

Qu'est-ce que le management participatif ?

Charles, J. (2022). Management participatif (1). In G. Petit, L. Blondiaux, I. Casillo, J.-M. Fourniau, G. Gourgues, S. Hayat, R. Lefebvre, S. Rui, S. Wojcik, & J. Zetlaoui-Léger (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (2ème édition)*. GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/management-participatif-1-2022>

Le management participatif vise la mobilisation des travailleurs afin qu'ils contribuent plus efficacement à la production de biens et de services. Il repose essentiellement sur une critique du taylorisme, entendu comme division entre conception et exécution du travail. Il se déploie dans des pratiques plus ou moins formalisées par ses promoteurs.

Souvent promu à l'initiative de la direction des entreprises, le management participatif favorise la participation directe des salariés et promeut une conception de l'entreprise comme un espace de coopération, dont chacun serait co-entrepreneur indépendamment de sa position hiérarchique. Pour en saisir les fondements, il convient d'examiner les effets démobilisateurs du taylorisme auxquels il entend répondre. Parmi ses expressions historiques les plus connues, le toyotisme cherche à accroître la productivité et à lutter contre l'absentéisme par l'implication des salariés dans l'optimisation de l'organisation et l'environnement de travail. Cette notice abordera également la notion d'entreprise libérée, qui relève principalement d'une « philosophie d'entreprise », à l'inverse de la « sociocratie » qui formule des propositions organisationnelles concrètes. Nous verrons comment l'ensemble de ces expressions du management participatif, bien que fondées sur la thèse de la supériorité de la qualité de décisions prises collectivement, reproduisent les principes fondamentaux de subordination des travailleurs et l'exclusion de ceux-ci des instances de gouvernement de l'entreprise.

Le taylorisme et ses limites

Dans l'organisation taylorienne, exécution et conception du travail ne sont pas seulement distinguées mais, plus encore, la première est entièrement soumise à la seconde. Assujetti à des principes scientifiques, le travail est décomposé en opérations élémentaires chronométrées. Officiellement, la participation des travailleurs se déploie alors à travers la négociation collective et porte sur des contenus généralement délimités par le droit du travail. Il n'en reste pas moins que, dans l'atelier, le travailleur est impliqué dans la gestion du geste productif au-delà du travail prescrit, dans une participation « clandestine » (Borzeix et Linhart 1988). Cet engagement dans la gestion des aléas inévitables du travail réel est en effet dénié par l'organisation qui perçoit l'« opérateur » comme simple exécutant de consignes prédéfinies. En outre, il sera reproché à la spécialisation inhérente au taylorisme une parcellisation de l'activité conduisant à des effets inverses de ceux escomptés en termes d'augmentation de la productivité. Bref, le taylorisme est considéré par ses critiques comme étant à la fois inefficace et déshumanisant (voir

e.a. Friedmann 1964). C'est pour remédier à ces « dysfonctionnements » que se développeront d'autres modalités d'organisation du travail, orientées vers une « meilleure » participation des travailleurs, laquelle laisserait place à l'innovation et aux compétences personnelles broyées par le taylorisme. Sera alors valorisée une organisation flexible, ouverte à la communication et à l'initiative, qui prendra des formes différentes dans le toyotisme, l'entreprise libérée et la sociocratie.

Le toyotisme

Deux principes sont à la base de la « chasse aux gaspillages » que vise le toyotisme pour accroître la productivité : le juste-à-temps et l'auto-activation (ou automatisation) de la production. Le premier consiste, en se calant sur la demande du client, à faire parvenir sur la chaîne de montage les éléments voulus, au moment voulu et dans la quantité voulue : c'est le principe du flux tendu, largement diffusé sous l'expression de *lean production*. L'automatisation se réalise pour sa part en dotant les machines de systèmes de repérage des anomalies, couplés à des mécanismes d'arrêt automatique. Ce principe est, par extension, appliqué aux opérations des travailleurs. Le toyotisme va dès lors de pair avec une forte standardisation des processus de production : ce sont les écarts aux standards qui seront considérés comme anomalies. Les deux principes contribuent ainsi à une « visibilité » des problèmes qui, dans l'organisation taylorienne, étaient gérés clandestinement. L'augmentation de la productivité requiert que les travailleurs recherchent collectivement des solutions pour atteindre les objectifs de réduction de coûts imposés par la direction. Cet engagement dans l'« amélioration continue » induit une implication et une responsabilisation accrue des salariés.

