

# INCIDENCES DE PRATIQUES PARTICIPATIVES SUR LES FORMES D'AUTONOMIE ET DE CONTROLE

**Stéphane BELLINI**

Sans revenir sur la multitude des définitions sur la participation dans l'entreprise (Roca et Retour, 1981) ou sur leurs ambiguïtés (Thévenet, 1992), on peut constater qu'il s'agit de moments où l'individu est associé aux décisions concernant son travail (Rojot, 1992). En l'espèce, cela constitue une manifestation de l'autonomie du salarié, qui sans s'affranchir de sa hiérarchie, a davantage de marges de manœuvre pour résoudre des problèmes ou répondre à des demandes particulières. La plupart du temps, la relative latitude offerte aux salariés a pour but de leur permettre de trouver les solutions à des problèmes posés par le travail quotidien.

Les pratiques participatives suivent en cela les tendances actuelles de décentralisation de la GRH (Igalens, 1996), d'animation des ressources humaines, d'empowerment, voire de réduction des échelons hiérarchiques. Ces évolutions témoignent d'une volonté de donner plus de poids aux décisions locales, prises le plus près possible de l'activité organisationnelle. Pourtant, l'observation de deux organisations montre des pratiques participatives de diverses natures, avec des incidences variables sur l'autonomie et le contrôle. Nous nous proposons de les détailler dans cette communication, après avoir décrit notre démarche, nos terrains d'investigation et notre méthodologie.

## **1. PREALABLES A L'INVESTIGATION DES TERRAINS**

### **1.1. Une démarche inductive**

Nous sommes partis d'un problème de gestion posé à deux entreprises du Nord pour arriver à l'élaboration d'une problématique de recherche. La première est une entreprise sidérurgique d'environ 6000 salariés, que nous appellerons NORACIER. La seconde est une structure portuaire de 800 salariés, baptisée pour la circonstance NORPOR.

Les deux entreprises sont préoccupées par la participation à des degrés divers. La première, NORACIER, met l'accent sur la participation depuis plus de 15 ans, suite au lancement de 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. C'est dans ce cadre que nous avons mené, en collaboration avec un auditeur interne, un audit des « démarches participatives », instances de participation formalisées.

Pour la seconde entreprise, NORPOR, nous sommes intervenus dans le cadre d'un audit du management dont le but était de comprendre les difficultés d'implantation du management participatif chez les cadres. Pour la direction des ressources humaines, ces difficultés se manifestaient de deux manières : d'une part, l'encadrement ne semblait pas parvenir à adopter le comportement participatif demandé ; d'autre part, l'adhésion et la participation au projet d'entreprise de cette même catégorie de salariés étaient jugées insuffisantes.

Les demandes d'intervention, différemment formulées, avaient donc pour point commun l'évaluation du management participatif tel qu'il était pratiqué. Nos investigations avaient un double objectif : recueil de données d'une part ; diagnostic du management des entreprises d'autre part. 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.

Ces données empiriques ont permis de construire une problématique de recherche centrée sur l'application du management participatif par celui qui le met en œuvre auprès des équipes de travail, qu'on l'appelle manager de proximité, animateur d'équipe, responsable direct ou cadre de premier niveau. Plus précisément, il s'agit de comprendre les incidences de sollicitations au management participatif sur les rôles des managers de proximité, notamment en ce qui concerne l'utilisation de l'autonomie qui leur serait accordée à cette occasion et celle qu'ils pourraient octroyer à leurs équipes. De

même, on peut observer dans quelle mesure l'introduction de pratiques participatives remodèle les formes de contrôle des salariés.

Cette démarche de construction d'une problématique répond à logique empirico-inductive (Chevrier, 1993) et demande ensuite des itérations permanentes entre terrains et littérature. Nous montrerons comment l'enrichissement de notre problématique par la littérature nous a permis de préciser notre objet d'étude, nous faisant passer de l'étude du management participatif à l'analyse des pratiques participatives. Auparavant, nous détaillons les principales caractéristiques des terrains étudiés,

## 1.2. Des terrains aux caractéristiques différenciées

Les configurations organisationnelles diffèrent totalement d'un terrain à l'autre. NORACIER se caractérise ainsi par :

- **une certaine sophistication du système de management** : on observe le développement de formations au management d'équipe, réalisées par un « institut du management » interne. Celui-ci conçoit les instances de participation (développées plus loin dans la communication) de manière à ce qu'elles soient insérées au travail quotidien et qu'elles répondent aux objectifs stratégiques de l'organisation (qualité, transversalité par exemple). L'institut crée également des supports écrits ou vidéo pour faciliter l'application de ces instances, forme les animateurs à leur utilisation. Enfin, il contribue à diffuser un certain vocabulaire managérial (« relation clients - fournisseurs internes », « reconnaissance des collaborateurs »...);
- **un souci permanent de mobiliser le personnel**, dont témoigne le dispositif participatif. Par exemple, un projet d'entreprise a réuni 1200 salariés en commissions, soit 20% de l'effectif. L'effort de mobilisation s'est d'abord fondé sur la survie de l'entreprise, puis sur son développement économique. Paradoxalement, la mobilisation a été parallèle à une réduction continue des effectifs, certes adoucie par les aides importantes de l'Etat (pré-retraites essentiellement puis out-placement et essaimage).
- **une communication abondante autour des projets managériaux** : panneaux d'affichage 4x3, journaux écrits, journaux vidéos, conférences et débats réguliers, mise en scène du projet d'entreprise lors de grand-messes régulières ;
- **une structure organisationnelle en cours de mutation** : au cours des dernières années, plusieurs tendances s'observent. On assiste tout d'abord à une réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, facilitée par la baisse des effectifs. On constate ensuite une décentralisation de certaines décisions au niveau des départements et une modification des fonctions de chacun : les rôles d'animation d'équipe pour la maîtrise et l'encadrement sont valorisés ; les métiers techniques se professionnalisent dans la mesure où l'intervention approximative est remplacée par l'assistance de l'ordinateur. En outre, certains techniciens se voient dotés de fonctions d'expertise et de conseil, qui les positionnent en dehors de la ligne hiérarchique. L'évolution du système de management, évoquée précédemment, s'est effectuée en parallèle à ces inflexions organisationnelles ;
- **une technologie présente à tous les stades de la production** (informatisation, automatisation). Elle demande une coordination entre intervenants sur la production ; celle-ci est d'autant plus nécessaire que les problèmes posés par des installations complexes se résolvent le plus souvent en agissant à plusieurs lieux (conception, réglages en amont...). La participation à un travail de groupe est donc souvent requise par la technologie employée.

