

LE MODELE DE L'ENTREPRISE LIBEREE, REMAKE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF OU INNOVATION RADICALE ?

Patrick GILBERT (IAE DE PARIS), Nathalie RAULET-CROSET (IAE DE PARIS ET CRG ECOLE POLYTECHNIQUE) et Anne-Charlotte TEGLBORG (NOVANCIA BUSINESS SCHOOL)

Depuis longtemps déjà, les professionnels RH pensent leur fonction dans un partage de responsabilités avec la ligne hiérarchique, comme l'a écrit l'historien de la fonction, Jean Fombonne (1988, p. 8), qui insistait sur « le problème général du partage des rôles entre les services du personnel et l'encadrement des autres services ». La notion de « business partner » introduite dans le vocabulaire des DRH, à la suite des travaux d'Ulrich (1997), a encore souligné ce point. La fonction RH ne peut donc se penser sans prendre en compte l'évolution des pratiques managériales. Or, qu'observe-t-on aujourd'hui ? Si le tout hiérarchique ne fait plus recette, la rationalisation des fonctionnements (standards, normes, process...) trouve, elle-aussi, ses limites, pour des raisons qui tiennent autant à l'évolution des mentalités qu'aux nécessités productives. Cette situation problématique appelle les entreprises au renouvellement des pratiques managériales.

A l'honneur chez les dirigeants, dans le courant des années 1980, le modèle¹ participatif a représenté, à cette époque, une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie (Tixier, 1986). Sans s'enraciner fortement dans le quotidien des organisations, la référence au modèle s'est maintenue au fil du temps, malgré l'imprécision du concept de participation (Borzeix, Linhart, 1988) et l'essoufflement des politiques patronales d'intégration participative (Bouffartigue, 1990). Par ailleurs le vocable de participation s'est propagé dans de nombreux domaines du monde du travail, suscitant le développement de pratiques protéiformes (Rojot, 1992).

Dans le courant des années 1990 et 2000, on a pu constater un retour de la formalisation et de la rationalisation des processus de gestion (*reengineering*, normalisation, etc.). Pourtant, depuis quelques années, des pratiques mettant en avant les aspects humains et culturels du management suscitent à nouveau un engouement certain, spécialement avec des entreprises qui se sont engagées dans cette voie et se disent « libérées » (Peters, 1992 ; Carney, Getz, 2009). Peut-on tenter de définir un modèle des entreprises libérées et en quoi s'écarte-t-il du modèle participatif ? Les difficultés soulevées par la mise en œuvre du modèle participatif sont-elles dépassées par les entreprises libérées ?

Pour aborder ces questions, nous nous sommes appuyés sur une analyse à deux niveaux : des études de cas et une étude plus globale du mouvement des entreprises libérées.

1. Retour sur le modèle participatif

1.1. Aux origines

Le management participatif n'est pas une invention contemporaine. Au milieu des années 1950, des théoriciens des organisations comme Chris Argyris (1955) en soulignaient l'actualité : « "Participative management" and "democratic leadership" are phrases that are

¹ Le concept de modèle est repris du sociologue Max Weber pour qui elle est une référence potentielle de l'action dans une situation organisée.

currently in the limelight in most management circles. These phrases are taken to mean that the subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly. » (p. 1)

Au début des années 1960, en Norvège, les milieux industriels et les syndicats s'accordent à déplorer l'écart entre le mode d'organisation hiérarchique des entreprises et le statut du citoyen. Il en résulte un vaste programme de démocratie industrielle participative qui s'est diffusé, d'abord en Suède, puis dans bien d'autres pays (Ortsman, 1978). Ce sont surtout, les principes d'organisation du travail et, notamment, la latitude dans la détermination des normes de quantité et de qualité de la production ainsi que l'attention portée aux canaux d'information, qui se sont exportés, sur une justification de bonne gestion et non plus une justification politique comme ce fut le cas en Norvège.

Inspirées par ces réalisations, des structures participatives de production (groupes semi-autonomes, îlots de production, unités élémentaires de responsabilité ...) sont introduites en France, dans les années 1970, avec un caractère expérimental. Dans ces structures, les salariés s'organisent librement pour atteindre un niveau de production fixé par la direction. Elles s'appuient sur la polyvalence et toutes les formes d'élargissement et d'enrichissement des tâches. L'auto-analyse des dysfonctionnements et un certain degré d'auto-contrôle les caractérisent aussi. Ces expériences sont restées de portée très limitée, sans doute en raison des réticences d'une large frange du patronat craignant la désorganisation par une perte de contrôle, parce que, dans leurs formes les plus abouties, elles mettaient radicalement en cause les principes de l'organisation bureaucratique (Piotet, 1988).

Les années 1980, voient en France un renouveau des dispositifs participatifs, particulièrement en vogue à l'époque, portés aussi bien par l'exemple japonais que par la gauche moderniste et véhiculés par une abondante et séduisante littérature managériale (Peters et Waterman, 1982 ; Archier et Sérieyx, 1984). C'est à cette époque, en raison de la multiplication des expérimentations, que des observateurs ont pu formaliser le « modèle participatif ».

