre évolution culturelle, qui est cet aménagement du temps de travail. On va retourner à une forme d'individualisme. Et il va falloir trouver le juste milieu entre les deux. Comment arriver à concilier ce fonctionnement en équipe alors que cette équipe va être constituée d'individus qui s'individualisent de plus en plus. D'ailleurs, notre société est en train de s'inscrire dans une démarche d'individualisme de plus en plus forte. C'est plus le sport collectif qui se développe, c'est le sport individuel. Je fais du jogging ou du vélo, parce que je peux le faire quand je veux, où je veux, tout seul ou avec un copain, peu importe.

Comment arriver à concilier les deux ? On va se trouver là, à nouveau, à mon avis, à devoir gérer un système contradictoire. On est à nouveau dans une gestion de contradiction. Et là, il y a un champ important, j'ai pas la solution.

Entretien NORPOR
Mt 17 : Chef d'atelier

Q : vous vous occupez de quoi ici ?

R : Je suis chef d'équipe/chef d'atelier, je travaille avec Mt 13, à la section mécanique, qui maintenant devient aussi section charpente métallique. Donc, il y a tous les travaux liés à ça, au suivi de chantier. Ma fonction, elle est de l'animation des 8 personnes qui sont là, aussi bien en mécanique que charpente, donc leur préparer leur travail et aussi bien le faire faire, donc aussi bien le chanter que l'atelier réparation. Ensuite, il y a aussi bien les chantiers du port que les chantiers d'entreprise, qui sont lancés par la cellule Méthode. Donc, il faut que quelqu'un aille sur le terrain. Selon les professions, c'est moi ou M. X ou Y (NDLA : d'une autre cellule) ; on se partage le travail... Bon, on s'arrange, si vous voulez.

Q : Et vous faites ça depuis combien de temps ?

R : Je fais ça depuis 77. Je suis arrivé comme ouvrier en 75. Avant d'arriver, j'étais déjà agent de maîtrise mais comme au Port, on n'embauche pas d'AM, j'ai dû suivre cette filière-là. J'ai dû reprendre le terrain et puis ici quand il y a eu un poste d'AM qui s'est libéré, j'ai pris le poste. Quand j'ai commencé, j'ai attaqué tout de suite sur le terrain puisque c'est tout de même ma fonction principale, de suivi de chantier. Puis j'ai repris ma fonction de chef de chantier. J'ai dû me former, faire des stages sz mécanique... Je continue à me former en hydraulique.

Ensuite, j'ai été responsable des travaux sous-marins, puisqu'ici, on avait une équipe de 2 et 3 plongeurs qui est maintenant à côté (NDLA : dans le premier service). Après, il y a eu un AM-plongeur, à cause de la législation.

Ensuite, il y a eu une modernisation du service. Donc, il y a eu le service méthode qui s'est créé, avec Cadre 6. Donc, Mt5, qui travaillait avec lui, est parti avec. Et le directeur sectoriel de l'époque m'a demandé de prendre la place de Mt5. Là, j'ai dû me former parce que ma formation de base, c'est chaudronnerie, alors j'étais pas vraiment formé en mécanique, pas assez pour la fonction. J'ai donc fait des stages d'hydraulique, des stages de mécanique. En fin de compte, c'est bien, c'est agréable et puis ça donne une ouverture d'esprit. Aujourd'hui, je continue à me former en hydraulique et j'aimerais bien avoir une formation en diesel, parce que, bon, il y en aurait besoin pour suivre les chantiers et les gars qui travaillent dessus. Parce que si nous n'étes pas formé pour le travail que vous devez contrôler, ça ne passe pas vis-à-vis des agents, et je les comprends.

Q : Bon, là, on arrive à des aspects de management, comment vous faites pour gérer ces 8 personnes ?

R : On a quand même des lignes principales, qui sont des lignes d'entretien, puisqu'en fin de compte, nous, on est pas équipé pour faire des gros travaux de mécanique, ils sont confiés aux entreprises. Donc, nous, nos équipes font de l'entretien préventif. Leur travail est fixé à partir d'un programme d'entretien annuel.

Par exemple, pour une écluse, il faut faire le nettoyage tous les trois mois. Donc, tous les trois mois, on sort un OT (Ordre de travail) avec la préparation des matières, etc. Donc, il y a ce préventif qu'on donne à faire aux agents...

Bon, à partir d'un OT qu'on donne aux agents, on leur explique le travail qu'il y a à faire, bon, maintenant, ils connaissent le travail, et donc, ils font leur programme d'entretien. Entre deux, on gère les pannes. Tous les matins, on va voir avec les électriciens les pannes qui se sont passées dans la nuit. Donc, bien sûr, on gère les priorités. Si c'est des grosses pannes, on lance nos agents tout de suite là-dessus. Et là, vraiment, ça se passe bien. Le matin, on fait le briefing à l'atelier. On voit s'il y a des pannes. On voit si le matériel est là, au magasin ou si nos agents sont adaptés au travail, sinon, on sous-traite à l'extérieur.

Donc, ça, c'est le travail au jour le jour, pour toute la semaine. Bon, la semaine prochaine, je ne suis pas là. J'ai préparé un programme de travail préventif pour les agents, de façon à ce qu'ils ne soient pas perturbés...

Q : donc, là c'est vous qui préparez. Donc, vous savez à peu près ce qu'il y a à faire, et donc comment vous faites, vous répartissez par équipe ou par agent ?

R : euh, par équipe ou par agent suivant les agents. Ce qu'il faut voir aussi, c'est qu'il faut aussi jouer avec la susceptibilité des gens. Bon, on doit prendre aussi... si je puis dire... les cas sociaux. Là, c'est moins évident. Donc, il faut apprendre à connaître les gens, hein, apprendre à les connaître, discuter avec eux, parfois il faut les mettre en binôme même s'ils ne s'accordent pas, alors là il faut suivre et voir si ça se passe mal. Si ça se passe mal, il faut réagir tout de suite, hein, pas laisser traîner pour qu'il y ait un problème. Moi, je discute beaucoup avec les agents, pour savoir s'il y a pas eu de problèmes, des fois même des problèmes personnels. Il faut aussi percevoir ça, parce que ça se ressent aussi sur le travail. Bon, je dirais qu'il faut être un petit peu psychologue mais en connaissant les gens, c'est un fait certain que l'approche est plus facile.

Q : il y a vraiment des personnes très susceptibles dans votre équipe ?

R : Oh là. Ben, par exemple, il y a un de mes agents, d'ailleurs, c'est un des meilleurs en mécanique mais il ne se lie pas facilement. Il a un très bon caractère. Avec lui, je m'entends très bien, mais il ne se lie pas très très bien

avec telle ou telle personne. Alors, par exemple, quand il y a un stagiaire qui doit être encadré, je le mets pas avec lui. Il faut chercher la personne avec qui il s'entendra le mieux.

Q : et vous parliez de cas sociaux, qu'est-ce que vous voulez dire par là ?

R : Bon, je m'entends. Cas sociaux, c'est des... ben... j'ai une personne qui s'énervait très vite et elle fait des dépressions. Donc, ben... malheureusement, il y a trois semaines, je l'ai interpellé parce que j'étais pas content de sa prestation. Ben, il s'est mis à pleurer. Ben, il faut les manager ces gens-là ! Donc, là, cette personne, on a pris une décision, on l'a mis au magasin. Et, là, le fait d'être bien avec ses collègues, de faire ce qu'il lui plaît, il revit un peu.

J'en ai un autre, c'est une personne qui nous a été imposée. Bon, j'ai l'impression qu'il ne veut plus tellement travailler. Il ne peut plus porter des charges de 25 Kg, il veut plus monter ni descendre, donc il faut trouver du travail où il y a rien à porter et pas d'escalier à monter.

J'en ai un autre, il est farfelu. Il y a des semaines, il va bien faire ce qu'on lui demande, d'autres semaines, il s'amuse à faire n'importe quoi. Il y a une semaine, il a pris le fourgon et il est allé s'acheter du poisson ou des fleurs. Vous dites rien jusqu'au jour où vous vous en apercevez. Il se rendait pas compte de ce qui pouvait arriver s'il avait un accident. Et puis, faire ça sur le temps de travail, c'est pas permis quoi.