Globalement, il y a à NORACIER une recherche permanente de liaison entre l'activité productive, les objectifs de l'entreprise, le système de management et les prescriptions comportementales s'adressant à la hiérarchie. Les instances de participation s'imbriquent également dans le contexte plus large de l'organisation (technologique, économique et social).

A l'opposé, NORPOR se caractérise par une déconnexion des ambitions managériales de ses dirigeants et des contextes de l'action des hommes. L'entreprise a le statut d'EPICA (Etablissement Public à Caractère industriel, Commercial et Administratif). Elle est soumise à une lourde réglementation et à une centralisation des décisions. Le management participatif, lancé par un dirigeant sensible à la notion, se heurte à ces contraintes. De plus, les tentatives de réforme de la GRH se heurtent à certains traits caractéristiques de son fonctionnement :

- **un système de management déconnecté du vécu des salariés** : la volonté de réforme du management s'est traduite par des efforts portés dans trois directions : tout d'abord des entretiens annuels d'évaluation ont été institués, sans que les salariés, dans leur grande majorité, n'y voient un intérêt. De plus, de nombreux supérieurs hiérarchiques détournent l'outil de sa vocation (surévaluation systématique des notes, impréparation de l'entretien, évaluation sans réel entretien, oubli de transmission des résultats ou tout simplement d'effectuer l'évaluation). Un séminaire de formation au management est ensuite initié, à destination de l'encadrement puis de la maîtrise. Trop général et abstrait, ce séminaire, d'un avis quasi-unanime, n'a pas engendré de changements de comportement significatifs. Enfin, des groupes de projet d'entreprise sont lancés sur des thèmes donnés. Deux ans après un début encourageant, les groupes connaissent absentéisme et désaffection. Il est vrai que les thèmes sont généraux et vagues, que les groupes n'ont aucune capacité de décision ni de responsabilité de suivi des idées émises et que les idées touchent généralement des problèmes non directement liés à l'activité organisationnelle.
- **une organisation bureaucratique** marquée par la réglementation, y compris pour la gestion des hommes. Par exemple, les décisions relatives aux carrières font l'objet de procédures réglementées. Les décisions concernant les promotions tiennent compte d'accords qui prévoient que chaque année, 15% de l'effectif bénéficiera d'une promotion. Il en résulte la nomination à des postes d'encadrement des personnes dont la capacité d'animation d'équipe est contestée.
- **des relations sociales souvent tendues**, qui expliquent qu'on cherche plus la paix sociale que la mobilisation des hommes.
- **un lien difficile à établir entre les résultats de l'entreprise et l'activité la plupart des salariés** : en effet, pour les salariés, la liaison entre l'entretien des infrastructures (bassins, voies d'accès, écluses) et des équipements (grues, portiques) et le chiffre d'affaires est peu évidente.

Globalement, il y a un 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. De plus, la prise de conscience de l'économique n'est qu'émergente et le discours sur le participatif est fondé essentiellement sur des valeurs philosophiques (« l'épanouissement des hommes ») qui supportent mal l'épreuve des faits. La participation n'est pensée qu'à la tête de l'entreprise ; à la base, on vit la bureaucratie. Dans ce contexte, la hiérarchie intermédiaire tente de faire le lien avec plus ou moins de conviction.

Pourtant, la nécessité de réforme s'impose peu à peu, poussée par la diminution progressive des aides de l'Etat. Ainsi, le non-remplacement des agents partis en retraite demandera davantage de polyvalence et une recherche active de fonds. De même, on voit arriver à la tête des services des hommes dont les compétences en matières de management sont reconnues. Mais le contexte de l'activité organisationnelle est encore trop incompatible avec un management qui laisserait plus de place à l'autonomie.

C'est dans ces contextes décrits qu'intervient la participation. Evidemment ces contextes expliquent partiellement la façon dont elle est mise en pratique.

### **1.3. Enrichissement de la problématique par la littérature : du management participatif aux pratiques participatives**

L'évolution de la littérature sur le management participatif est éloquent. Dans les années 80, c'est un sujet abondamment traité, sous des aspects différents. Ainsi, certaines études font le lien entre productivité et participation (Levin & D'Andrea Tyson, 1990, Rosenberg et Rosenstein, 1980, Miller et Monge, 1982). Cependant, la démonstration est ambiguë, les analyses isolent la participation d'un contexte plus général, alors que d'autres facteurs peuvent expliquer les évolutions constatées. D'autres articles évoquent l'humanisation du travail que le management participatif rend possible (Kahn, 1983, Sashkin, 1984).

Dans des ouvrages grand public (Peters & Waterman, 1983 ; Archier et Seyriex, 1984), le management participatif est érigé en panacée managériale et devient une nouvelle one best way qui consacre d'une part la réconciliation des hommes et de l'entreprise, d'autre part l'épanouissement des membres de l'organisation. Ce discours illusoire recherche une légitimité scientifique en s'appuyant sur un patchwork théorique habilement ajusté. Ainsi, mobilise-t-on les courants aussi différents que ceux des relations humaines (Mayo), de la psychologie organisationnelle (Lickert, Herzberg, Mac Gregor, Lewin, Blake & Mouton), de la socio-technique (Trist & Bamforth), de la démocratie

industrielle (Thorsud) ou encore de la sociologie du changement (Sainsaulieu). Agrégées en un tout cohérent, ces théories parcellisées, dont on tait les limites et qu'on sort de leurs logiques d'ensemble, paraissent militer pour le développement de la participation en entreprise (Gélinier, 1990).

Selon cette conception, le management participatif tend à devenir une réalité en soi, indépendamment de toute variable organisationnelle ou culturelle. De plus, il n'est plus une pratique qu'on étudie mais une norme qu'il faut appliquer. Ce discours est toutefois illusoire car il élude les luttes de pouvoir, les conflits d'intérêt et les difficultés opérationnelles.