Les indicateurs de mesure sont au cœur de cette réorganisation du travail. En effet, dans le contexte de reconstruction de l'économie japonaise au sortir de la seconde guerre mondiale, des experts américains sont sollicités pour accroître la qualité de la production industrielle et transmettre les méthodes statistiques du *Quality Control* aux *top* et *middle managers* des grandes industries japonaises. L'analyse décentralisée est utilisée pour révéler les causes des problèmes industriels et envisager des solutions réparatrices. Par la suite, un enseignement statistique de base est dispensé aux ouvriers et contremaîtres. C'est dans ce contexte que, au cours des années 1960, les cercles de contrôle qualité prennent leur envol en tant que réunions régulières d'une dizaine de travailleurs volontaires visant à résoudre les problèmes qu'ils ont eux-mêmes décelés dans l'atelier en s'appuyant sur les outils statistiques (essentiellement l'écart-type). Au-delà de l'engouement limité dans le temps suscité par les cercles de qualité, ce type de cadrage de la participation par des objectifs mesurés par des indicateurs statistiques est aujourd'hui largement répandu dans le monde du travail (Charles 2016).

L'entreprise libérée

Les promoteurs l'« entreprise libérée » (Getz et Carney 2012) se fondent, comme le toyotisme, sur une critique du taylorisme et une valorisation de la reconnaissance des contributions des travailleurs à la

qualité du travail. L'intelligence et la sensibilité du travailleur sont mobilisées au service la « raison d'être » de l'entreprise. Le « leader libérateur » s'efforce alors de la rendre appropriable par les salariés, à qui il offre sa confiance, pour autant qu'ils s'investissent intensément dans le travail.

L'expression « raison d'être » entend cerner la contribution d'une entreprise à son environnement. Elle se distingue donc de la « finalité » de la société (anonyme, par exemple) qui, constitue le véhicule juridique qui structure les apports en capital et vise la maximisation de la valeur des actions (Ferreras 2012). Dans cette perspective, comme pour les défenseurs de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprise n'est pas seulement l'instrument des investisseurs en capital pour maximiser leurs profits, elle a aussi une mission à remplir au service de son environnement. Si les travailleurs peuvent parfois contribuer à déterminer cette « raison d'être », ils restent, dans l'entreprise libérée, subordonnés au gouvernement actionnarial de l'entreprise : faute de passage en coopérative ou de droit de veto du Conseil d'entreprise, les actionnaires sont décideurs en dernier ressort. Ils sont les seuls à pouvoir arbitrer la répartition de la valeur ajoutée entre le capital et le travail. Ils peuvent aussi, toujours, revenir en arrière quant à la libération ou revendre l'entreprise.

Néanmoins, dans l'entreprise libérée, le travailleur n'est pas considéré comme l'exécutant d'un plan déterminé par un supérieur hiérarchique. Il est attendu de lui qu'il participe à la définition de son travail, qu'il s'implique dans l'amélioration du produit fabriqué ou du service rendu au client et dans la rentabilité de l'entreprise, afin de parvenir à réaliser sa « raison d'être ». Cette liberté se limite néanmoins à la question des moyens à mettre en œuvre pour réaliser des finalités qu'il n'a pas déterminées (Jégou 2023). Dans ses principes mêmes, les potentiels de libération sont donc limités par une dynamique d'exploitation capitaliste tout à fait classique. La ressemblance avec la pensée managériale du troisième Reich est pour le moins interpellante : « dans le management imaginé par Höhn, on est libre d'obéir, libre de réaliser les objectifs imposés par la *Führung* (la direction). La seule liberté résidait dans le choix des moyens, jamais celui des fins. (...) Le chef, contrairement aux pratiques en vigueur jusqu'alors, ne prescrit pas l'action dans les détails les plus précis de son exécution. Il se borne à des "directives" en terme d' "objectifs" » (Chapoutot 2020, 113).