Les cercles de qualité sont interprétés alors comme la clef de la réussite japonaise (Chevalier, 1991). Considérés comme leviers de la transformation du travail productif, les cercles de qualité (ou groupes de progrès, réunions de concertation, groupes de proposition...) réunissent ponctuellement des petits groupes de salariés d'un atelier ou d'un service, volontaires ou désignés, autour d'une même question, pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes inhérents à leur activité. Un animateur, le plus souvent membre de l'encadrement direct, agent de maîtrise ou cadre, fixe les objectifs de travail et régule le déroulement de la réunion. Par rapport aux initiatives patronales de la précédente décennie, les cercles de qualité, délimités dans le temps et l'espace, s'inscrivent comme une sorte de recentrage, dans la mesure où ils ne transforment pas le travail quotidien. En revanche, leur application est beaucoup plus large. En 1984, selon l'AF CERQ (Association Française des Cercles de Qualité), leur nombre s'élevait à plus de dix mille, implantés dans deux mille établissements et impliquant deux cent mille personnes.

A la même époque, les lois Auroux (4 août 1982) introduisent un droit d'expression directe et collective des salariés « sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise » (art. L 461-1 du Code du travail). Les groupes d'expression ne soulèvent aucune objection de la part du patronat, les cercles de qualité étant présentés par le CNPF – le MEDEF de l'époque – comme la preuve que les entreprises avaient déjà organisé l'expression des salariés ; même s'il y a une différence de finalité entre les deux dispositifs. D'une manière générale, les partenaires sociaux ont peu investi sur les groupes d'expression : faute de moyens, ils débouchent rarement sur des réalisations (Bué, 1996).

Quant aux cercles de qualité, leur succès est un feu de paille. Créée en 1981, l'AFCEQ, animée par Georges Archier et Hervé Sérieyx, les gourous de L'Entreprise du troisième type (1984), réunit 12 000 personnes lors de la dernière convention nationale des cercles de qualité, les 15 et 16 Juin 1987 à Villepinte. Mais, ce haut lieu de la « qualité totale », un « ensemble de principes et de méthodes, organisées en stratégie globale et visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût » (AFCEQ), dépose son bilan en 1989, avec un passif d'environ deux millions d'euros. S'en est fini d'une utopie managériale. Certains croient décerner là le signe le plus spectaculaire du déclin du management participatif (Bouffartigue, 1990). Pourtant, des formes d'organisation participative continuent à se développer.

1.2. Description du modèle participatif

Nous désignons par « modèle participatif » l'ensemble des moyens (outils, techniques, procédés et méthodes), par lesquels des employeurs, poursuivant des objectifs de performance, mettent en œuvre une technologie de gestion visant l'association directe des salariés à la définition et à la réalisation des objectifs de production.

Ce modèle peut être subdivisé en deux volets complémentaires :

1. Les modalités de participation au fonctionnement productif (le modèle participatif proprement dit)
2. Les dispositifs d'expression participation directe collective et les instruments de stimulation de la participation, telles qu'elles ont été relevées au début des années 1990 (Bué, 1996).

1.2.1. Les modalités de participation au fonctionnement productif

On trouve des éléments de description sous la plume de nombreux auteurs. Une synthèse a été proposée par Tixier (1986, p. 356-357) qui a identifié :

- L'écrasement de la ligne hiérarchique et réintégration à la base d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels ;
- La suppression du rôle de hiérarchie d'autorité ;
- La création d'îlots de production où les opérateurs se chargent d'un groupement de tâches ;
- La mise en relation plus étroite des activités à la base avec les finalités de l'entreprise ;
- De larges marges de négociation laissées à la base, à partir d'orientation donnée par la direction ;
- Une évaluation des salariés non limitée aux capacités techniques, prenant en compte l'implication individuelle.

1.2.2. Les dispositifs d'expression-participation collective et les instruments de stimulation de la participation

Les instruments de stimulation de la participation viennent conforter les instruments de participation au fonctionnement productif. Certains, comme le management par les valeurs, sont surplombants. D'autres, comme l'innovation participative ou les célébrations de récompense s'inscrivent dans un registre plus ciblé.

Le management par les valeurs, qui constitue l'une des tendances tardives du management participatif véhiculée par le courant de l'excellence, formule des orientations – appelées « valeurs » - conçues de manière suffisamment large pour que toutes les fonctions et les

différents secteurs de l'entreprise y soient représentés et néanmoins suffisamment précises pour que chacun y puise pour réaliser les tâches qui lui incombent. Ses instruments principaux sont les chartes d'entreprise et le projet d'entreprise, présenté par Boyer et Equilbey comme « un pacte de participation » (1986, p. 17). Destiné à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production, le projet définit à grands traits la vision que la l'entreprise a de son avenir et la voie qu'elle entend suivre sur le long terme. Les exemples d'entreprises s'engageant dans cette démarche, au début des années 1980, sont nombreux, parmi lesquelles Essilor, la Générale Sucrière, Hewlet-Packard, IBM, Moulinex et la Société Européenne de Propulsion (Boyer et Equilbey, 1986). Les chartes se résument souvent en un texte bref rassemblant les éléments clés par lesquels l'entreprise décrit elle-même son identité et ses grands enjeux. Chartes et projet sont élaborés plus ou moins collectivement au sein des unités et destinée à situer l'action de chacun dans le contexte de son unité. Après s'être étendu au secteur public, les projets d'entreprise ont perdu de leur attrait, à la différence des chartes prenant souvent la forme d'une liste des « droits et devoirs » des salariés dont les rubriques, des mots-clés, sont aussi diverses que « sens des responsabilités », « transparence », « intégrité » ou « souci du client ».