Dans les années 90, il cesse progressivement d'être un thème d'actualité<sup>1</sup>. On s'interroge sur les sources de confusion qui existent à son propos. On constate que beaucoup d'auteurs projettent dans ce type de management leurs propres envies et postulats (Rojot, 1992) et on remarque la diversité des pratiques qu'il recouvre : diversité des niveaux d'engagement (moyens, processus, résultats ; Hermel, 1988), des ampleurs (en effets produits sur l'organisation, en nombre d'acteurs concernés, en temps consacré ; Laville, 1992), des modes de participation (institutionnelle et représentative, dispositifs organisationnels, culturelle ; Laville, *ibid*). Bref, on ne peut en parler comme un objet homogène.

Sur un plan pratique, un certain nombre de difficultés se font jour : difficultés opérationnelles (inadaptation des dispositifs aux réalités), structurelles (inadéquation des structures au management prôné dans les discours) et psychologiques (habitudes relationnelles difficiles à changer).

Enfin, on dénonce un management qui s'appuie sur un imaginaire leurrant (Le Goff, 1995). On stigmatisé ses incidences sur les collectifs de travail en ce qu'il contribue à créer une rupture des équilibres antagonistes, identificateurs et stabilisants (Linhart, 1991). De même, on évoque le « taylorisme participatif » ou les « groupes participatifs autoritaires » (Andréani, 1994), nés dans des organisations où les données fondamentales du travail (répartition des tâches et du pouvoir, contrôle et autonomie) restent inchangées. Seule la participation s'est ajoutée aux prescriptions habituelles.

Ces critiques interviennent à un moment où une partie des gestionnaires s'interroge sur l'évolution des pratiques et des politiques de GRH (Morin 1994, Galambaud, 1994). L'actualité sociale, trop souvent marquée par les plans sociaux, rend difficilement crédible le discours sur la richesse humaine, sur l'épanouissement des hommes au travail ou encore sur la conciliation des intérêts des hommes et de ceux des organisations. Or, on l'a vu, ce discours était le socle, la justification du management participatif. En perdant de sa crédibilité, il a aussi perdu de son actualité.

Objet vague, imprécis, en perte de crédibilité, soumis à différentes interprétations et à diverses mises en actes, le management participatif se fait de plus en plus rare dans la littérature managériale. Cela ne signifie pas pour autant que la participation ait disparue du fonctionnement des entreprises. Au contraire, elle est nécessaire aux organisations qui intègrent de l'incertitude, de la marge de manœuvre à leurs fonctionnements (transversalité, réseaux, projets, direction par objectif...), ce qui semble être une tendance lourde de l'évolution des entreprises (Desreumaux, 1996). Cependant, il semble préférable de parler de pratiques participatives en tant qu'instances, outils ou actes du quotidien à définir et non en tant que modèle idéal, tant managérial que philosophique. Les pratiques participatives répondent à des objectifs opérationnels alors que le management participatif prétendait concilier l'humain et l'organisationnel.

#### 1.4. Dispositif méthodologique

Notre approche est compréhensive : nous ne cherchons pas à mesurer mais à comprendre un phénomène. De plus, le phénomène observé requiert la prise en compte de la complexité des variables en jeu et de la pluralité des points de vue et des niveaux de discours. Cela nous a rapidement convaincu de l'utilité d'une démarche qualitative. En effet, quatre unités d'analyse se sont à étudier (Huberman & Miles, 1991) :

- les représentations individuelles des managers et de leurs subordonnées ; elles expriment des significations subjectives et une reconstruction des pratiques par la médiation du discours (Watzlawick, 1978) ;

<sup>1</sup> Voir notamment deux articles grand public dans ce sens : « le management participatif ne fait plus recette », dossier paru dans *Liaisons sociales*, n°79 ; « Les cadres repris en main », *Enjeux-Les échos*, janvier 1996.

- les représentations des concepteurs du système de management ; elles traduisent les ambitions qui ont présidé à la décision de s'engager dans la voie de la participation ;
- les pratiques des managers et animateurs d'équipe ; elles signalent les types d'interaction, les difficultés, contraintes et autres contingences concrètes auxquelles les hommes sont confrontés dans leur mission d'animation d'équipe ;
- les instances et outils propres au management participatif et leurs contextes de mise en œuvre.

Il est alors apparu nécessaire de combiner les méthodes de recueil de données. Nous avons adopté les techniques suivantes :

- l'étude de cas, afin de mieux saisir les réseaux de contrainte dans lesquels les pratiques participatives s'intégraient (Yin, 1989) ;
- les entretiens semi-directifs auprès d'une centaine de salariés (32 à NORACIER, 65 à NORPOR), 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 des schémas d'interprétation dominants ;
- l'observation des pratiques et des interactions lors de moments formels de participation comme lors de moments informels (Plane, 1995).

Notre présence quasi-permanente, pendant deux mois à NORACIER et trois mois à NORPOR, nous a permis de saisir des opportunités d'interaction et de recueil d'information. La richesse offerte par cette présence n'est pas seulement liée à l'appareillage méthodologique décrit mais elle vient aussi d'une posture d'attention aux faits du quotidien, avec une volonté de recoupement des informations et un appel à différents points de vue.

## **2. AUTONOMIE, CONTROLE ET PRATIQUES PARTICIPATIVES**

Les pratiques participatives semblent induire un surcroît d'autonomie et la création de nouvelles formes de contrôle. Cependant, on ne peut considérer qu'il existe des types uniformes de pratiques participatives. Autonomie et contrôle se modifient différemment sous le jeu de pratiques participatives différentes.

Dans cette communication, nous distinguons quatre pratiques participatives. Cette typologie n'a pas vocation à rassembler l'ensemble des pratiques observables mais elle permet de distinguer des formes de participation impulsées avec des intentions différentes et intégrées aux fonctionnements quotidiens avec des degrés variés. Afin de permettre au lecteur de se repérer, nous reprenons la même structuration pour chaque pratique évoquée. Tout d'abord, nous définissons brièvement chaque pratique signalée. Nous indiquons ensuite comment elles contribuent à remodeler les contours de l'autonomie et du contrôle des salariés. Puis nous présentons les effets de chaque pratique sur les rôles des animateurs d'équipe, directement concernés par une transformation de l'autonomie de leurs équipes et des modalités de contrôle. Enfin, ces évolutions sociales définissent des priorités pour la fonction RH ; nous les aborderons.