C'est ce que j'appelle les cas sociaux. Tout ça, il faut gérer et il faut être derrière les gens. Il faut dire à certains moments : "stop, là, tu vas trop loin". Quelques-fois il y a des personnes à qui il faut faire davantage attention. Par exemple, j'avais une personne qui était facilement dépressive. Il faut prendre les agents un par un. Il faut les connaître. Il faut travailler en équipe. Suivant la capacité des agents, on peut leur donner tel ou tel travail. Il peut y avoir des tensions. Là, il faut expliquer au gars pourquoi on ne lui donne pas un travail plus attrayant.

Q : Donc vous devez être plus présent avec certains qu'avec d'autres ?

R : Oui, c'est ça. Mais ça passe pas toujours bien. J'ai eu des réflexions comme ça. Je dois leur rappeler qu'ils n'ont pas réussi tel ou tel travail. Il faut expliquer pourquoi. Quelques-fois, il faut aussi savoir leur faire plaisir en leur donnant un travail plus intéressant.

Q : Sur quels points est-ce que ça se passe le mieux sur le management ?

R : C'est la communication avec les agents. Demandez s'il y a des problèmes... Je crois pas. Le contact passe bien.

Q : Est-ce que vous avez une formation sur le management participatif ?

R : Oui j'en ai fait une. Moi, j'en ai conclu qu'il y avait un effort considérable à faire à NORPOR au niveau de la communication. C'est pas un problème nouveau, ça a engendré des changements au niveau du port, on a décloisonné. Il y a aussi des réunions qui sont devenues systématiques et des rapports de réunions existent, qui ne se faisaient pas avant. Les gens communiquent davantage, surtout depuis que les bâtiments ont été faits. Les gens peuvent s'approcher plus facilement, discuter directement des problèmes. Au niveau des papiers, on a davantage d'accès. On n'est plus obligé de tout mettre par écrit.

Q : Est-ce que d'autres choses ont été améliorées ?

R : Les conditions de travail ont été améliorées. Le fait de travailler ensemble aussi a permis de nouvelles approches des problèmes.

Q : Au niveau de la formation de management, qu'en avez-vous retenu?

R : Comme à l'époque les problèmes étaient avant tout ceux de la communication, on s'est surtout axé là-dessus.

Q : Dans la façon de manager votre équipe, y-a t-il des choses issues du stage?

R : Moi, je communique, donc pour moi, ce n'était pas un problème. Dialoguer avec les gens, régler les problèmes, etc. Déjà, le matin, je n'attends pas dans mon bureau, j'essaie d'aller en avant du problème. Les problèmes, je les prends désormais avec une certaine philosophie, alors qu'avant, je les abordais de façon très directe. Et ça, ça vient avec le temps. On essaie davantage de faire comprendre ce qu'on attend de la personne, alors qu'avant, c'était plus un ordre. Bon, maintenant, j'essaie de faire attention à tout ça.

Q : Dans ce que vous dites, on a l'impression que vous vous contrôlez tout le temps. Mais comment vous arrivez à vous contrôler?

R : Me contrôler, me contrôler... tous ne sont pas de cet avis. Quelques fois ça me gêne un peu dans mon organisation, dans mon tempérament. Et quelque part, les agents le ressentent, j'ai des petites réflexions.

Mais depuis que je suis ici, c'est vrai que j'ai compris un peu comment il fallait faire. Même si vous avez raison, ça sert à rien de le crier haut et fort, il faut que ce soit l'autre qui s'en rende compte. Bon, ce truc-là, ça vient à force d'être sur le terrain. C'est pas les formations qui nous l'apprend. Et puis, le management, c'est aussi aider les agents quand c'est nécessaire. Avec le management participatif, c'est aussi un peu ça qui a été développé. Et puis il faut les connaître, il faut avoir un minimum de confiance, et il faut leur

montrer. Si l'agent sent que vous n'avez pas confiance en lui, le travail sera mal fait.

Bon, maintenant, c'est pas tous les jours facile. Il faut parfois aussi montrer qu'on est là. Vous savez, les agents du terrain, management participatif ou pas, il faut les encadrer. C'est pas du jour au lendemain qu'ils vont changer. C'est pareil partout. Regardez au-dessus, tout le monde n'a pas changé d'un coup, après la formation.

Q : Vous parlez de la façon dont vous êtes managé ?

R : Oui, oui. Dans notre secteur, le dialogue n'est pas encore complet. Il y a un peu un manque de communication. Mais c'est à nous d'améliorer ça. On a commencé, ça va un peu mieux. Et c'est pas grâce à la formation, c'est parce qu'on a eu... une discussion animée (rires). Il faut aussi essayer de pousser les choses vers une certaine amélioration.

Q : Et la réorganisation du port, qu'en pensez-vous?

R : Malgré les organigrammes qu'on a reçus, au début, on ne savait plus très bien qui s'occupait de quoi. Il n'y a pas toujours eu une très bonne compréhension. Le fait que cela n'ait pas été très bien expliqué pose parfois quelques problèmes au niveau des agents.

Q : Est-ce qu'il y a d'autres sujets qui demanderaient plus d'informations?

R : Oui... C'est par exemple le problème des dockers. Au niveau des agents, ça n'a pas toujours été bien perçu, d'autant plus qu'il y a eu des problèmes de salaires. Donc il faut insérer ces dockers dans les équipes. Ce n'est pas toujours évident.

Dans l'ensemble, on s'aperçoit que dans un service une seule personne peut faire avancer et changer les choses. C'est ce qui s'est passé avec l'arrivée de CS2. C'est plutôt positif. La puissance d'un homme sur l'ensemble du personnel peut être très forte. C'est pour cette raison que j'essaie de communiquer au maximum avec mes agents.

Au niveau management, nous espérons beaucoup de la personne qui doit arriver (directeur sectoriel). Nous la connaissons et son arrivée est attendue.

Q : Est-ce que le directeur sectoriel a un gros rôle sur le service?

R : Il a quand même un rôle indirect, dans la gestion, et aussi dans NORPOR en général. Il y a une ambiance qu'il peut créer. Je pense qu'il peut nous apporter beaucoup.

Q : Au niveau de NORPOR, est-ce que vous avez les moyens de faire votre management de la façon dont vous l'entendez?

R : Techniquement, il nous manque du matériel. Ça crée des petits problèmes qui bloquent le dossier. C'est un peu pénalisant. Autrement, au niveau relations etc, on a les moyens de communiquer.

Q : Comment vous avez vécu la classification ici (nouvelle grille de positionnement hiérarchique) ?

R : Pas très bien, mais je ne suis pas le seul. Mais moi je continue à faire mon travail, même si j'ai été un peu dénoté : mes collègues sont passés en classe 5, et moi en 4. Ça a joué sur mon comportement les premiers mois. J'ai dû me reprendre. Au sein du port, ce n'est pas toujours bien vécu, surtout que ça arrive au moment où on nous demande de plus en plus de boulot. En plus, il y a parfois des jalousies sur le placement de certaines personnes. J'ai dû réagir aussi, car selon les services les gens ne sont pas classés de la même façon. On a fait des réunions d'explications...

(Après un temps de réflexion) La privatisation d'une partie des services de NORPOR a aussi créée des perturbations... Les réunions organisées dans chaque service, c'est positif. On sait clairement ce que veut la direction. On a eu des réunions de communication. En général, c'est bien mais là aussi certaines demandes n'ont pas eu de suite. Il faudrait savoir pourquoi.

Q : Sur l'entretien individuel, vous en faites aux N-1?

R : Pas encore, mais cela va se faire. On en a fait à blanc. Ça se passe bien, on remplit chacun de notre côté notre grille, et on compare. Ça nous apporte quelque chose et puis après, on pourra partir sur quelque-chose de concret, il y aura un engagement qui sera pris de leur part. Ça ne pourra être que bénéfique. Et surtout il y aura des engagements. Il y aura du dialogue, le temps de la mise en place sera un peu plus long. Les agents vont s'engager. Il faudra que ma hiérarchie m'appuie, donc, cela signifie qu'il y aura aussi un management au-dessus de moi. C'est positif.

Q : Est-ce que vous participez au projet d'entreprise?