Dans un registre plus fonctionnel – moins normatif –, les dispositifs d'innovation participative (Barbier, 1989 ; Teglborg, 2010), limités dans les années 1980 aux systèmes de suggestion et aux boîtes à idées ont pour objectif de stimuler l'expression individuelle et collective et de permettre l'exploitation des capacités novatrices du personnel, en vue de l'amélioration des conditions de travail, de la productivité des services et de la qualité des prestations.

Enfin, venant en appui d'autres instruments, les célébrations de récompense (trophées d'innovation, trophées de la qualité, forum qualité) mettent en exergue l'intérêt d'une reconnaissance publique de comportements considérés comme exemplaires, par la direction d'une entreprise, qu'ils soient individuels ou collectifs. Les trophées peuvent, ou non, donner lieu au versement de primes, en fonction des économies réalisées à la suite de suggestions ou actions exceptionnelles.

2. Méthodologie : une analyse à deux niveaux

2.1. Des études de cas

Nous nous sommes engagés dans une série d'études de cas, repérées en raison de la place faite à ces entreprises dans la presse et plus largement dans les médias. Trois ont été produites. Le tout a été réalisé à partir de 36 entretiens individuels et 3 interviews de groupe. Outre les 3 dirigeants, les entretiens ont été conduits auprès d'échantillons de salariés illustratifs des différents rôles et statuts (encadrement de proximité, représentants du personnel, techniciens, employés et opérateurs).

Le premier cas est celui d'une entreprise française de moulage sous pression spécialisée dans les alliages de cuivre. Favi (430 salariés à Hallencourt, en Picardie) qui, depuis 1987, a développé et progressivement outillé un modèle innovant de management, dit « libéré ». Le système de travail de Favi est basé sur une série de mini-usines totalement dédiées à des clients spécifiques. Cette organisation du travail a été progressivement déployée sur une période de vingt-cinq ans et a été progressivement enrichie par de nombreuses innovations dans lesquelles les salariés jouent un rôle-clé.

Le second est Poulth, qui s'est inspiré de Favi, et a entrepris, en 2006, de mettre en place le même type de modèle de management. Le biscuitier Poulth (300 salariés à Montauban, 750 dans le groupe), présent dans de nombreux pays en Europe et en Afrique, est leader des marques propres de biscuits, pour les grandes et moyennes surfaces, hypermarchés et hard

discount. La firme de biscuits est aujourd'hui reconnue comme l'une des entreprises françaises les plus innovantes en matière de management, une sorte de laboratoire de la société hypermoderne.

Le troisième cas est celui du spécialiste du dépannage hydraulique sur site, Chronoflex (250 salariés) qui, après une croissance remarquable, s'est trouvé en stagnation en 2008, puis en récession. Chronoflex a retrouvé une position de leader national, après avoir bouleversé l'organisation de son entreprise, enclenchant, inspiré par l'exemple de Favi, le processus de « libération » en 2009.

Nous avons tenté de reconstituer le modèle managérial sous-jacent, à partir des premières pratiques managériales qui ont émergé dans Favi, jusqu'à la transposition du modèle à l'entreprise Poul, puis plus récemment chez Chronoflex.

2.2. Une analyse globale de l'émergence du mouvement

Les trois entreprises que nous avons étudiées s'inscrivent dans un mouvement qui prend une progressive ampleur. La réflexion menée sur le mouvement d'ensemble des entreprises libérées repose sur d'autres éléments méthodologiques :

- La participation à différents clubs de réflexion sur les innovations managériales (Innov-acteurs, Entreprise & Personnel, Institut de l'Entreprise, Ecole de Paris, etc.) où celles-ci sont discutées.
- Enfin, la constitution d'une base documentaire dans le but d'analyser l'évolution du mouvement (articles de la presse académique et professionnelle, blogs, vidéos, etc.).

Cette immersion, nous a incité à revenir à la source du mouvement, en tentant, conformément à la démarche compréhensive, de prendre en compte son historicité, et des filiations idéologiques dans lesquelles s'inscrit le mouvement des entreprises libérées, d'où un retour vers le modèle participatif.

3. Les entreprises libérées, vers un nouveau modèle ?

3.1. Une triple influence : l'école des relations humaines, la qualité totale et le courant de l'« excellence »

Les entreprises libérées, ne s'offrent pas spontanément comme un modèle formalisé, mais elles s'inspirent de sources communes et sont portées par une grande ambition partagée par un nombre croissant de dirigeants. Carney et Getz (2009), les chroniqueurs-promoteurs des pratiques en vigueur dans ces entreprises, n'hésitent pas à déclarer : « Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère du management » (4^{ème} de couverture). Si les entreprises libérées paraissent à quelques-uns relever d'un phénomène de mode, les sources de la « libération des entreprises » sont anciennes.

On retrouve chez Favi, qui fait figure de pionnier, des influences déjà anciennes : deux psychologues de l'école des relations humaines, Abraham Maslow (1908-1970) et Douglas McGregor (1906-1964), le consultant créateur de la sociodynamique, Jean-Christian Fauvet et un spécialiste de la qualité totale, Shoji Shiba.

Tom Peters, l'un des co-auteur du best seller « In search of excellence » (Peters, Waterman 1982) mériterait également sa place dans ce parrainage, en tant qu'auteur de *Liberation Management* (1994). Dans cet ouvrage, Peters déclare vouloir libérer l'entreprise du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, de ses procédures formelles et invite les entreprises à se restructurer en profondeur pour se rapprocher du client.