### **2.1. La participation *récréation***

Ce type de pratique a été constaté à plusieurs reprises à NORPOR. Il s'agit de groupes du projet d'entreprise, groupes interservices lors desquels, on discute des possibilités d'amélioration de l'organisation, selon des thèmes définis à l'avance (« satisfaction des clients », « épanouissement des hommes »). Cependant, les thèmes restent généraux et le projet ne touche pas au travail quotidien des salariés ni dans son contenu ni dans son organisation. Par exemple, deux aboutissements du projet d'entreprise sont la réalisation d'un livret d'accueil et l'amélioration de la signalisation routière sur le territoire de l'entreprise.

Autre pratique de NORPOR qui entre dans le cadre de la participation *récréation*, les groupes appelés « réunion communication » ou « point d'information » se déroulant à l'intérieur d'un service. La discussion y est libre. Elle prend rapidement la forme d'un recueil de doléances qu'on ne peut plus satisfaire quand elles demandent une modification notable de l'organisation du travail.

Dans ce type de pratique, **les rencontres sont ponctuelles et les objets sont vagues**, mal définis et ne modifient pas en profondeur l'organisation. Les salariés sortent du modèle taylorien ou bureaucratique le temps d'une instance de participation. On dit reconnaître l'intelligence des salariés sans toutefois rompre avec une organisation

mécaniste, c'est-à-dire sans toucher ni à la définition des tâches de chacun ni à la structure hiérarchique.

On trouve dans ce type de pratique des réunions de consultation ou autres instances similaires aux Groupes d'Expression Directe (GED), développés avec les lois Auroux de 1982. L'histoire de ces GED montre que sans une modification substantielle de l'organisation du travail (amélioration des relations hiérarchiques, décentralisation des décisions, accentuation de l'autonomie des groupes), ces instances sont vouées à l'échec (Bernoux, 1989).

Dans les cas étudiés, cette fenêtre ouverte sur des modèles plus participatifs est inspirée d'intentions humanistes plutôt que de velléités manipulatrices. Elle répond davantage à un projet philosophique qu'à un projet managérial. Selon l'expression d'un cadre, on se trouve dans une conception « fleur-bleue » du management. Pour certains hiérarchiques, c'est aussi l'occasion de montrer une bonne volonté de participer à l'amélioration du climat social.

Fondamentalement, ce type de pratique participative ne bouleverse ni les structures organisationnelles, ni les rapports hiérarchiques, ni les formes du contrôle et de l'autonomie. Au contraire, la participation *récréation* souffre du manque structurel d'autonomie des salariés, autonomie dont on voudrait pourtant les doter. Elle leur permettrait par exemple de mettre en œuvre les réalisations proposées. Par ailleurs, en montrant que l'organisation des instances de participation appartient à la hiérarchie, on rappelle implicitement que les salariés de la base sont privés de toute décision relative à la participation ; en quelque sorte, l'autonomie accordée est dépendante du bon vouloir des décideurs. On retrouve ici les caractéristiques de la double jonction contradictoire (« double bind », Watzlawick, 1979) : un premier message, explicite, invite les salariés à s'emparer d'une autonomie qu'on leur propose lors d'instances de participation ; un second, induit des fonctionnements, tend les démunir de toute autonomie.

De plus, l'objet de la participation demeure vague (« amélioration de l'entreprise », « épanouissement des hommes ») car les dirigeants ne souhaitent pas déborder sur les prérogatives de la hiérarchie directe en abordant des sujets plus précis. Les discussions sont alors déconnectées de l'activité quotidienne et des contraintes organisationnelles, ce qui fait qu'elles n'ont aucune incidence sur les styles de relation puisque ceux-ci se construisent précisément dans l'activité quotidienne (Rocheblave-Spenlé, 1962). L'objectif sous-jacent d'amélioration des relations sociales est donc loin d'être atteint. Au contraire, les identités collectives de défiance vis-à-vis de l'autorité centralisatrice se trouvent renforcées car on stigmatisait sa méconnaissance des réalités du terrain.

En portant l'analyse sur les attributions traditionnelles de l'encadrement intermédiaire, on constate qu'elles ne sont pas modifiées. Cependant, les salariés perçoivent des contradictions entre des instances où une certaine liberté leur est accordée et un fonctionnement quotidien où la définition des tâches laisse peu de place à l'autonomie. Cette contradiction est renvoyée à ceux qui gèrent directement les équipes, c'est-à-dire l'encadrement de proximité : on lui demande de mettre en conformité les actes du quotidien avec les intentions humanistes qui ont présidé à la création des instances de participation. De plus, comme on l'a déjà constaté pour les cercles de qualité (Chevalier, 1989), ces instances d'expression directe sont perçues par plusieurs cadres directs comme une perturbation des circuits traditionnels d'autorité, voire comme le risque de voir émerger une certaine contestation de leur légitimité.

Par conséquent, même si les rôles de l'encadrement de proximité ne sont pas remis en cause par les instances de participation *récréation*, ces dernières insufflent un trouble. Les plus sensibles aux démarches participatives le perçoivent et sont tentés d'ajuster leurs rôles, autant que faire se peut, par une accentuation de la délégation et des rencontres régulières avec leurs équipes. Ceux qui y parviennent sont ceux qui bénéficient eux-mêmes d'une certaine autonomie dans leur travail. Par contre, d'autres rejettent toute remise en cause de leurs pratiques au nom de l'efficacité perçue dans les fonctionnements habituels ou à cause du manque d'autonomie dont ils disent souffrir eux-mêmes. On trouve là les plus anciens dans la fonction, ceux dont les rôles de contrôle strict et de surveillance se sont consolidés au cours des interactions quotidiennes avec leurs équipes.

Les services de GRH de NORPOR, sont à la recherche de moyens d'améliorer le climat social de l'organisation. Le développement de pratiques participatives est entrepris dans ce but. Cependant, nous l'avons vu, cette volonté de changer le social demeure vaine si elle ne s'attaque pas à ses fondements structurels et organisationnels.