La figure du chef mérite aussi d'être clarifiée. C'est le « leader libérateur » qui porte ce mouvement dans l'entreprise tend à incarner personnellement la libération et à devenir celle ou celui qui tranche les conflits en dernier ressort, acquérant au fil de la libération un pouvoir puissant, solitaire et difficilement contestable. Le pouvoir du management intermédiaire, dans les allées des entreprises libérées, est en effet suspendu, sans pour autant qu'une autre organisation du pouvoir soit explicitée. De façon plus général, en se présentant comme une « philosophie » et en ne prenant pas le risque d'énoncer de règles de fonctionnement claires, la libération d'entreprise empêche une véritable délibération sur celles-ci. La libération se trouve essentiellement fondées sur les convictions personnelles d'un leader inspiré plutôt qu'instituées par une délibération civique (Boltanski et Thévenot 1991). On fait alors face à une situation proche de celle des travailleurs de l'économie de plateforme, soumis à l'autorité d'un algorithme qu'ils

ne peuvent connaître et donc critiquer. En effet, avec l'entreprise libérée, il est plus question de libérer le travail des contraintes bureaucratiques du taylorisme que de libérer l'entreprise du pouvoir despotique des actionnaires.

La sociocratie

La sociocratie constitue une forme de management participatif qui prend au sérieux la nécessité de clarifier quelques options organisationnelles (Endenburg 2002). A ce titre, les Pays-Bas autorisent les entreprises qui mettent en œuvre la sociocratie à se passer des instances de représentations syndicales, considérant que les fonctions de représentations collectives sont assurées par cette forme de management participatif (ce qui est évidemment discutable à de nombreux égards, nous y reviendrons). Concrètement, la sociocratie propose de modifier des modalités de prise de décisions collectives dans une organisation dotée d'une structure hiérarchique sans remplacer cette dernière. Parallèlement à la ligne hiérarchique, la sociocratie instaure en effet un ensemble de « cercles de décision », rassemblant les équipes et leurs responsables hiérarchiques à chaque niveau de l'organigramme. Le cercle est le lieu où les décisions sont prises souverainement et collectivement, dans les limites des missions qui lui sont déléguées par le cercle qui lui est supérieur. Sa sphère d'autonomie est donc similaire à celle classiquement confiée au coordinateur ou responsable de l'équipe (voir e.a. Charles et Ferreras 2015).

La sociocratie se singularise principalement par la mise en place d'un système dit de « double lien ». Le rôle de « premier lien » est endossé par le responsable hiérarchique, désigné par le cercle supérieur. Dans son cercle, il s'occupe de la coordination des décisions collectives et du développement de la dynamique sociocratique. Il fait également partie du cercle supérieur et, à ce titre, est en charge de faire descendre les informations et les décisions qui y sont prises vers son cercle, mais aussi d'en vérifier la mise en œuvre. Le rôle de « second lien » est assuré par un membre élu par et au sein du cercle. Comme le « premier lien », il est membre du cercle supérieur, où il est chargé d'y représenter son cercle, d'y faire remonter les informations. Ensemble, le « premier lien » et le « second lien » forment le système de « double lien » qui assure collégialement des missions qui, dans une organisation classique, sont généralement attribuées au seul responsable d'équipe.