R : Non. Disons que j'y avais participé, mais le projet de notre commission n'avait pas vraiment eu de suivi. Mais depuis j'ai pas vraiment retrouvé ce que j'attendais. Je n'ai pas retrouvé cet élan. C'est dommage.

Q : On arrive au terme du délai qu'on s'était fixé pour l'entretien. Est-ce qu'il y a des points qu'on n'aurait pas évoqué qui vous semblent importants que je saisisse pour comprendre comment se passe le management ?

R : Non, pour moi, c'est la communication le plus gros problème.

Entretien NORPOR
Chef de Service 2

Fait suite à un exposé de son travail à partir de photos d'installations, accrochées aux murs, gérées par son service.

Q : Je souhaiterais savoir ce que vous avez vu dans l'évolution du management depuis que vous êtes à NORPOR, c'est-à-dire dans la façon dont vous êtes managé... et quel management on vous demande d'appliquer dans votre service ?

R : C'est plus un management participatif qu'on essaie de mettre en pratique. Ce n'est pas encore rentré dans les mœurs.

Q : On vous le demande de façon explicite ?

R : Pas forcément, il n'y a pas de politique réelle de management dans la maison, disons que personnellement je l'ai mis en place depuis 5 ans approximativement sur des restructurations : on a essayé de mettre autour d'une table tous les acteurs sur un sujet particulier.

Q : Il y a eu une cause précise ?

R : A l'époque, le directeur général était assez axé sur ce type de management : ça a démarré presque en parallèle.

Q : C'est à dire que lui exerçait avec vous un mode de management plutôt participatif ?

R : Oui c'est ça oui

Q : Et quelles conséquences cela a eu sur le management à NORPOR, dans les services ?

R : En réalité, pour moi, son arrivée s'est faite en parallèle à un projet important, parce que avant j'avais un poste fonctionnel. Et forcément, dans le cadre d'un projet important, il a fallu mettre autour d'une table tous les services ou responsables qui travaillaient un peu séparément et il a fallu se raccrocher à quelque chose qui était ce projet donc ça a permis de faire évoluer les comportements individuels et que chacun se comprenne mieux et comprenne aussi les contraintes des uns et des autres. Pour moi, c'est ce que permet le management participatif.

Q : Un travail fonctionnel, c'est à dire quelles étaient vos fonctions à cette époque ?

R : Le projet GEMAO, c'était la mise en place de la "Gestion de la Maintenance par Ordinateur" où était concerné l'ensemble des services qui pratiquait la maintenance à NORPOR, cela concernait 4 à 5 services, plus la gestion des achats et des magasins.

Q : Maintenant ça concerne l'ensemble des services, je crois.

R : Oui, pratiquement tout le monde l'utilise. Ce produit alimente la comptabilité analytique pour tout ce qui est activité.

Q : Il a duré combien de temps ce projet ?

R : Ce projet continue encore actuellement au niveau de sa poursuite, au niveau de son utilisation et de son exploitation. Quelqu'un est toujours chargé de ça. Les premières phases étaient en 1989 où il y a eu un point sur l'existant et après l'expression des besoins et la mise en oeuvre de l'application. Moi, pratiquement, je suis resté au départ jusqu'à la mise en place de tout ce qui concerne la gestion des activités et des magasins et au début de la maintenance. Après, j'ai été appelé à d'autres fonctions : le relais a été pris par d'autres. Disons qu'il était déjà bien mis sur ses rails.

Q : Vous disiez tout à l'heure que durant le projet, vous avez pu voir une évolution dans les comportements des gens qui étaient assis autour de la table pour parler du projet. Pouvez-vous revenir sur ce point : dans quel sens avez-vous vu cette évolution ?

R : L'évolution, c'est dû à l'histoire de la Maison, de son organisation où la communication fonctionne pas beaucoup. Les services étaient un peu, beaucoup cloisonnés. Les services raisonnaient en comités autonomes et avaient des réactions propres à leur activité et géraient ça un petit peu séparément. Chacun avait ses recettes et ses habitudes, quelques fois anciennes et forcément, c'était difficile d'avoir une stratégie globale dans la Maison.

Il faut dire que la Maison est un peu particulière parce que par rapport à une entreprise classique, on a des gestions différentes. Ici, on a des gestions au niveau comptable et surtout financier, on a des crédits liés au Ministère, des crédits Etats. Dans une entreprise classique, on fait un produit ou soit une prestation mais on n'a pas 36 moyens de ... il y a le budget, le financement, la production; Ça me paraît beaucoup plus simple, que par rapport à ici.

Q : Qu'est ce que cela implique, à votre avis ?

R : Ca introduit des contraintes complémentaires. Ce qui a évolué dans la Maison, c'est qu'il y a la notion de client/fournisseur en interne qui n'existait pas beaucoup auparavant : disons qu'un service travaille pour le compte d'un autre service : ça se pratique pas beaucoup. Au niveau de l'organisation, de la gestion comptable, c'est quelque chose qui est venu se rajouter un peu aux difficultés de gestion.

Q : Cette notion de client / fournisseur, qu'est-ce qu'elle a amené ?

R : Elle est venue compléter la démarche engagée avec la réorganisation. Je pense que ça a été un peu l'incitateur de ce mode de management.

Q : Et la réorganisation qui a eu lieu l'année dernière, avait-elle aussi un but qui entraînait dans cet objectif général de découplage ?

R : Oui et non car en réalité, on a assisté à deux choses : pour le secteur d'exploitation commerciale, on a assisté à la création d'unités un petit peu indépendantes donc là, c'est la responsabilisation plus complète de ces unités. En contrepartie, c'est peut-être recloisonné un petit peu par secteur géographique. Il y a un côté positif ++ et il y a un côté -.

L'élément nouveau, c'est la gestion par projet, le management par projet où on a quand même un programme d'investissement assez lourd où là il y a un management mis en place par des chefs de projet. De ce côté, je pense que c'est une bonne chose bien que les gens soient pas encore bien préparés à ce genre de démarche qui est une démarche à l'horizontale et en réseau. La difficulté vient de l'ancienneté des ressources humaines dans la Maison : il y a un peu une démarche un petit peu hiérarchique, assez forte quand même. Le fait d'introduire une démarche horizontale perturbe un peu le déroulement de cette affaire.

Q : Et peut expliquer même un certain sentiment de court-circuitage ?

R : Oui, exactement, court circuitage, quelques fois un désaveu. C'est pas toujours bien vécu.

Q : Alors vous justement pour essayer de pallier ces mécontentements, ces sentiments de désaveu, de court-circuitage, est-ce que vous avez trouvé quelque chose qui puisse satisfaire tout le monde ?

R : Ça tout le monde, c'est beaucoup dire !...C'est, à mon avis, quelque chose qui sera long à faire admettre. C'est difficile parce que certaines personnes réagissent bien, d'autres réagissent mal, d'autres sont entre les deux niveaux...

Q : Par exemple, à partir d'un projet, comment ça se passe, il y a une responsabilisation d'un niveau n-1 ou n-2, la hiérarchie est-elle concernée ?

R : Bon disons que ça dépend ce qu'on appelle hiérarchie. Au niveau hiérarchie directe, il faut faire une différence entre les projets généraux et ceux des services. Au niveau des projets généraux, il y a des personnes qui ont été désignées responsables d'un projet, bon l'aspect technique financier, délais. C'est par exemple, le cas de projets de refonte d'un quai pour les grues au quai 13. En général, il a eu la nomination de deux personnes dans ce type de projet, une qui concerne le secteur dont il a la responsabilité au niveau géographique et un autre qui est un cadre attaché au service dit des travaux d'accompagnement. Donc, à la limite, dans ce duo, il y a le client et le fournisseur, le cadre. Le service d'accompagnement peut faire appel parfois à des unités comme les nôtres pour tout ce qui est terre-plein par exemple.

Je vois également un autre cas de figure qui est plus interne au service, ce sont des projets... qui ne sont pas totalement finalisés et on met dans ce cas, en place un groupe de travail dont la composition est élargie au divers agents concernés par le projet, de l'AM au cadre par exemple. Le but est de répondre aux soucis de l'utilisateur final, du technicien pour rechercher plus facilement les dysfonctionnements. Derrière tout cela, il y a l'aspect fiabilité et sécurité et aussi la satisfaction du client qui doit être pris en compte et qui soit préservée. Aujourd'hui, on ne l'a pas.