## 2.2. La participation utilitariste

On fait appel aux salariés pour résoudre des problèmes particuliers, en liaison directe avec leur travail. Toutefois, l'organisation n'est pas bouleversée par ces pratiques. Ces dernières ont été observées dans certains services de NORACIER.

On trouve ici les techniques de brainstorming et autres méthodes de résolution de problèmes (arbre des causes, diagramme PARETO et méthodes internes). On peut également citer dans cette catégorie certains cercles de qualité. Après une période d'enthousiasme et la résolution de dysfonctionnements mineurs, les problèmes à résoudre deviennent de plus en plus complexes et de moins en moins du ressort des salariés concernés. Là encore, faute d'une autonomie suffisante, ils tendent à mourir (Chevalier, op. cit.). A NORACIER, à l'image de ces cercles de qualité, ces instances évoluent de diverses manières, soit en disparaissant (cercles de qualité), soit en perdurant de manière ponctuelle (groupes de travail), soit en transformant les modèles organisationnels (voir participation *irrigation*).

Souhaitée par les directions, cette participation est souvent impulsée par des hiérarchiques (cadres, contremaîtres, chefs de service, chefs d'équipe...) formés aux techniques d'animation d'équipe, de management de proximité. Ils sont entrepris davantage dans un esprit d'efficacité opérationnelle qu'avec des préoccupations humanistes, ce qui est d'ailleurs une condition de pérennité (Lawler, 1992 ; Lavielle, 1989). De plus, ils correspondent à l'état d'esprit de jeunes rejetant eux-mêmes le modèle traditionnel d'autorité, préférant l'appellation d'animateur d'équipe à celui de chef.

Dans le cas de ce type de participation, **les gains d'autonomie sont d'abord circonscrits à l'objet de l'instance de participation**, qu'il s'agisse de la réalisation d'un projet ou de la mise en œuvre d'une proposition. La permanence de l'organisation traditionnelle empêche une diffusion de l'autonomie plus vaste. Dans de nombreux cas, on constate également une évolution des relations hiérarchiques, celles-ci tendant à se professionnaliser davantage : l'ordre perd son caractère autoritaire pour devenir un conseil. De même, les modalités de contrôle s'assouplissent sous l'effet de l'apprentissage de nouvelles relations (Sainsaulieu, 1987). Les aboutissements de ces instances, fortement médiatisées à l'interne, montrent que la séparation rigide conception-exécution mérite d'être repensée. Il ne s'agit plus seulement de contrôler mais de mettre dans les conditions de réussite.

A propos des rôles de l'encadrement intermédiaire, signalons que le contrôle de l'activité des subordonnés est une de leurs attributions traditionnelles dans l'industrie. Leurs rôles se sont construits sur cette base. Avec le développement d'instances de participation, on demande à cette catégorie de personnel d'orienter leurs rôles vers l'animation d'équipe. Cependant, chaque fois qu'il y a une permanence d'une structure organisationnelle marquée par le taylorisme, cela impose de fait contrôle et centralisation des décisions. Les rôles prescrits officiellement s'affrontent alors aux rôles construits par l'individu et aux rôles induits par l'organisation or sans une acceptation personnelle sur les nécessités du modèle, la prescription reste une demande artificielle pour la personne ; elle crée des tensions psychologiques (Sarbin et Allen, 1968).

Enfin, le personnel d'encadrement de proximité se trouve dans une position duale ; il est à la fois le supérieur de subordonnées et le subordonné d'un supérieur. Cette position de charnière favorise le « double jeu » (Roethlisberger, 1976), c'est-à-dire une régulation entre les attentes du sommet et les possibilités de la base (Louart et Vignon, 1988). Cette conciliation délicate entre attentes de rôles divergents se réalise parfois au prix de contorsions psychologiques. Ces situations délicates sont propices au développement de conflits de rôles (Kahn et alii, 1964), quand l'individu est « tiraillé entre deux tendances contradictoires » (Rocheblave-Spenlé, op. cit.).

Diverses issues se constatent à cet état de tension : le renoncement aux rôles prescrits, justifié par une inadéquation aux réalités du terrain, l'insatisfaction permanente ou la construction de rôles nouveaux. A NORACIER, la perturbation des rôles habituels est vécue comme une phase transitoire en vue de modifier plus durablement les comportements managériaux et les relations sociales. La participation *utilitariste* serait ainsi une étape d'un processus qui devrait conduire à une participation *irrigation*. Pour faciliter la transition, on utilise l'arsenal de formation – sensibilisation piloté par un « institut du management » créé à cet effet. Ces dispositifs sont doublés de techniques d'animation, de méthodes de résolution de problèmes élaborées par les services de cet institut, émanation de la direction des ressources humaines. De même, les managers d'équipe qui n'ajusteraient pas leurs rôles se voient confier des missions qui ne demandent pas de compétences managériales, c'est-à-dire avec des équipes restreintes ou pour des activités jugées non stratégiques. Enfin, il faut aussi signaler que le changement des rôles

demandé à l'encadrement est corollaire à des transformations de la structure et des attributions de chacun. Dans l'esprit des dirigeants, elle doit être une étape vers la participation *irrigation*.

### 2.3. La participation *irrigation*

Ces pratiques participatives sont intégrées aux fonctionnements quotidiens et à l'organisation dans son ensemble. Cette intégration s'inscrit dans le cadre d'une transformation plus globale de l'organisation. Il s'agit par exemple des groupes de pomaintenance, qui visent à insérer à l'activité ordinaire des tâches de maintenance. Les tâches sont ainsi modifiées parallèlement à l'introduction d'une instance de participation. On compte aussi dans ce type de pratique des séances d'auto-évaluation du groupe de travail et d'évaluation du manager par l'équipe qu'il dirige. Cette instance s'inscrit dans un mouvement de redéfinition des rapports de travail, moins basés sur l'autorité hiérarchique que sur les capacités d'animation. Enfin, le développement de cellules de travail transversales, dans le but de résoudre des problèmes précis, et la constitution de groupes de pilotage de projets font également partie des pratiques participatives qui contribuent au changement organisationnel autant qu'elles en sont le résultat (Tarondeau et Wright, 1995).