En outre, au sein de chaque cercle, les choix qui concernent l'organisation du travail ou le fonctionnement de l'équipe sont posés « par consentement ». Le processus se déroule en une série de tours de table, où la parole est répartie en trois temps : celui de la formulation de la proposition et de sa clarification, celui des objections qui doivent systématiquement être accompagnées d'une proposition d'amélioration de la proposition initiale, et finalement de la promulgation grâce à l'intégration de toutes les objections émises. Une décision par consentement consiste donc à valider une proposition dès lors qu'elle ne rencontre plus aucune objection, lorsque tous les membres du cercle peuvent « vivre avec » pour reprendre l'expression consacrée.

Au final, les prérogatives des différents cercles sont calquées sur celles de la pyramide hiérarchique antérieure. Dès lors, les décisions étant traditionnellement du ressort de la direction demeurent au niveau des cercles supérieurs. Le modèle sociocratique ne prévoit donc pas de participation des travailleurs de première ligne à la définition des finalités de l'entreprise, ni à la politique de répartition des bénéfices. En outre, bien que reposant sur quelques innovations organisationnelles consistantes, la sociocratie est juridiquement faible, au sens où elle ne repose sur aucune constitutionnalisation, qui rendrait les règles contestables et contribuerait à leur caractère démocratique (au contraire de l'Holacracy qui, pour sa part, repose sur une « constitution »). A l'inverse, on assiste chez les promoteurs de ce type de management à une forte critique de la règle de droit (Laloux 2015). Or, le XIXe siècle nous a montré que, dans une économie capitaliste, l'absence de droit du travail va de pair avec l'absence de capacité collective à limiter le pouvoir exercé par les acteurs dominants sur les travailleurs.

Les indépassables limites du management participatif

Le terme de management renvoyant à une fonction politique subordonnée à la gestion, par contraste avec l'idée de gouvernement démocratique de l'entreprise (Ferrerias, 2012), il s'agit systématiquement de mobiliser les travailleurs, de canaliser leur capacité critique au service de l'entreprise, mais aussi de légitimer les décisions prises par la direction en soumettant leur mise en œuvre à la discussion avec les travailleurs. Les prérogatives du management participatif sont sélectives et n'empiètent que rarement sur le pouvoir décisionnel de la direction (Charles 2016). Pire encore, lorsque les ressources mises à disposition des travailleurs sont faibles et que les dispositifs de mobilisation sont limitatifs, le management participatif contribue à une « prolétarianisation cognitive » (Stiegler 2015). Avec James Bohman (2008), on peut compléter et considérer ses effets sous l'aune de la « pauvreté politique » : les travailleurs, réduits au statut de fournisseurs d'information, sont rendus incapables de définir démocratiquement leur entreprise commune.

Bibliographie

- Bohman, James. 2008. « Délibérations, pauvreté politique et capacités ». In *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, par Jean De Munck et Bénédicte Zimmermann, 215-37. Paris: Editions de l'EHESS.
- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Borzeix, Anni, et Danièle Linhart. 1988. « La participation: un clair-obscur ». *Sociologie du travail* 1 (88): 37-53.
- Chapoutot, Johann. 2020. *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*. Paris: Gallimard.
- Charles, Julien. 2016. *La participation en actes. Entreprise, ville, association*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Charles, Julien, et Isabelle Ferreras. 2015. *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*. Nivelles: CESEP.
- Endenburg, Gerard. 2002. *Sociocracy : The Organization of Decision Making*. Ed. or. 1981. Eburon.
- Ferrerias, Isabelle. 2012. *Gouverner le capitalisme?* Paris: Presses Universitaires de France.
- Friedmann, Georges. 1964. *Le travail en miettes*. Paris: Gallimard.
- Getz, Isaac, et Brian Carney. 2012. *Liberte & Cie*. Paris: Fayard.

- Jégou, Olivier. 2023. « Travailler, entre liberté et démocratie. Enquête sur l'imaginaire néomanagérial en entreprise (titre provisoire) ». Thèse de doctorat en sciences sociales et politiques, Université Catholique de Louvain.
- Laloux, Frédéric. 2015. *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Ed. or. 2014. Paris: Diatino.
- Stiegler, Bernard. 2015. *La société automatique, 1. L'avenir du travail*. Paris: Fayard.