Q : On sent désormais à NORPOR, le souci d'économiser, de rentabiliser et de satisfaire le client en parallèle. Cela date de quand ? Y a-t-il eu une évolution ?

R : Il y a une évolution assez nette. Des amorces ont été faïes depuis déjà quelques années... je pense qu'il y a eu un virage au niveau de la réforme portuaire en 1992 où un événement marquant avec 30 jours de grève a provoqué une activité quasiment nulle. Après, les traffics ont été détournés donc il y a une prise de conscience qu'il fallait faire très attention par rapport à l'activité de l'entreprise en général et forcément aux ressources de l'établissement de NORPOR. Puis, je pense qu'il y a eu une prise de conscience du fait que les agents considéraient qu'il ne pouvait jamais rien arriver à NORPOR, un établissement public donc sécurité totale. Au niveau national, il a eu des événements qui ont montré qu'il n'y avait de garantie totale en matière de sécurité de l'emploi dans les établissements publics. Donc un démarrage de prise de conscience...

Après les conséquences du mouvement de 1992, on s'aperçoit que le trafic n'est pas revenu comme on le souhaitait. Il est de plus difficile d'accrocher de nouveaux clients.

D'autre part, NORPOR fait face à des investissements assez lourds avec des charges d'investissement importantes rendant notre trésorerie fragile. De plus, on a perdu le trafic transmanche qui représentait 8% du trafic.

Autre inquiétude : la stratégie globale de l'aménagement en ce sens où l'on évoque l'implantation d'une plateforme multimodale à Dourges. On comprend pas ici pourquoi on veut favoriser cet emplacement qui nous ferait beaucoup de tord.

Avec tout ça, il faut que tout le monde soit bien conscient qu'on est dans une entreprise en gestion assez difficile. Si le trafic continue à baisser ainsi, il faudra prendre des mesures draconiennes, sur les projets d'investissements par exemple. C'est bien la première année qu'on nous demande de faire un plan de paiement et de mandatement mensuel, ce qui traduit notre faible marge de manoeuvre. On instaure une certaine rigueur dans la gestion quotidienne.

Q : Après avoir évoqué NORPOR dans son contexte élargi, pouvez vous expliquer comment, au sein de votre service, vous faites pour y développer le management participatif ?

R : Je ne l'impose pas mais j'incite fortement les personnes regroupées au sein de ce service pour travailler en groupe et faire participer au maximum leurs collaborateurs et même descendre beaucoup plus loin. Je compte beaucoup à ce que chacun prenne exemple quelque part de la manière dont je travaille avec eux en les faisant participer et que ça fasse tache d'huile. C'est un service qui est très cloisonné du fait de l'organisation et des origines de métier très vastes. J'ai parfois du mal à leur faire comprendre que c'est un travail de groupe et qu'ils peuvent se compléter mutuellement. En plus, il y a des caractériels... Un sujet doit être pris globalement et non pas morcellé.

L'idéal est que les individus reconnaissent eux-mêmes qu'il est plus enrichissant de travailler en équipe qu'individuellement. Déjà ça serait un premier pas en avant. Les agents doivent intégrer par leur propre expérience l'intérêt que peut représenter le travail d'équipe.

Q : A propos d'outil comme l'entretien individuel d'évaluation, permet-il cette prise de conscience d'après vous ?

R : Oui, c'est bien mais à mon avis si on le rédige et qu'on le met au placard et qu'on le ressort deux mois plus tard, c'est pas bon. Je pense qu'il faut refaire le point, disons pas périodiquement mais en phase intermédiaire. Sur le coup, les gens réagissent bien et après ils rentrent dans leurs habitudes antérieures et je pense qu'en se repositionnant sur ce qui a été dit lors de cet entretien, ça permet de recadrer un petit peu.

Q : Est-ce au niveau de l'entretien individuel qu'il y a le critère sur le niveau de responsabilité des cadres ?

R : Il y a une refonte en cours sur l'entretien individuel qui introduirait des notions de responsabilité. En réalité, aujourd'hui, il y a deux outils: il y en a un annuel qui est la fiche d'entretien et il y a également la fiche de responsabilité qui a été mise au point pour le positionnement des cadres. C'est quelque chose de nouveau. Dans le futur, il est prévu de marier ces deux outils de manière à ce que ce soit intégré dans la fiche d'entretien individuel. Cela toucherait tous les niveaux des activités et des agents. Ce qu'il y a un petit peu d'ennuyeux dans cette fiche de responsabilité, c'est qu'il est difficile d'avoir une notion cohérente entre les différents services ou directions entre telle ou telle responsabilité : par exemple la responsabilité pénale ou financière est différente selon les services donc cela est difficile à mesurer.

Q : En plus, cela peut être l'occasion de discussions sur les classifications comme cela a pu être le cas dans certains services. Au sein du votre service, ressentez-vous le fameux "malaise des cadres" ?

R: Chez moi, je ne l'ai pas tellement ressenti. Le malaise des cadres vient de divers protocoles qui ont été mis en place par catégorie et donc certains se sont sentis dévalorisés par des accords qui ont été pris par exemple pour la maîtrise. Certains issus de la catégorie maîtrise ont été promus et financièrement ces agents s'en sortaient très bien vis à vis des cadres. Le malaise, c'est peut-être un grand mot mais ça a peut-être un peu tardé de s'occuper de la catégorie des cadres par rapport à l'ensemble du personnel. Mais en réalité, ici, dans le nouveau positionnement, il n'y a pas eu trop de problèmes : un cadre s'est peut-être pas senti très à l'aise mais c'est plus un problème lié à ce qu'il faisait auparavant.

Q : Revenons-en à l'application du management participatif, comment ça se passe au quotidien ?

R : Sur des sujets techniques, c'est parfois plus simple d'appliquer cette méthode là parce qu'on peut s'appuyer sur des éléments légaux, des textes, règlements ou normes. Il existe des références et des repères qui sont parfois des obligations ou des préconisations. C'est donc plus simple... bien qu'au niveau technique, on a quelque fois des passions. On a eu des cas récents de procès verbaux d'organisme officiel où nous ne sommes pas très d'accord avec leur interprétation.

Sinon sur l'activité en général, lorsque les décisions arrivent chez nous, il y aussi quelques fois des nuances entre les gens de terrain, par exemple sur le côté pratique et disons... le côté sécurité-fiabilité.

Q : Et là où c'est le plus dur, c'est sur quoi ?

R : pour moi, c'est sur le côté organisationnel et puis le côté évolution des manières de travailler et des comportements. Là, c'est beaucoup plus long comme démarche et il faut essayer de trouver, à travers les interlocuteurs des gens sur qui on peut s'appuyer, avec qui le courant passe mieux. Ça, c'est pas toujours identifiable. Et il faut se méfier de certaines personnes qui n'ont pas un comportement toujours très net... pas toujours très fiable. Il y a des personnes, quelque soit l'interlocuteur, ils ne changeront pas d'avis. D'autres, au contraire, en fonction du type de réunion, de leur représentativité, même s'ils ne sont pas représentants syndicaux ou délégués du personnel, certains ont une certaine influence sur leurs collègues. Donc, il faut essayer de bien les cerner et de repérer des hommes solides. Enfin, c'est comme ça que je procède.

Q : vous avez évoqué le terme de tache d'huile tout à l'heure, c'est bien ça ?

Oui, c'est par des relais. Bon, c'est pas toujours très bien interprété parce que dans certains cas, les groupes s'aperçoivent qu'il y a des personnes qui ont plus ou moins l'oreille de la hiérarchie et... au niveau encadrement, c'est important de bien poser ses jalons... Il y a des personnes qui sont plus ou moins réceptives que d'autres. Il y a le côté réceptif puis il y a le côté de leur impact vis-à-vis de leurs collègues. Parce qu'ils y en a qui écoutent mais qui, vis-à-vis de leurs collègues, ne peuvent rien du tout. Alors, on a rien résolu non plus.

Donc c'est pas évident de trouver des personnes ouvertes aux évolutions, qui peuvent être des porte-paroles, à la limite pour faire passer des messages et puis qui passent bien vis-à-vis de leurs collègues. Et c'est d'autant plus difficile qu'il y a des équipes flottantes, c'est à dire qui ne sont pas toujours les mêmes au niveau de la constitution.