En effet, le développement de telles pratiques est concomitant à des modifications de structure parmi lesquelles on observe la décentralisation des décisions, l'accroissement du pouvoir de l'expert par rapport au hiérarchique, la réduction des échelons hiérarchiques et l'accroissement parallèle de l'éventail de subordination (Desreumaux, 1996). En outre, ils résultent aussi d'une crise économique qui a fait prendre conscience à chacun de la nécessité d'une certaine mobilisation collective (Bernoux, 1992). Les rôles d'acteur économique et d'acteur social cessent de s'opposer systématiquement pour s'interpénétrer. Cela conduit à des opportunités de constitution de micro-collectifs de travail, tels que les pratiques participatives décrites. A cette occasion, les acteurs élargissent leurs perceptions antérieures, intégrant les contraintes de l'entreprise (Sainsaulieu, 1992). Un nouveau mode de relation à l'autorité, plus constructif que défensif, est ainsi expérimenté et les rapports affectifs au travail s'en trouvent modifiés (Sainsaulieu, *ibid*).

Les pratiques participatives irriguant le fonctionnement opérationnel de l'organisation se développent notamment pour les salariés dont le travail ne peut être entièrement réglementé, parce qu'il présente une certaine complexité (technique ou relationnelle) ou qu'il demande une réaction instantanée aux aléas (Gautrat-Mothé, 1990). **Ils vont de pair avec une autonomie accrue de nombreux salariés**, rendue nécessaire par la suppression de postes d'encadrement intermédiaire<sup>2</sup>. Cette autonomie s'accompagne de relations de travail plus coopératives. En outre, la tendance à l'individualisation des objectifs et la pratique de l'évaluation aboutit à un **renforcement de l'intériorisation des contraintes et des objectifs de l'organisation**, nouvelle forme de contrôle de l'initiative personnelle (Galambaud, 1988).

Pourtant, au cours de tous les entretiens réalisés à NORACIER, chaque salarié, à quel que niveau hiérarchique que ce soit, a bien conscience des limites de cette autonomie et de la liberté d'initiative. Celle-ci est bien subordonnée à un objectif organisationnel, qu'on rappelle en permanence ; elle n'est pas considérée comme une gratification narcissique offerte à l'individu en récompense de son dévouement. Ici, l'autonomie n'est donc pas une arme de la captation du Moi idéal par l'organisation, comme on a pu le constater par ailleurs (Aubert & De Gauléjac, 1991).

Pour l'encadrement intermédiaire, de nouveaux rôles se construisent, davantage basés sur la coopération. Le statut n'est plus l'unique justification de l'ordre social. Au contraire, les relations hiérarchiques se fondent sur l'expertise ou la capacité d'animation ; elles évoluent avec les mutations organisationnelles. Ainsi, les comportements au travail ne sont pas troublés par des injonctions discursives que l'activité organisationnelle contredit, comme on peut le constater à NORPOR. L'intériorisation du modèle s'exprime par une « spontanéité relationnelle, une plus grande convivialité et un esprit plus coopératif ». C'est ainsi qu'on assiste à l'émergence d'un « nouveau modèle relationnel »<sup>3</sup> (Bernoux, 1995).

<sup>2</sup> Parallèlement aux mutations organisationnelles, les effectifs de NORACIER sont passés de 8 000 à 5 000 salariés, par le jeu des reclassements, pré-retraites et départs anticipés.

<sup>3</sup> Bernoux en dresse le constat pour une usine appartenant au même groupe que NORACIER.

A NORACIER, le développement de l'autonomie et l'intériorisation du contrôle de l'activité humaine ne constituent pas une ambition ni une volonté de départ des dirigeants. Ils sont le résultat d'une démarche stratégique de développement des ressources humaines. Les changements organisationnels (développement de la polyvalence, réforme de l'organisation vers plus d'initiative décentralisée) et managériales (orientation vers des styles participatifs) sont inscrites dans les priorités de la direction. Elles sont soutenues par des efforts de sensibilisation dans un premier temps, de formation aux techniques d'animation d'équipe et de résolution collective de problèmes dans un deuxième temps. Cet appui est réalisé par l'institut du management déjà évoqué. De plus, les changements sont aussi encouragés par un abondante communication (journaux d'entreprise, affichage, médiatisation à l'interne d'actions de management, projet d'entreprise) et enfin par l'intégration des critères de comportement managérial dans l'attribution de certaines primes, dans la gestion des carrières voire dans la détermination de sanctions (par exemple, la destitution de fonctions d'encadrement pour quelqu'un qui n'en manifeste pas la capacité).

La communication managériale a un rôle important dans les mutations organisationnelles. Elle contribue notamment à diffuser des représentations du rôle de manager. On observe aussi l'émergence d'un langage «managérialement correct», duquel tout vocabulaire rappelant les caractéristiques de l'organisation taylorienne est banni. Les mots «contrôle, règle, discipline, hiérarchie» disparaissent au profit de «responsabilité, animation, pilotage, relation client-fournisseur». L'appropriation de ce vocabulaire par les salariés est un autre signe de l'intériorisation des contraintes.

#### 2.4. La participation normalisation

Dans le cadre de ces pratiques participatives, on mobilise les connaissances des salariés pour améliorer le processus de production de bien ou service, selon la démarche qualité ou le processus de normalisation. Les phases de certification et autres plans d'amélioration de la qualité nécessitent un dévoilement des pratiques individuelles et collectives afin de les optimiser puis de les rendre générales, renouvelables et reproductibles. Finalement, la participation *normalisation* débouche sur une définition précise des tâches et fonctions des individus, formalisée et réglementée. **La démarche est intégrative** dans la mesure où elle est directement liée au travail des salariés et **elle aboutit à un renforcement des procédures.**

Ce type de pratique concerne certains services de NORACIER. A NORPOR, son application est en discussion. Les postes concernés ont tout d'abord été ceux liés au processus de production puis la démarche s'est étendue aux postes administratifs, par exemple le service communication de NORACIER, puis aux postes de relation avec les clients. Au départ, la normalisation résulte d'une démarche participative<sup>4</sup>. L'intention initiale d'améliorer les processus se double, pour certains services, d'un souhait d'utiliser les normes de qualité comme un argument commercial.