3.2. Comparaison avec le modèle participatif

3.2.1. Permanence

Malgré le changement de vocabulaire, le modèle des entreprises libérées, peut apparaître à la lecture de ses sources comme le fruit tardif du management participatif (insistance sur la dimension humaine de la performance, appui sur l'école des relations humaines, insistance sur les valeurs, autonomie des opérateurs) revisité par le courant de l'excellence qui a ajouté « le parti pris de l'action », la « simplification des structures » et « l'écoute du client » - nous reprenons des titres de chapitres de l'ouvrage de Peters et Waterman (1982). Nous nous demandons toutefois si le modèle des Entreprises libérées est un simple « remake » du management participatif, ou s'il s'en distingue par des variations dans les principes de base. Pour ce faire, nous proposons d'approfondir la comparaison entre les deux courants, en nous appuyant sur les trois cas d'entreprises qui se revendiquent du modèle des entreprises libérées que nous avons analysés. Parmi ces trois cas, celui de Favi nous semble spécifique, car l'entreprise est pionnière en France dans la création et la mise en musique de ce modèle des entreprises libérées, qui s'est construit chez elle par étapes progressives sur une trentaine d'années. Pour Poult et Chronoflex, la mise en place de l'innovation managériale est plus récente, et ces entreprises revendiquent de s'inspirer de Favi.

Dans les trois entreprises, le nombre de niveaux hiérarchiques a été réduit. Le rôle hiérarchique d'autorité est restreint, voire supprimé. La proximité entre strates hiérarchiques est à la fois spatiale et symbolique et le tutoiement est de rigueur. Chez Favi, les contremaîtres qui rapportent au directeur général sont devenus des leaders de mini-usines. Chez Poult les animateurs ont remplacé deux niveaux de hiérarchie intermédiaire. Chez Chronoflex, les directeurs régionaux ont été remplacés par des « capitaines de speed boat », cooptés pour 3 ans, et le directeur général est installé au milieu de ses collaborateurs dans un *open space*, partout les titres et signes de statuts qu'affectionnaient les quêteurs de statut sont supprimés.

La production y est organisée en petites équipes, et la plupart des décisions opérationnelles sont prises à la base. Les petits collectifs, comme les individus sont responsabilisés sur leurs résultats. Au contrôle hiérarchique se substitue, généralement, l'auto-contrôle, sous le regard des pairs, mais aussi celui du client.

Le rôle des fonctionnels est réduit à un accompagnement des structures opérationnelles (le support logistique de Minzberg). La préparation, la planification et le contrôle du temps de travail sont à la charge des opérateurs, aidés par leur *team leader* comme chez Favi ou encore un « opérateur à compétence » (OPAC) comme chez Poult.

L'implication individuelle est de mise, sous un mode que l'auteur de la théorie Z (Ouchi, 1982), une extension de la théorie Y de McGregor, aurait qualifié de clanique. Chez Favi, les opérateurs rapportent que si un nouveau venu ne joue pas le jeu de l'équipe, il court le risque d'être rejeté par le groupe et, finalement, exclu de l'entreprise. Nouvelle venue dans le cercle des entreprises libérées, Chronoflex a poussé très loin l'implication de ses 200 technico-commerciaux itinérants. Initialement centrés sur leur rôle de techniciens de maintenance spécialisés dans la réparation d'urgence 24 heures sur 24 de flexibles hydrauliques, ils sont aujourd'hui investis du rôle de développeur du chiffre d'affaire et de la clientèle.

On retrouve donc, dans les trois cas, les éléments du modèle participatif tel que décrit par Tixier (1986). Cependant ils marquent aussi un renouvellement des formes de participation.

3.2.2. Renouvellement

Le contexte des affaires a profondément évolué et a conduit, plus qu'à une adaptation, à un renouvellement, du modèle participatif. On ne peut que suivre Laville (1992), et relever avec

lui qu'on ne peut penser la participation sans tenir compte de l'évolution de l'environnement économique et des systèmes productifs. Nous argumenterons ici sur le fait que, même si des fondements initiaux peuvent être partagés, la différence de contexte conduit à une mise en oeuvre très différente, et que le management dit « libéré » correspond à une « nouvelle vague de participation ». La transformation porte particulièrement sur trois points.

Le périmètre élargi de la participation et son intégration aux fonctionnements courants de travail. La participation n'est plus périphérique et occasionnelle, mais inscrite dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. Plus question de réunions participatives (cercles de qualité, groupes de progrès, groupes d'expression), sortes de parenthèses dans le travail quotidien, où la participation à un groupe de travail, était supposée porteuse de développement professionnel et d'effets d'apprentissages. Dans les entreprises « libérées », elle s'affirme dans le quotidien du travail. Initialement, les employés étaient essentiellement invités à faire part de suggestions d'amélioration du travail quotidien. Dans l'entreprise libérée, la participation s'étend au champ de l'innovation puisque chacun est invité à contribuer à l'évolution de l'organisation comme à celle des produits. Cette évolution semble particulièrement en phase avec les contextes de mise en place, qui soit valorisent l'innovation - chez Favi, la mise en place du management libéré a coïncidé avec une très grosse opportunité commerciale-, soit connaissent des difficultés et recherchent dans un contexte de crise un déclencheur pour redynamiser leur organisation (cela a été le cas dans l'usine de Poulth concernée, ainsi que chez Chronoflex).