Q : c'est le cas de qui ici ?

R : Alors ici, ça va un peu mieux, parce qu'on a essayé de mettre en place un esprit d'équipe. Alors un esprit d'équipe, ça veut dire essayer d'avoir des équipes qui se retrouvent souvent ensemble, parce que j'ai vécu des périodes où il y avait des agents qui constituaient un noyau et ces noyaux étaient dispatchés du jour au lendemain de manières différentes en fonction des besoins géographiques et en fonction des besoins techniques. Si bien que M. X était avec M. Y comme hiérarchique ; le lendemain, ce même M. X se retrouvait ailleurs avec un M. Z. Donc, il n'y avait pas de lien d'appartenance. Dans ce cas-là, c'est difficile parce que chacun a sa manière de travailler et de procéder, de communiquer, de faire passer des informations... et son style de management, quoi. Donc, à la limite, il y a un effet pervers, c'est que ces gens-là, ils se sont renfermés dans leur coquille. C'est un peu ce qui s'est passé avec les techniciens.

Q : Et comment ça s'est passé, cette reconstitution.

R : Là, on a profité de la réorganisation pour affecter des personnes à un agent de maîtrise. Donc, mise à part des absences pour raisons diverses ou remplacement, les agents sont toujours attachés à une même équipe. Mais il y a aussi un effet négatif, c'est que quand vous avez des équipes qui assurent toujours la même fonction, vous avez une sorte de corporatisme qui s'installe, d'une équipe par rapport à l'autre et c'est parfois difficile à gérer.

Q : quelles genre de difficultés ça présente ?

R : Et bien les équipes reflètent un peu la stature de l'agent de maîtrise. Quand on discute un peu avancement, formation, évolution, il y a un esprit de chapelle qui se met en avant, les gens ne s'imaginent pas ailleurs que là où ils sont. Mais c'est moins mauvais... même si ce n'est pas la situation idéale.

Q : Est-ce qu'il y en a une ?

R : Et bien dans des services comme les nôtres où il faut assurer un service continu, l'idéal serait d'enlever un homme d'une équipe pour le mettre dans une autre, je sais pas, au bout d'un an. Ça demanderait du temps de changer l'équipe mais c'est pas le but. Le but, ce serait de donner un peu d'air à l'équipe parce que vivre toujours ensemble, ça finit par devenir... presque sclérosant.

Q : est-ce qu'il y a des sujets sur lesquels vous ne pouvez pas faire participer ?

R : Et bien disons j'essaie toujours de m'appuyer sur les textes, règlements, protocoles... Tout à l'heure, on a évoqué le problème du code du travail. Je me suis aperçu vendredi qu'on était hors-la-loi et depuis on a mis le haut-là, parce que d'un côté, il y a la responsabilité pénale, de l'autre il ne faudrait pas que ça se reproduise, donc c'est plus un aspect de management.

Q : avec les textes, on a des repères, mais il y a des moments où on n'a pas de texte pour décider. Comment faites-vous dans ces cas-là ?

C'est aussi lié à la politique de la maison, aux objectifs qui sont définis. Et puis, la politique de la maison, c'est un peu son projet d'entreprise. A la limite, il y a la politique, la stratégie et puis la tactique. La tactique, c'est un peu fonction des moments, des personnes. Il faut s'adapter. La stratégie, c'est en fonction des événements et la politique, pour moi, c'est quelque chose qu'on ne peut pas modifier sinon, ça veut dire qu'on n'est pas en phase avec sa direction et dans ces cas-là, il faut se poser des questions.

Maintenant, quand je dis qu'il faut s'adapter, c'est pas toujours évident, parce que par exemple des gens disent «oui, bon, vous avez un côté gentil et puis malgré tout... c'est une main de fer dans un gant de velours». Je pense quand même qu'on a toujours intérêt à être sincère et honnête. Moi, j'ai pas l'habitude de vouloir mettre les gens ou me mettre moi-même dans des situations inconfortables pour en sortir par un biais quelconque après. Je pense que si ça apporte quelque chose à un moment donné, la crédibilité en prend un coup après.

En principe, je dis franchement les raisons de telle et telle chose, pourquoi on a pris telle ou telle décision. Je crois qu'on a intérêt de travailler entre adultes même si c'est pas toujours facile.

Q : Et quand vous n'avez pas toutes les informations sur les raisons d'une décision qui vient d'au-dessus, comme pour l'exemple de l'embauche de dockers dont on a parlé tout à l'heure, comme ça se passe ?

R : Là, je ne suis pas très informé. Je sais qu'il y a une décision prise par notre DG pour l'embauche de cinq ou six dockers, suite aux difficultés qu'il y a eu après l'arrêt d'une ligne de trafic maritime. C'était des gens qui arrivaient en fin de droit. Le DG s'est engagé là-dedans pour apporter la pierre à un engagement local de reconversion des dockers. Moi, on m'a demandé d'en embaucher deux ou trois mais elles ont eu des restrictions médicales qui leur empêchaient de tenir les postes prévus. Suite à ça, je pense qu'un jour ou l'autre, on va me demander d'en embaucher un ou deux autres.

Q : et ici, il y avait matière à embaucher ?

R : Oui, dans la mesure où avec les plans-retraite, nous allons avoir des personnes qui partent prochainement. Deuxièmement, nous avons des CDD qui arrivent à terme fin mai. Donc, ici, on aura un volant de 10 personnes environ à embaucher, les postes des 5 CDD qu'il faudra embaucher ou reconvertir et des 5 personnes qui vont partir. Jusqu'ici, on a travaillé en anticipation avec Cadre 4, qui est responsable des RH dans la cellule. Il travaille avec M. T., qui est en contact avec les dockers pour NORPOR, de manière à essayer de bien cibler ce qu'on pourrait leur donner comme attribution, et faire attention à leur intégration, en termes de rémunération et de coefficient. Parce que les problèmes qui se posent aujourd'hui pour ceux qui ont été embauchés, c'est qu'ils l'ont été à un niveau assez élevé, qui tient compte de leurs rémunérations antérieures. Si bien que ces gens se retrouvent dans des équipes avec des gens qui ont de l'ancienneté à NORPOR plus grande que la leur et parfois avec un coefficient inférieur. Donc, ça, c'est pas bien ressenti. Le deuxième élément, c'est que le personnel n'a pas bien réagi aujourd'hui parce que comme partout, beaucoup d'enfants du personnel sont touchés par le chômage. La pyramide des âges de NORPOR est mauvaise puisqu'elle tourne autour de

50 ans, ce qui fait que beaucoup d'agents ont des enfants en âge de bosser. Les cinq CDD dont je parlais tout à l'heure sont des enfants d'agents du personnel. Après, bon, dans le passé, lorsqu'il y avait des embauches, les liens familiaux jouaient beaucoup. Alors, cette décision, elle est assez mal passée.

Mercredi, il y a une assemblée générale extraordinaire du personnel, déclenchée par la CGT, dont le principal point est celui-là et il débouche sur d'autres revendications : nouvelles embauches, conventions collectives et perspectives de carrière.

Q : cette AG, elle concerne le service ou tout NORPOR.

R : ça concerne l'ensemble de NORPOR et forcément les bruits qui courraient chez moi, ils ont trait à ça. Moi, aujourd'hui, je sais qu'il y a des négociations en cours mais je ne sais pas dire où ça en est, c'est ce que j'ai dit ce matin (NDLA : réunion de cadres). Ici, quelque fois, on a des reproches, «ici, on ne communique pas assez». Mais en réalité, les gens sont très friants des bruits de coursive, ce qu'on appelle radio-quai ou radio-couloir. Alors, ce que je dis, c'est «je vous informerai quand ce sera exact, que ce soit une bonne ou une mauvaise chose, je vous le dirai.» Mais tant que ce ne sera pas sûr, je ne le dirai pas. Et petit à petit, on comprend ma façon de faire.

Q : Plus globalement, là, je fais appel à ce que vous avez pu voir dans d'autres services, qu'est-ce qui favorise ou empêche le développement du management participatif ?