Dans ce cas, on ne renforce donc pas l'autonomie des salariés, mais on cherche à modéliser leur activité en bâtissant des référentiels qui deviendront la base d'un contrôle. On assiste plutôt à une **restriction de l'autonomie** dans son caractère officiel, puisque les marges de manœuvres sont prévues, formalisées et, partant, limitées. On constate également l'**émergence d'un contrôle assisté par ordinateur**. La normalisation est facilitée par l'amélioration de l'outillage technologique, qui permet de remplacer l'homme par l'automate, y compris pour des tâches complexes. A NORACIER, pour la plupart des postes de fabrication, il y a longtemps qu'on est passé d'un travail sur la matière à des tâches de surveillance sur Poste de Commandes et d'alerte en cas de dysfonctionnement. Cette limitation de l'autonomie est parfois considérée comme une confiscation des connaissances (Linhart, 1994).

Cependant, on observe des phénomènes de réappropriation clandestine de l'outil de travail : quand des marges de manœuvre existent, les normes sont interprétées voire contournées par des opérateurs qui bénéficient de la bienveillance de leur hiérarchie directe. Parfois, leur pertinence est déniée. Ces observations avaient déjà été faites pour des postes de travail très spécialisés (Bernoux, 1981). Enfin, les moments de participation à la création des normes d'activité sont l'occasion de jeux de pouvoir afin d'influencer la définition des futurs postes de travail (Crozier et Friedberg, 1977).

<sup>4</sup> Evidemment, la normalisation n'est pas toujours le résultat d'une démarche participative. On peut prendre l'exemple de la restauration rapide où les relations avec les clients sont standardisées mais non négociées. Dans la distribution, le modèle du SBAM (Sourire-Bonjour-Au revoir-Merci), largement développé, n'est pas non plus le fruit d'une concertation systématique.

Si la technique modifie les formes de l'autonomie des salariés, elle change également les formes du contrôle. Dans une certaine mesure, l'ordinateur remplace le contremaître car il signale la nature du travail à opérer et les temps d'intervention, parfois avec des indications sonores. Le contrôle repose également sur des critères objectifs : l'intervention de l'homme n'est plus approximative ; elle est chiffrée, mesurée par le pupitre de commandes. Elle peut encore être contrôlée *a posteriori* par un enregistrement des étapes de l'exécution du travail. A NORACIER, on peut ainsi savoir à quel moment, par qui et dans quelles conditions une bobine d'acier a été fabriquée. Ce contrôle informatisé peut techniquement se produire pour de très nombreuses fonctions. Il en est ainsi pour ceux qui interviennent directement sur le processus de production mais aussi pour certains postes comme les standardistes (enregistrement du nombre d'appels, temps moyen de conversation).

Paradoxalement, cette instance de contrôle extérieure qu'est l'ordinateur contribue à l'intériorisation du contrôle de son activité. Cela s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, puisque le contrôle est basé sur des critères quantitatifs, on peut difficilement le contester, sauf à remettre en cause sa pertinence globale. Ensuite, les consignes, ordres ou injonctions ne viennent pas d'un supérieur hiérarchique qui utiliserait l'autorité issue de sa position selon son bon-vouloir mais elles sont induites d'une machine qui obéit à une logique invariable. La relation personnelle s'estompe au profit d'une relation impersonnelle. De ce fait, la responsabilité d'un manquement à la norme, d'une erreur est directement imputable à l'individu qui n'a plus la protection personnelle d'un supérieur hiérarchique auquel il obéirait. En outre, on assiste à un transfert de l'origine de la prescription : celui qui commande n'est pas le hiérarchique, c'est le client. Le développement des relations marchandes à l'interne (clients-fournisseurs) entre de cette logique. Enfin, ces évolutions du contexte productif s'accompagnent d'évolutions des relations sociales, qui deviennent moins marquées par l'autorité traditionnelle. L'ensemble de ces éléments tend à favoriser l'auto-contrôle. Certains voient là les ferments d'un néotaylorisme (Durand, 1996).

La transmission des consignes est légitimée par le respect des procédures, qui se substitue au jugement intuitif ou arbitraire de l'encadrement direct. **L'expertise technique est une deuxième source de légitimité pour une partie de l'encadrement intermédiaire.** Elle s'exprime lors des pannes et incidents ou lors du réglage de l'appareil productif en fonction des demandes. Par conséquent, les relations sociales deviennent moins conflictuelles et plus axées sur la technique, ce qu'avait amorcé la participation *normalisation*.

Certains chefs d'équipe ou contremaîtres, démunis de l'expertise technique nécessaire, se trouvent confinés à l'encadrement d'équipes dont le travail, plus basique, repose moins sur la technique.

Les services de GRH interviennent ici en soutien aux politiques de normalisation. Ils apportent leur contribution à l'analyse des postes, à la définition des tâches et à l'organisation du travail, parfois profondément modifiée par la modernisation de l'appareil productif. De même, le service formation est particulièrement mobilisé par la préparation des personnels à l'utilisation de nouvelles techniques.

## CONCLUSION

Nos observations réalisées dans les deux organisations montrent quatre types de pratiques participatives, nettement différentes. Nous récapitulons l'ensemble des données évoquées dans le tableau synthétique présenté page suivante.

Les diverses pratiques participatives décrites au cours de cette communication aboutissent à des formes variées d'autonomie, tantôt la stabilisant, tantôt la développant, tantôt la restreignant. Elles perturbent également les formes traditionnelles de contrôle et les transforment chaque fois que ces pratiques s'intègrent à des changements d'organisation plus profonds ; on passe alors d'un contrôle externe (la règle, le chef) à un contrôle intériorisé, justifié par la satisfaction du client, externe ou interne, ou par l'objectivité de la mesure informatisée. La littérature managériale actuelle tend à montrer qu'il s'agit d'une tendance majeure de notre époque<sup>5</sup>.

Cela montre bien qu'on ne peut penser la relation autonomie/contrôle et pratiques participatives indépendamment du contexte organisationnel. Les pratiques participatives peuvent contribuer au remodelage de formes d'autonomie et de contrôle mais on ne peut

<sup>5</sup> voir les dossiers consacrés à ce sujet par la RFG (Louart, coord.) en 1996 et par les cahiers français (Capul, coord.) en 1998.

soutenir l'idée qu'elles en sont un déterminant absolu, sauf à défendre une conception illusoire de la participation.