Un nouveau pacte social. La participation n'est plus concédée, comme le serait un avantage social, mais fait partie intégrante du fonctionnement des équipes au sein desquelles les salariés sont enjoins de participer. Participer, fait partie intégrante de l'activité de chacun et devient la condition pour être durablement acceptés par le groupe. Ne pas participer, c'est adopter une attitude de retrait, risquer à terme l'exclusion. Par ailleurs, la contrepartie proposée par les dirigeants à l'adoption des nouvelles formes de travail, intègre aussi une dimension sociétale, si l'on écoute les propos des patrons des trois entreprises : chez Favi, « Vivre à Hallencourt et faire vivre Hallencourt », chez Poulth, « réenchanter le monde de l'entreprise », chez Chronoflex « une refondation sociétale par les entreprises ».

De nouvelles formes de régulation. Nos observations montrent aussi, non pas seulement un nouveau rôle de la technostucture, comme l'avait relevé Laville (1992), mais son relatif effacement. La participation s'appuie sur un accès direct à l'expertise. Chacun a son mot à dire et l'expert est là comme une ressource, au service de l'équipe de base, et non comme l'élément d'une structure chargée d'encadrer la participation par la planification et le contrôle. Chez Poulth, l'expert a comme mission d'accompagner le développement de compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production. Dans le cas de Favi, la technostucture est externalisée, déléguée ou concédée au client, donneur d'ordre, et aux instances de normalisation (ISO et autres). La participation ne s'oppose alors pas à l'organisation formelle, aux régulations de contrôle (Reynaud, 1988) mais se combine avec elles. Elle exprime l'avènement d'un contrôle externe, combinant contrôle bureaucratique (via les normes qualité) et contrôle social, au centre duquel se situe la figure du client.

4. L'analyse des difficultés et critiques soulevées par le modèle participatif permet-elle de mieux comprendre les spécificités du management « libéré » ?

Dans le modèle participatif, on relève deux ordres de critiques. Le premier, porté particulièrement par les sociologues du travail, recouvre les critiques qui visent l'essence même du modèle, ses fondements existentiels et tentent de le disqualifier (« critiques ontologiques »). Le second embrasse les critiques contingentes, contextuelles, qui portent non sur l'existence, mais sur la mise en œuvre du modèle et ses conditions d'application.

On s'interrogera sur la pertinence des difficultés relevées pour les entreprises libérées.

4.1. Les critiques ontologiques

Ce premier ordre de critiques met en cause le management participatif avec trois grands arguments :

- Parce qu'il s'oppose avec la participation critique née à la base, le management participatif redéfinit les frontières entre le formel et l'informel dans un sens défavorable aux salariés ;
- Malgré les apparences, les salariés sont atomisés, les collectifs de travail et leurs singularités sont perturbés par l'impératif d'unification à l'entreprise ;
- Le modèle participatif relève du bricolage et son caractère bénéfique et efficace n'est nullement avéré.

4.1.1. Deux conceptions peu conciliables de la participation

Il y aurait, à la base, des conceptions opposées de la participation : « L'écart qui existe entre la coopération que recherchent les directions et la participation telle que la conçoivent d'emblée les groupes » (Linhart, 1991, p.147). Cela correspond à l'opposition souvent relevée en sociologie du travail, où la notion de participation irrite car elle cherche à concilier deux principes en tension, celui de la « voice » et celui de la subordination malgré tout. (Borzeix et al 2015).

Borzeix et Linhart (1988) distinguent la participation *couverte*, masquée ou clandestine, de la participation *ouverte* promue par les démarches managériales. Cette dernière vide de son contenu subversif la participation couverte en légalisant les pratiques informellement développées par les opérateurs.

Pour ces auteurs, le management participatif signifierait une perte pour les salariés et un gain pour l'entreprise : « Vouloir légitimer l'un et formaliser l'autre, comme le projet participatif s'y emploie, risque de mettre à mal les principes de production sur lesquels ils sont assis et finalement de porter atteinte aux formes de cohésion sociale et aux identités collectives dont ils sont le fruit. » (p. 52).

Le modèle des entreprises libérées peut être qualifié de *dispositif participatif ouvert favorisant une participation couverte*. Dans l'équipe, les opérateurs disposent d'un espace leur permettant la réappropriation de leurs actions. En cela, les entreprises libérées proposent un dépassement de la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation de la participation couverte. De fait, « toute tentative pour faire sortir de l'ombre qui les protègent les arrangements tacites qu'ils (les opérateurs) ont conclus entre eux équivaut à une perte. » (Borzeix, Linhart, 1988, p 51). Mais les entreprises libérées préservent ces zones d'incertitudes et laissent à l'opérateur la liberté de décider ce qui devra être mis en lumière ou rester dans l'ombre.

4.1.2. L'atteinte aux identités collectives et au dialogue social

Le management participatif porterait en germe une critique du syndicalisme. Pour Tixier (1986, p. 367), « Le management participatif a un effet désolidarisant non pas seulement au niveau des structures mais au sein des organisations syndicales, du mouvement ouvrier lui-même. » Selon ce sociologue, les nouvelles formes de management participatif pourraient bien engendrer de nouvelles figures de la domination et de la violence institutionnelle : une évolution apparemment démocratique camouflerait un contrôle à la fois plus serré et plus insidieux (Tixier, 1988).