R : Je dirais qu'un homme seul qui fait du participatif va échouer. Dans la plupart des cas que j'ai vu, il faut essayer de se construire un petit noyau de personnes, très très fiables, autour de soi, peu importe quel dossier à traiter. Je pense que ça, c'est primordial. Je pense qu'il faut avoir aussi une certaine crédibilité par rapport aux personnes avec qui on travaille mais aussi par rapport à la direction. Parce que dans certains cas, on prend des décisions pas toujours en phase avec la direction, pas nécessairement opposées mais pas toujours complètement en phase, par exemple par rapport au calendrier d'évolution d'un dossier. Ça m'est arrivé sur certains dossiers où j'ai fait changer l'avis de la direction parce que je sentais que ça allait basculer.

Q : Par exemple ?

R : Des dossiers sociaux. Par exemple, dans le dossier social que j'ai repris ici quand j'ai pris mes fonctions, l'année dernière au mois de Juin. Je me suis aperçu que les choses que je voulais mettre en place commençaient à entrer dans les esprits, notamment à propos de la réorganisation du service. Et le DG voulait attendre Septembre pour l'entreprendre. Moi, je lui ai dit, «il faut pas attendre les congés, il faut y aller maintenant». En Septembre, les gens sont maussades, c'est la rentrée, c'est l'automne et même si ce sont des

éléments extérieurs, ça joue beaucoup sur les évolutions des manières de réagir. On a pris la décision de le faire tout de suite. C'était un peu un pari et ça a marché. Je pense qu'il y a des moments où il faut sentir un petit peu l'opportunité.

Q : Vous disiez qu'un homme qui fait du participatif échoue s'il est seul. Vous parliez de vous par rapport à votre service mais est-ce qu'on peut dire la même chose de votre hiérarchie supérieure ?

R : Oui, peut-être un peu moins fort mais oui... Il y a 15 ans, j'ai eu un supérieur hiérarchique très directif. Faire du participatif avec lui, ça aurait été pris comme une incohérence dans le style de conduite dans la cellule en question.

Q : Dans NORPOR actuel, est-ce qu'il y a des changements qui vous semblent nécessaires pour développer le management participatif ?

R : Je pense que NORPOR est une entreprise dont les agents ont une ancienneté forte, à la fois dans leur entreprise et dans leur service ou cellule. Ça, c'est un point négatif pour faire du management participatif. Deuxième élément, je trouve qu'il n'y a pas assez de mobilité entre service et entre établissements similaires. Ici, il y a des personnes, ça fait 25 ans qu'elles sont ici. A la limite, dans certains cas, j'ai l'impression qu'elles ne sont pas contentes de leur sort et quand il y a des opportunités, elles ne les saisissent pas. Est-ce que c'est la peur du changement ? Il y a certaines choses que je comprends pas. Comme autre élément, j'ai l'impression que NORPOR reste assez cloisonné malgré tout et ça c'est peut-être dû au fait que les gens ne bougent pas. Et les gens raisonnent un peu avec des oeillères. Des réflexions du type «ça, c'est pas mon travail, je ne m'en occupe pas», on en entend beaucoup. Il y a pas toujours un esprit d'entreprise. Donc il y a vraiment une sorte de cloisonnement.

Q : Le problème, c'est... que faire ?

R : Là, il y eu une modification de l'organigramme, c'était assez important.

Q : Les projets transversaux comme ceux du projet d'entreprise, c'est aussi dans ce but ?

R : Ça devrait.

Q : Ça devrait, ça veut dire que ça ne se fait pas ?

R : Ça a du mal à se mettre en route quand même. Je pense quand même que l'ancienneté joue beaucoup parce que les gens se réfèrent toujours à des pratiques passées.... Alors, il y a eu ce changement d'organigramme et il y a eu beaucoup de changements de direction, au moins dans les secteurs, et il y

a eu, à mon avis, trop de mouvements au niveau directions sectorielles par rapport à la stabilité de l'encadrement et de la maîtrise.

Q : Et en général, qu'est-ce qu'il faut pour que le MP marche ?

R : Je pense qu'il faut la confiance. Ça, c'est très important. Confiance réciproque, la crédibilité. Sans crédibilité, on ne peut rien faire... Après, je dirais que la délégation joue un rôle important, mais qui dit délégation dit aussi confiance. Je vois mal l'un sans l'autre. Après, il y a la compétence et la bonne connaissance des dossiers. Et je trouve que la réorganisation souffre un petit peu de ce que beaucoup de gens ont été placé sans connaître vraiment les dossiers. Ils n'ont pas la compétence suffisante pour assurer les missions. Bon, la communication, c'est important, on en a déjà parlé. Quelque fois, on a l'impression de perdre du temps à discuter, à dialoguer mais c'est très important. Ce matin, j'ai pris un quart d'heure à discuter avec un chef d'équipe pour avoir la température de son équipe. Bon, je n'ai pas perdu mon temps. En réalité, j'ai discuté avec un n-2 ou n-3, mais il ne faut pas que sa hiérarchie se sente désavoué. Tout est dans le dosage. A la limite, il va sortir de là en haussant les épaules parce qu'il a discuté avec son n + 3 mais il ne faut pas qu'il se sente privilégié par rapport à sa hiérarchie. Si je vais sur un chantier, j'y vais toujours avec le cadre ou je le préviens mais il ne faut pas que les gens se sentent en porte-à-faux.

Q : Donc là encore, c'est un problème d'équilibre ?

R : Exactement. Je parlais de dosage, c'est ça. Ça vaut pour la communication avec les gens du terrain par rapport à la hiérarchie comme pour d'autres choses.

Q : Quelles autres choses, justement ?

R : Et bien... la délégation par exemple. Bon, disons, la délégation, au point de départ, c'est l'organigramme, ça fait partie de la répartition des tâches à chacun. Derrière ça, il y a beaucoup de choses qui en découlent : moyens humains, financiers ou matériels. Le budget du service, bon c'est pas moi qui le fait. Chaque cadre vient avec des prévisions, on se réunit, on discute et si il faut faire des choix, on les fait ensemble.

Q : ...mais c'est nous qui prenez la décision.

R : Oui mais ça, c'est clair pour tout le monde. C'est clair aussi que, pour l'agent de maîtrise, c'est le cadre qui prend la décision. Le problème, c'est pas qui la prend, ça, on sait qui, mais c'est comment elle est prise. Et plus c'est clair sur la façon dont elle est prise, mieux ça vaut.

Donc, je disais, tout part de l'organigramme. Bon, ici, on a un organigramme encore un peu complexe, parce qu'il y a eu des apports

d'activités qui ont été rajouté mais l'objectif final, c'est d'optimiser tout ça. Je verrais bien par exemple un secteur Ecluses-Pont sous la responsabilité d'un cadre, la réparation navale sous la responsabilité d'un autre pour que ce soit bien clair. En réalité, quand on regarde aujourd'hui, sur un ouvrage, on a un cadre qui intervient pour les gros travaux techniques, un qui intervient pour la maintenance et qui a la responsabilité du personnel et un pour les travaux d'équipements des bâtiments. C'est pas très clair.

Tout à l'heure, à la réunion, il y eu un problème sur le dock. En fait, ce sont deux agents de maîtrise qui ne dialoguent pas entre eux. Il faut que ça remonte au niveau supérieur pour que ce soit tranché, c'est pas normal.

Q : et dans ce cas précis, la répartition des tâches avait été faite avant ?

R : oui, mais c'est entre les deux que ça pose problème ou sur une mauvaise interprétation des attributions de chacun. Il va falloir qu'on s'occupe de ça.

Q : Bien, on a légèrement dépassé le temps prévu pour l'entretien, peut-être avant de conclure, est-ce qu'il y a des choses dont on n'a pas parlé et qui vous semble important d'aborder pour comprendre l'application du management participatif ?