### ANALYSE DES PRATIQUES PARTICIPATIVES : TABLEAU SYNTHETIQUE

Type de pratique participative	Participation récréation	Participation utilitariste	Participation irrigation	Participation normalisation
Principales caractéristiques	Rencontres ponctuelles et objets vagues	Instances ponctuelles et objets précis	Intégration de la participation aux fonctionnements quotidiens	Démarche intégrative et renforcement des procédures
Conséquences sur l'autonomie et le contrôle	Autonomies et contrôles inchangés	Gains d'autonomie et contrôle plus souple, dans la limite de l'instance de participation	Développement de l'autonomie et intériorisation du contrôle de l'activité	Restriction de l'autonomie et émergence du contrôle assisté par ordinateur
Conséquences sur les rôles de l'encadrement direct	Perturbation des rôles par une demande de rôles participatifs incompatible avec les pratiques habituelles	Perturbation des rôles habituels, vue comme un moyen d'évoluer vers d'autres comportements	Construction de nouveaux rôles, basés sur la coopération plus que sur le contrôle	Valorisation des facultés d'expertise
Optique de la fonction RH	Amélioration du climat social	Formation et sensibilisation aux techniques d'animation	Communication et soutien instrumental	Définition des tâches et des procédures

Les pratiques participatives contribuent à un vaste processus de transformation des relations sociales dans les organisations. Elles le déclenchent parfois mais elles en sont aussi le résultat. Le phénomène est global et complexe ; il comprend notamment les données structurelles et leurs interprétations par les personnels (Louart, 1996).

De la même manière, la reconstruction des formes d'autonomie et de contrôle est à la fois un des éléments déclencheurs des mutations organisationnelles et elle en est un résultat. Elle le déclenche car cette reconstruction, caractérisée par une autonomie accrue, un contrôle plus souple et intériorisé, amorce des relations plus coopératives que conflictuelles. Elle en est le résultat car c'est précisément la modification des contenus du travail qui rend possible une autonomie accrue et un contrôle plus souple. Là encore, le phénomène est à comprendre dans sa globalité.

#### REFERENCES

- Andréani T., « Le management des illusions », in Bidet J. & Texier J., *La crise du travail*, PUF coll. Actuel Marx Confrontation, 1994.
- Archier G. & Seyriex H., *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Seuil, 1984.
- Aubert, De Gauléjac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991
- Bernoux P., *La sociologie des entreprises*, Points-Seuil, 1995.
- Bernoux P., « Expression, négociation et changement », in Martin D., *Participation et changement social*, L'Harmattan, 1989, pp. 169-189.
- Bernoux P., *Un travail à soi*, Privat, 1981.
- Capul J.-Y. (coord.), *Management et organisation des entreprises*, Cahiers français, n° 287, Juillet-Septembre 1998, pp. 30-38.

- Chevrier J., « la spécification de la problématique », in Gauthier B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Presses Universitaires du Québec, 1993.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.
- Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, pp. 86-108.
- Durand J.-P., *Vers un nouveau modèle productif*, Ed. Syros, 1996.
- Galambaud B., Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé. EME, 1994.
- Galambaud B., L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager, EME, 1988.
- Gautrat-Mothé J., « Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire », in Martin D., *Participation et changement social*, L'harmattan, coll. Logiques sociales, 1989, pp 149-167.
- Hermel P., *Management participatif. Sens, réalités, actions*, Editions d'organisation, 1988.
- Huberman A.M. & Miles M.B., *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, 1991.
- Igalens Jacques, « La logique du partage de la fonction », *Tous DRH*, Ed. Peretti Jean-Marie, Paris, Ed. d'organisation, 1996.
- Kahn R.L., *Work and Health*, Wiley, 1983.
- Kahn R.L. & alii, *Organizational Stress*, Willey & Sons, 1964.
- Laville J.-L., La participation dans les entreprises en Europe, Paris, Vuibert, 1992.
- Laville J.-L., « Pour une typologie des formes de participation », *Travail* n°24, 1991/92.
- Laville J.-L., « Efficacité économique et créativité sociale », in Martin D., *Participation et changement social*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 1989, pp 95-194.
- Lawler E.E. III., *The Ultimate Advantage*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- 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 Brookling Institution, 1990.
- Le Goff J.-P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1995, 2<sup>e</sup> éd.
- Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, La découverte, 1991.
- Louart P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », introduction au dossier « Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ? », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996, pp. 74-131.
- Louart P. et Vignon C., « Les agents de maîtrise et leur communication dans l'équipe de travail », *Cahiers de recherche de l'IAE de Lille*, 1988.
- Martin D., *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, PUF, 1994.
- Miller K.I. & Monge P.R., « Participation, satisfaction and productivity : a meta-analytic review », *Academy of Management Journal*, vol. 29, 1982, pp.727-753.
- Morin P., La grande mutation du travail et de l'emploi. Emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle, Ed. d'organisation, 1994.
- Peters T. & Waterman R., *Le prix de l'excellence*, Interéditions, 1983.
- Plane J.-M., « Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques », *Actes du 6<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Poitiers, 23-24 novembre 1995, pp.576-585.
- Rocheblave-Spenté A.M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 1962.
- 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.
- Roca S., Retour D., « Participation in Enterprise Management », *Economic and Industrial Democracy*, Février 1981. A. Rojot J. « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion*, n°88, 1992.
- Rosenberg R.D. & Rosenstein E., « Participation and Productivity : An empirical Study », *Industrial and Labor Relations Review*, n°33, 1980, pp. 335-367.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987.
- Sarbin T.R. et Allen V.L., « Role Theory », in Lindsey G. & Arinson E. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, vol. I, Readings, Mass. Addison-Wesley, 1968.
- Sashkin M., « Participative Management is an Ethical Imperative », *Organisational Dynamics*, Spring, vol. 12, 1984, pp. 4-21.
- Tarondeau J.-C. et Wright R.W., *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*, *Revue Française de Gestion*, n°104, 1995, pp. 112-121.
- Thévenet M., « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion*, n° 88, Mars-Avril-Mai 1992.
- Watzlawick P., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, 1978.
- Watzlawick P. et alii, *Une logique de la communication*, Points-Seuil, 1979.
- Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5., 1989, 4<sup>e</sup> éd., p. 23.