Horman (1991, p. 42) rejoint Tixier, dans la même critique « Les pratiques du management participatif ont également une portée anti-syndicale en ce sens que la négociation comme mode de résolution des conflits est remplacée par des formes d'implication des salariés et d'organisation d'une coopération collective qui n'éclairent pas les rapports de forces en présence. »

La thèse du management participatif comme « machine de guerre » anti-syndicale a été critiquée en son temps. Penser que ce modèle est *a priori* producteur d'effets négatifs unilatéraux pour les salariés n'a jamais été vérifiée (Barbier, 1989). L'activité syndicale paraît peu développées dans nos trois entreprises (et même totalement inexistante chez Favi). Mais est-ce une cause ou une conséquence du modèle ? En tout cas les représentants du personnel rencontrés chez Poulit n'ont pas marqué de répulsion à l'encontre des pratiques de « libération ». Bien au contraire, ils ont participé aux dispositifs participatifs en tant qu'observateurs vigilants et soulignent une amélioration du système de management résultant du processus de libération.

4.1.3. Des pratiques « bricolées »

D'autres auteurs, ont mis en exergue le « bricolage » du management participatif qui n'apparaît pas réellement intégré aux fonctionnements productifs.

Pour Alter, les méthodes (cercles de qualité, groupes d'expressions, etc.) introduites par le management participatif passent à côté du problème car «elles tentent de résoudre des dysfonctionnements, des écarts répétés par rapport à la règle, alors que ceux-ci sont fonctionnels, utiles.» (Alter, 1990, p. 57).

Il n'y aurait donc pas vraiment un modèle, car « L'arrangement, le bricolage et la « bidouille » deviennent ainsi les faits organisationnels dominants des nouvelles formes d'organisation, à tel point que la notion d'opération industrielle, comme l'indiquent P. Veltz et P. Zarifian, devient difficile à définir et surtout à évaluer. Le « nouveau modèle » se caractérise donc surtout par le caractère évanescent de sa structure. Il n'est donc pas à proprement parler un modèle. » (Alter, 1993, p. 79).

Dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, les écarts à la règle sont posés comme des sources potentielles d'apprentissage et peuvent, si cela s'avère pertinent, être remises en question. S'agissant du bricolage, il n'est pas inexistant. Mais c'est aussi une composante du modèle, faiblement formalisé, malléable. Par ailleurs, Chronoflex en est à ses débuts et Poulit tâtonne encore. Toutefois, on peut augurer, sans crainte de beaucoup se tromper que la mise en œuvre d'un tel mode de management nécessite beaucoup de temps – 25 ans chez Favi - et donc une certaine stabilité des dirigeants et de leur projet).

4.1.4. Une relation à la performance revendiquée, mais non avérée

Laville et al. (1988) relèvent que les motivations des dirigeants pour la mise en place de pratiques participatives sont d'abord économiques (augmentation de la qualité, de la productivité, réactivité ...) tout particulièrement dans les PME. Cela n'étonnera personne.

Pourtant, l'effet de ces pratiques sur la performance est loin d'être évidente. Dans une synthèse des théories de la motivation, appliquées à l'autonomie et au contrôle, Thill (1991, p. 141) relève : « L'accroissement de l'autonomie s'associe généralement à la satisfaction des salariés, mais sans que des effets positifs puissent s'observer au niveau de la performance des organisations. De surcroît, lorsque la participation conduit à un consensus au niveau des membres des équipes dirigeantes, on n'observe pas davantage de corrélations positives entre l'agrément sur les objectifs et les performances d'entreprises (...). Lorsque les études revêtent un caractère expérimental et constituent des exemples de simulations d'organisations, les liens entre la participation et la performance ne sont pas davantage avérés ».

De façon convergente, Barbier (1989, p. 4) relève : « Dans la littérature du management, c'est l'acceptation générale de l'hypothèse du caractère bénéfique, souhaitable, efficace, de la participation des salariés au regard de la productivité et de la compétitivité des entreprises, aussi bien que de la qualité. Ceci n'empêche pas que cette hypothèse n'est en général pas vérifiée par des évaluations. »

Quant à la performance de ces entreprises, celles que nous avons observées, se portent bien. Mais difficile d'en induire une quelconque relation causale. La performance des entreprises ne dépend pas uniquement de leur choix managériaux. On se souvient du destin funeste d'une part notable des entreprises citées dans *In Search of Excellence* dont un dirigeant, G. Y. Kervern (1986), s'interrogeant, sur l'irrationalisme des années 80 relevait que sur les 62 entreprises recensées, peu de temps après, 42 étaient en difficultés notables ou avaient disparu. Dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, des évolutions positives de la rentabilité coïncident avec les changements managériaux introduits laissant penser à une corrélation positive entre les deux phénomènes devant toutefois être validées par d'autres recherches.

4.2. Les critiques de la mise en application

Les critiques de second ordre ne s'attaquent pas au management participatif dans son essence, mais en signalent les limites d'application, mettant en avant les conditions, essentiellement sociales et organisationnelles de sa mise en œuvre.

4.2.1. Des limites structurelles et conjoncturelles

Dominique Martin (1995, p. 396) a mis en évidence les facteurs qui, malgré l'ambition affichée restreignent la portée des pratiques participatives, voire les marginalisent : « les collectifs de salariés sont plus que jamais exposés aux difficultés d'une mobilisation durable, face à des politiques de management centrées sur l'individualisation ; la pression à la conformité l'emporte souvent sur l'acceptation de comportements déviants; l'aggravation de la crise déplace l'investissement vers des enjeux plus prioritaires. »

Dans les cas étudiés, la critique de l'individualisation comme frein au participatif nous paraît moins pertinente dans la mesure où les entreprises libérées sont davantage centrées sur le petit collectif que sur l'individu et encouragent la solidarité au sein de l'équipe. La pression à la conformité est toujours présente, mais il s'agit d'une conformité d'une nature toute différente qui porte sur l'adoption d'un corps de valeurs communes – explicité chez Chronoflex comme chez Favi – dont l'effet est un renforcement du modèle. Quant à la crise, elle est toujours là. Mais le modèle des entreprises libérées se présente précisément comme un moyen de s'y confronter.