R : (longue réflexion) ... Je crois beaucoup aux groupes de réflexion. Il faut essayer d'associer des personnes qui travaillent sur un même sujet et cette façon d'aborder un même sujet va peut-être déclencher autre chose. Des fois, à propos de problèmes techniques, il y a des gens qui sont campés sur leurs positions et qui ne veulent pas accepter de changer d'opinion. Et quand on les met autour d'une table, qu'ils discutent de problèmes similaires dans d'autres cellules, ils peuvent découvrir qu'une autre façon de faire est possible. Il y a des gens très très fermés ici. Ils ont une expérience qui a réussi et ils pensent que ça va toujours être pareil. Et c'est très dur de les ouvrir. Alors, le travail en groupe, c'est, pour moi, un moyen de les ouvrir. Voilà.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	p. 2
PREMIERE PARTIE : LES ROLES INDUITS PAR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF	p. 20
CHAPITRE I : ILLUSIONS ET DESILLUSIONS DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	p. 23
Section 1 : Une conception illusoire du management participatif	p. 26
1. L'illusion d'une panacée	p. 26
2. Des potentialités trompeuses	p. 30
2.1. Une réponse à tout	p. 30
2.2. Des limites évidentes	p. 32
3. Un agrégat de postulats normatifs	p. 34
3.1. Le courant des relations humaines	p. 35
3.2. Le courant de la psychologie organisationnelle	p. 39
3.3. Les apports des expériences de démocratie industrielle et de la socio-technique	p. 44
3.4. La sociologie du changement	p. 49
Conclusion de la section 1	p. 52
Section 2 : Des attentes de rôles injustifiées	p. 54
1. Les rôles induits par une participation prescrite	p. 54
1.1. Des attentes de personnalité	p. 57
1.2. Des attentes de contexte	p. 59

1.3. Des attentes d'adaptation aux situations	p. 64
2. Un management exigeant.	p. 66
2.1. Des rôles multiples	p. 66
2.2. Un prototype idéalisé de manager	p. 68
2.3. Les dangers d'un mythe de puissance	p. 71
3. Les difficultés du fonctionnement quotidien	p. 72
3.1. Une opérationnalisation difficile	p. 73
3.1.1. Un processus non maîtrisable	p. 73
3.1.2. Un processus en grande partie non quantifiable	p. 74
3.2. L'ancrage des habitudes comportementales	p. 76
3.2.1. L'héritage des relations sociales passées	p. 77
3.2.2. Redéfinition des rôles du Mgp	p. 81
a. Coexistence des anciens systèmes de rôles	p. 81
b. Adéquation avec la personnalité	p. 81
Conclusion	p. 84
CHAPITRE II : DES PRATIQUES ET DES ROLES SOUS TENSION	p. 87
Section 1 : Les réalités du management participatif	p. 90
1. Les justifications des pratiques participatives	p. 90
1.1. La justification démocratique	p. 91
1.2. La justification éthico-organisationnelle	p. 94

2. La dénonciation des leurres du fonctionnement participatif	p. 97
3. La diversité des formes du management participatif	p. 101
3.1. L'identification de pratiques hétérogènes	p. 101
3.1.1. Les sources de confusion	p. 105
3.1.2. Des niveaux d'engagement variables	p. 106
3.2. Des grilles d'analyse pour comprendre l'existant	p. 112
3.2.1. Analyse explicative des pratiques participatives	p. 112
a. L'organisation du travail	p. 113
b. La structure technico-organisationnelle	p. 113
c. Le contexte social	p. 115
3.2.2. Analyse des conduites des pratiques participatives	p. 127
4. Les champs de tension du management participatif	p. 122
4.1. Un projet philosophique	p. 122
4.2. Un projet stratégique	p. 124
4.3. Des rationalités socio-politiques	p. 126
4.4. Des rationalités technico-économiques	p. 128
Conclusion de la section 1	p. 133

Section 2 : Conséquences d'un management tensionnel sur les managers de proximité	p. 137

1. De la théorie des rôles à la position duale des managers de proximité (Mgp)	p. 137

1.1. L'ambiguïté des attentes de rôles	p. 137

1.2. Le débat entre rôles construits et rôles prescrits	p. 140

1.3. La position duale des managers	p. 144

2. Les conflits de rôles	p. 145

2.1. Nature des conflits	p. 145

2.2. Variables intervenant sur les conflits	p. 147

2.2.1. Les conflits liés à la relation à l'autre	p. 148

2.2.2. Les conflits liés à soi	p. 148

2.2.3. Les conflits liés à l'organisation	p. 149

2.2.4. Les conflits liés aux situations	p. 151

2.3. Le jeu sur les rôles comme mécanisme de protection	p. 151

Conclusion	p. 153

CHAPITRE III : LES PREALABLES A L'INVESTIGATION DU TERRAIN	p. 157

Section 1 : D'un problème de gestion à une problématique de recherche	p. 160

1. Construction de la problématique	p. 160

1.1. L'importance de la hiérarchie de proximité	p. 160

1.2. Les problèmes des managers	p. 160

1.3. Un projet de connaissance	p. 163

2. Postulats de l'analyse	p. 167
2.1. Position par rapport au management participatif	p. 167
2.2. Position par rapport au concept de rôle	p. 169
2.2.1. Le point de vue déterministe	p. 170
2.2.2. Le point de vue individualiste	p. 173
2.2.3. Le point de vue interactionniste	p. 175
Section 2 : Opérationnalisation de la recherche	p. 179
1. Principes méthodologiques	p. 179
1.1. Une approche qualitative	p. 180
1.2. Des repérages multiples	p. 181
1.2.1. Etude des représentations individuelles	p. 183
1.2.2. Etude des représentations des concepteurs du système de management	p. 186
1.2.3. Lecture des pratiques participatives	p. 187
1.2.4. Inventaire des instances et outils propres au management participatif	p. 188
1.3. Un outil essentiel : l'entretien semi-directif	p. 189
1.3.1. Intérêt de ce temps d'entretien	p. 189
1.3.2. Modalités de mise en oeuvre	p. 189
1.3.3. Recours à l'intuition raisonnée	p. 191
1.3.4. La constitution d'un guide d'entretien	p. 192
1.3.5. L'utilisation de certaines techniques d'entretien	p. 193
1.3.6. L'exigence d'interaction	p. 194
1.3.7. La gestion des données par analyse de contenu	p. 196
1.3.8. L'élaboration d'un carnet de bord	p. 198

1.4. La validation des données	p. 200
2. Démarches envers les terrains de recherche	p. 201
2.1. Enjeux des négociations	p. 201
2.2. Justification du choix des terrains	p. 202
2.3. Modalités de la recherche-action	p. 203
2.4. Nature des interventions	p. 205
2.5. Champs de tension de la recherche	p. 208
3. Domaine de validité de la recherche	p. 210
3.1. Statuts d'enquêteur	p. 210
3.1.1. Un statut d'observateur	p. 211
3.1.2 Un statut d'analyste	p. 211
3.2. Types d'interaction au terrain	p. 212
3.3. Nature des données collectées	p. 214
Conclusion	p. 216

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES ROLES DES MANAGERS DE PROXIMITE EN SITUATION

p. 219

CHAPITRE IV : PAYSAGES INTERNES ET ROLES DES MANAGERS

p. 222

Section 1 : NORACIER : une conjonction de pressions au management participatif

p. 227

1. La sophistication du système de management

p. 227

2. L'entretien des particularités culturelles

p. 238

3. Une structure organisationnelle en cours de mutation	p. 241
4. Un paradoxe de NORACIER : chute des effectifs et mobilisation du personnel	p. 242
5. La vigilance des contre-pouvoirs institutionnels	p. 244
6. Des contraintes technologiques qui appellent à la participation	p. 245
7. Des contraintes économiques mobilisatrices	p. 246
Section 2 : NORPOR : un décalage entre prescriptions de rôles et environnement de travail	p. 248
1. La distance du système de management par rapport au terrain	p. 248
2. Le manque d'un référent culturel unifié	p. 253
3. Des frémissements dans la structure organisationnelle	p. 255
4. Une tendance à la réduction des effectifs	p. 261
5. La force des contre-pouvoirs institutionnels	p. 263
6. La diversité des contraintes technologiques	p. 263
7. Une situation économique préoccupante	p. 265
Synthèse	p. 268