4.2.2. Une organisation du travail productif inadaptée

D'autres chercheurs ont également relevé les limites du management participatif, découlant d'une organisation du travail inadaptée à l'introduction de celui-ci.

Ainsi, Laville relève :

« Ce n'est que dans la mesure où les acteurs peuvent avoir des influences sur l'activité productive de l'entreprise au niveau des micro-décisions que le participatif peut être alimenté durablement (Laville et al, 1988, p. 34-35)

C'est le maintien des opérateurs à l'écart des décisions et la pauvreté des tâches qui seraient cause de l'essoufflement du modèle :

« L'essoufflement des démarches participatives, qu'elles soient limitées aux ateliers comme les groupes d'expression et les cercles de qualité, ou qu'elles soient lancées pour l'entreprise tout entière comme les projets d'entreprise, s'explique parce qu'elles laissent inchangées les principaux obstacles à la participation que sont la pauvreté des tâches et la limitation des savoirs. » (Laville, 1992).

Le modèle participatif aurait donc été dissout dans une logique taylorienne maintenue et sur laquelle il n'aurait eu qu'une prise limitée :

« (...) si les pratiques mises en œuvre tendent à faire participer les exécutants à l'organisation de leur travail, - c'est à dire à l'activité de conception qui préside au partage des tâches et des responsabilités -, elles ne s'inscrivent pas pour autant dans la perspective d'autres modes d'organisation dégagés de la logique taylorienne. Aussi les agents restent-ils confrontés à une conception plutôt rigide de leur activité qui continue à être définie hors du champ de leur action. » (Iazykoff, 1991, p.131)

Dans l'entreprise libérée, une mise à distance plus forte de la logique taylorienne est à l'œuvre. La polyvalence est encouragée et l'enrichissement des tâches est bien présent. De ce fait, les acteurs réunis en collectifs productifs peuvent avoir une influence durable sur l'activité de l'entreprise.

4.2.3. Un management inadapté

Au niveau plus « macro » de la conduite de l'entreprise, des auteurs ont depuis longtemps mis en garde les dirigeants souhaitant s'engager dans la voie du management participatif en soulignant les obstacles structurels et managériaux.

McLeod et Bennett (1972), deux consultants de McKinsey ont particulièrement insisté sur quatre écueils :

- la forte interdépendance des fonctions individuelles ;
- l'organisation en silos fonctionnels, plutôt qu'en centre de profits ;
- le sous-développement des systèmes de management ;
- l'absence de volonté de délégation chez nombre de dirigeants.

Ce type de critiques nous paraît surtout révélateur de l'époque où elles ont été formulées et des enjeux de positionnement de leurs auteurs.

D'autres limites du management participatif ont été posées par Hermel (1988) qui a mis en évidence une série de conditions de réussite, dont le caractère générique pourrait aussi bien s'adresser à d'autres innovations managériales :

- la négociation et l'attribution de contreparties nécessaires à l'implication des acteurs ;
- l'explication des objectifs et de leur légitimité ;
- la mise à disposition de moyens de toute nature (humains, matériels, financiers, organisationnels ...);
- le suivi et la gestion préventive des effets.

Une limite plus spécifique nous paraît avoir été formulée par Groux et Lévy (1985) qui

voyaient dans le modèle participatif à l'œuvre dans la sidérurgie française: « une fonction de dévoilement à terme en révélant, dans certains cas, une qualification ouvrière collective qui pourrait dès lors contredire la qualification de la hiérarchie, amputer celle-ci de certaines de ses attributions, conduire à une mise en cause de la logique, du prestige, et du primat coutumier du spécialiste. »

Si l'on prend l'exemple canonique de Favi, ne pourrait-on pas avancer qu'à cet égard, le modèle des entreprises libérées constitue un dépassement puisqu'il admet la qualification collective, prend le parti de la base contre la hiérarchie et remet en cause le primat du spécialiste ?

Conclusion

Nous avons entrepris cet article avec l'intention de caractériser le modèle, émergent, des entreprises libérées en le comparant au modèle participatif avec lequel il présente une parenté. Pour ce faire, nous nous sommes notamment appuyés sur les critiques formulées jadis à l'encontre du modèle participatif.

Nous avons montré que le management libéré tel que nous l'avons observé dans trois entreprises emblématiques est à la fois dans la continuité du modèle du management participatif antérieur et en rupture avec celui-ci, entre permanence et renouvellement. Il n'y a donc ni remake, ni innovation radicale. Plutôt une recherche d'adaptation au nouveau contexte socio-économique.

Concernant les critiques du modèle participatif, les critiques ontologiques peuvent encore aujourd'hui être portées et faire débat. La portée de certaines critiques de la mise en application est sans doute moindre, compte tenu de la transformation effective du mode d'organisation et du management.

A l'heure, où de nombreux dirigeants souhaitent s'inspirer du modèle des entreprises libérées, il nous semble que ces éclairages peuvent leur être utiles.

Il leur sera entre autres nécessaire de repenser la gestion des ressources humaines qui, de fait, se trouve interpellée par l'entreprise libérée. On y voit la fonction RH tantôt démantelée, tantôt invitée à jouer le rôle de facilitateur du changement. Chez Favi, elle a été démantelée. La DRH a été supprimée et les activités de GRH ont été redistribuées. L'évaluation, les augmentations de salaire, la formation sont prises en charge par les leaders des mini usines sous l'œil attentif du directeur. Chez Poul et Chronoflex, le rôle des ressources humaines a muté et évolué vers celui de facilitateur du processus de libération. Si les équipes RH conservent les activités d'administration du personnel, elles participent maintenant activement à la transformation de l'entreprise. Dans le cas de Poul, le service RH a dirigé le Comité de pilotage du projet CAP'Org visant à concevoir, avec les équipes de production, la nouvelle organisation de l'usine de Montbauban et a orchestré un plan de formation ambitieux destiné à accompagner le développement de compétences des opérateurs dans le domaine de la qualité, de la maintenance, de la gestion des plannings et de la communication. Chez Chronoflex, le service RH est également un artisan actif de la transformation managériale de l'entreprise. Il a notamment initié la refonte du système de rémunération de l'entreprise en inventant une nouvelle instrumentation de gestion salariale visant à soutenir la libération de l'entreprise. Dans les deux cas, le RH, et pour une part l'encadrement, se sont départis de la sélection des candidats. Aujourd'hui, ce sont des collectifs de salariés qui évaluent les candidats à un poste qu'il s'agisse de mobilité interne ou de recrutement.

D'autres recherches mériteraient d'être conduites, étendue à un échantillon plus grand d'entreprise et sur des questions plus ciblées. Celle du renouvellement des formes de contrôle nous paraît devoir être approfondie.

Bibliographie

Alter N. (1990). *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.

Alter N. (1993). La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie du travail*, pp. 75-87.

Archier G et Sérieyx H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris : Seuil.

Argyris C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28 (1), pp. 1-7.

Barbier J. C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et prévisions*, vol. 16, n°1, pp. 1-17.

Bué J. (1996). Pratiques participatives, organisation du travail et climat social: Les relations sociales en entreprise. *Travail et emploi*, n°66, pp. 59-70.

Borzeix A., & Linhart D. (1988). La participation: un clair-obscur. *Sociologie du travail*, vol. 30, n°1, pp. 37-53.

Borzeix A., Charles J., & Zimmermann B., (2015), Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat, *Sociologie du travail*, vol 57, n°1, pp. 1-19.

Boyer L. & Equilbey N. (1986). *Le projet d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.

Bouffartigue P. (1990). Essoufflement du management participatif ? *Société Française*, n°37, pp. 15-18.

Carney B.M. & Getz D. (2009). *Freedom, Inc. : free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth* (1st ed.). New York: Crown Business. Adaptation française : Getz D. et Carney B. M., Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard, 2012.

Chevalier F. (1989). *L'histoire véritable des cercles de qualité-cinq ans d'enquête*. Thèse de doctorat, HEC Paris.

Fombonne J. (1988). Pour un historique de la fonction Personnel, in Weiss et coll., *La fonction Ressources Humaines*, pp. 50-138.

Groux G. et Lévy C. (1985). Mobilisation collective et productivité économique: le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie. *Revue française de sociologie*, n°26, pp. 70-95.

Hermel P. (1988). *Le Management participatif: sens, réalités, actions*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

Horman D. (1991). Syndicalisme et management participatif. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°37, pp. 1-47.

Iazykoff W. (1991). Le management participatif à France-Télécom. *Politiques et management public*, vol. 9, n°1, pp. 121-132.

Kervern G. Y. (1986). L'évangile selon Saint Marc, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°2.

Laville J. L., Gautrat J., Gounouf M. F. et Hidalgo C. O. (1988). *L'évaluation des pratiques de*

gestion participative dans les PME et les coopératives (Vol. 1). Office des publications officielles des Communautés européennes.

Laville J. L. (1992). Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992), *Cahiers de recherche sociologique*, n°18-19, pp. 239-264.

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

Martin D. (1995). La participation directe en entreprise: de la résistance clandestine à la mobilisation managériale. *Cahiers internationaux de sociologie*, n°99, pp. 369-400.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill : New York. Trad. Fr. La dimension humaine de l'entreprise, Gauthiers-Villars, 1969.

McLeod I. H, et Bennett J.E. (1972). When participative management doesn't work. *Mckinsey Quarterly*, vol. 8, n°3, pp. 54-62.

Ortsman O. (1978). *Changer le travail*, Paris : Dunod.

Ouchi W. (1982). *Théorie Z : faire face au défi japonais*. Paris : InterEditions.

Peters T., et Waterman R. (1982). *In search of excellence. Lessons from Americans Best Running Companies*. New York: Harper & Row. Trad. Fr. Le prix de l'excellence, InterEditions, 1983.

Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Alfred A. Knopf : New York. Trad. Fr. L'entreprise libérée, Paris : Dunod, 1993.

Piotet F. (1988). L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation, *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1-1, pp. 19-33.

Rojot J. (1992). Ce que participation veut dire, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n°88, pp. 83-94.

Teglborg A. C. (2010). *Les dispositifs d'innovation participative vers une reconception réflexive à l'usage*, Thèse de doctorat, Université Paris I.

Thill E. (1991), Autonomie ou contrôle dans les organisations. Une analyse intégrative de théories de la motivation. *Le Travail Humain*, vol. 54, n°2, pp. 129-149.

Tixier P. É. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du travail*, vol. 28, n°3, pp. 353-372.

Tixier P. É. (1988). Légimité et modes de domination dans les organisations, *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 4, pp. 615-629.

Ulrich D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston: Harvard Business Press