**CHAPITRE V : AJUSTEMENT DES ROLES ET ENVIRONNEMENT
DE TRAVAIL : TROIS NIVEAUX DE LECTURE** p. 272

Section 1 : Lecture fonctionnaliste p. 277

1. L'action par le système de management p. 277

1.1. Le système culturel p. 278

1.2. Le système réglementaire p. 281

1.3. Le système instrumental p. 284

2. Le maillage organisationnel p. 286

Conclusion de la section 1 p. 288

Section 2 : Lecture contextualiste p. 290

1. La multiplicité des organes de pressions au management
participatif p. 290

2. Des niveaux différents de prescription p. 294

3. La flexibilité de la configuration p. 296

Conclusion de la section 2 p. 298

Section 3 : Lecture constructiviste p. 301

1. L'impact de l'imaginaire du rôle p. 302

1.1. Nature de l'imaginaire du rôle p. 303

1.2. Manifestation de l'imaginaire du rôle p. 304

1.3. Fondements de l'imaginaire du rôle p. 305

2. La reconfiguration subjective du maillage organisationnel p. 306

3. La contingence complexe p. 311

4. Le rôle en tant que construit : conséquences pratiques	p. 313
4.1. Une construction commune	p. 313
4.2. La recherche d'un partage des représentations	p. 317
Conclusion	p. 319
CHAPITRE VI : ANALYSE EXPLORATOIRE DES PRINCIPES DE L'AJUSTEMENT DE ROLES	p. 322
Section 1 : Une approche inductive	p. 325
1. Critères d'analyse des situations observées	p. 325
1.1. Niveaux d'analyse des pratiques	p. 326
1.1.1. Des représentations confuses	p. 326
1.1.2. Des discours multiples	p. 329
1.1.3. Des pratiques hétérogènes	p. 329
1.2. Définition de l'objet du discours	p. 331
2. Le manager, arbitre entre les tensions du management	p. 332
2.1. Une grille d'observation des pratiques participatives	p. 332
2.2. Les intérêts et limites de la grille	p. 334
2.3. Un exemple d'application	p. 335
2.3.1. Transmission de l'information et de la communication	p. 336
2.3.2. Le type de relations	p. 237
2.3.3. La répartition du travail	p. 341
2.3.4. Le degré de formalisation des procédures participatives	p. 346

3. La perturbation des équilibres par le management participatif	p. 348
3.1. Des pratiques sous tension	p. 348
3.2. Les conséquences des sollicitations d'un management participatif	p. 348
3.2.1. Modification implicite du rapport de subordination	p. 349
3.2.2. Demande de changement du mode relationnel	p. 350
3.2.3. Ambiguïtés de la prescription	p. 351
Conclusion de la section 1	p. 352
Section 2 : le rôle complexe du manager de proximité	p. 354
1. Un manager aux statuts et rationalités multiples	p. 354
1.1. Les dimensions de l'action du manager	p. 355
1.2. Les statuts de l'animateur d'équipe	p. 357
1.2.1 Les statuts liés à l'exercice du management	p. 358
1.2.2. Les statuts liés à l'individu	p. 360
2. Rôles prégnants et latents : actualisation situationnelle des rôles	p. 364
2.1. L'alternance des statuts	p. 364
2.2. Un ajustement mouvant	p. 367
2.2.1. Une construction évolutive	p. 368
2.2.2. Des ajustements réversibles	p. 368

2.3. Une explication au décalage entre rôle perçu et rôle mis en acte	p. 370
2.3.1. La distorsion intrasubjective de rôles	p. 370
2.3.2. La distorsion intersubjective de rôles	p. 372
2.4. Les situations de réduction de la complexité des rôles	p. 374
2.4.1. Institutionnalisation des rôles	p. 375
2.4.2. Positions idéologiques	p. 376
3. La dynamique de rôles	p. 377
4. Pour la notion de potentialité conflictuelle	p. 380
4.1. Mise en scène simultanée de rôles multiples	p. 380
4.2. Remise en cause de la notion de conflit de rôles	p. 383
4.4. Potentialité schizophrénique	p. 385
Conclusion	p. 391
CONCLUSION GENERALE	p. 395
BIBLIOGRAPHIE	p. 407
Annexe	p. 429
Table des matières	p. 464
Table des figures	p. 475

Table des Figures

Figure I-1 : Logique du chapitre I	p. 24.
Figure I-2 : Management participatif : modèle illusoire	p. 29
Figure I-3 : Bienfaits organisationnels du management participatif, version illusoire	p. 31
Figure I-4 : Opportunités globales du management participatif, version illusoire	p. 32
Figure I-5 : Grille récapitulative de la place de la participation dans les théories organisationnelles	p. 51
Figure I-6 : Schéma récapitulatif du chapitre I	p. 86
Figure II-1 : Logique du chapitre II	p. 88
Encadré II-2 : 30 définitions sur la participation au management de l'entreprise	p. 102
Figure II-3 : Critères de définition du management participatif	p. 111
Figure II-4 : Champ de tension du projet philosophique	p. 124
Figure II-5 : Champ de tension du projet stratégique	p. 126
Figure II-6 : Champ de tension des rationalités technico-économiques	p. 128
Figure II-7 : Champ de tension des rationalités socio-politiques	p. 132
Figure II-8 : Champs de tension du management participatif	p. 136
Encadré II-9 : L'induction réciproque de rôles ou la " <i>schismogénèse</i> "	p. 139
Encadré II-10 : Le changement d'attitude selon Lewin	p. 141
Figure II-11 : Schéma récapitulatif du chapitre II	p. 154
Figure II-12 : Schéma synthétique des chapitres I et II	p. 156
Figure III-1 : Logique du chapitre III	p. 158
Figure III-2 : Itinéraire de recherche	p. 166
Figure III-3 : Points de vue par rapport au concept de rôle	p. 170
Figure III-4 : Unités d'analyse	p. 182
Encadré III-5 : Fiche de synthèse d'entretien	p. 197
Encadré III- 6 : Configuration des entretiens à NORACIER	p. 206
Encadré III- 7: Configuration des entretiens à NORPOR	p. 207
Figure III- 8: Champs de tension de la recherche	p. 209
Figure III- 9 : Schéma récapitulatif du chapitre III	p. 218
Figure IV - 1 : Logique de la deuxième partie	p. 221

Figure IV - 2 : Le système global d'interactions	p. 224
Figure IV - 3 Caractéristiques des deux entreprises	p. 268
Figure V - 1 : NORACIER : le ralliement des logiques	p. 273
Figure V - 2 : NORPOR : le tiraillement des logiques	p. 274
Figure V - 3 : Maillage organisationnel des entreprises	p. 286
Figure V - 4 : L'ajustement de rôles selon une approche fonctionnaliste	p. 287
Figure V - 5 : Organes de pression au management participatif	p. 293
Figure V - 6 : Extrait du rapport d'audit remis à NORPOR	p. 295
Figure V - 7 : Extraits d'entretien. NORPOR/ Agent de maîtrise 5	p. 297
Figure V - 8 : L'ajustement de rôles selon une approche contextualiste	p. 300
Figure V - 9 : L'ajustement de rôles selon une approche constructiviste	p. 302
Figure V - 10 : Pratiques de détournements du système de management	p. 307
Figure V - 11 : La reconfiguration subjective des prescriptions organisationnelles	p. 309
Figure V - 12 : Une contingence complexe : L'exemple de la quantité de travail	p. 311
Figure V - 13 : NORACIER. L'expérience des «ateliers du management»	p. 314
Figure V - 14 : NORPOR : une formation unilatérale et universelle	p. 317
Figure V - 15 : Schéma récapitulatif. Trois modes d'interprétation de la réalité	p. 320
Encadré VI - 1 : Représentations dominantes du management participatif à NORACIER	p. 327
Encadré VI - 2 : Représentations dominantes du management participatif à NORPOR	p. 328
Figure VI - 3 : Hétérogénéité du management participatif	p. 330
Figure VI - 4 : Objets d'observation du management participatif	p. 332
Figure VI - 5 : La participation pour le manager de proximité Une pratique sous tension	p. 334
Figure VI - 6 : Univers multidimensionnel de l'ajustement de rôles liés au management participatif	p. 356
Encadré VI - 7 : Une illustration du rôle complexe	p. 363

Encadré VI -8 : Extrait du carnet de bord. NORPOR	p. 371
Encadré VI - 9 : Un exemple de distorsion intersubjective de rôles	p. 373
Figure VI - 10 : Trois visions de l'ajustement de rôles	p. 384
Encadré VI - 11 : La double contrainte	p. 385
Encadré VI - 12 : Extrait d'entretien.	
NORACIER/ancien directeur sectoriel	p. 387
Encadré VI - 13 : Point de vue sur le management actuel	
de NORACIER. Extrait d'entretien	p. 389

