

## IV

# Effacité économique et créativité sociale

JEAN-LOUIS LAVILLE

### 1. EVALUATION ECONOMIQUE DES PROCEDURES PARTICIPATIVES

Réaliser une évaluation économique des systèmes participatifs, est-ce bien raisonnable? En tout cas, les commentaires sceptiques n'ont pas manqué à l'énoncé du projet. Les résultats du participatif sont souvent appréhendés à l'aune des conceptions idéologiques de chacun. Pour les uns, il n'y a là rien d'important, les gains sont négligeables, en tous cas non chiffrables sérieusement et le seul effet tangible réside dans la perte d'heures de production pour le temps passé en réunions. Pour les autres, à l'enthousiasme communicatif, le participatif procède d'une nouvelle appréhension du management qui améliore le climat de travail à tel point que les indicateurs de comportements sociaux ont largement progressé depuis son introduction.

Les risques liés à la démarche ne sont pas négligeables: poids des représentations préalables dans l'approche, tentations de chercher des liens de causalité entre les procédures participatives et des variables de comportement, tel l'absentéisme. Néanmoins, l'intégration de la dimension économique des systèmes participatifs s'avère inéluctable parce que s'ils restent cantonnés dans le domaine du social, ils risquent d'être oubliés ou abandonnés par des entreprises tournées vers l'effica-

cité économique. Considérer le participatif, non comme un gadget social ou une contrainte, mais comme un instrument des politiques actuelles d'entreprise amène forcément à l'inscrire dans les logiques d'action des décideurs qui sont empreintes de raisonnements coûts/avantages. Mais il est tout aussi essentiel de préciser les enjeux réels du participatif à l'intérieur de ces logiques en élargissant leur champ d'application et en mettant en perspective les problèmes rencontrés et les solutions apportées dans différents contextes pour restituer à l'organisation productive sa dimension de « construit humain » déniée par des approches économiques déterministes. Pourtant si la participation a donné lieu à des analyses sociologiques, les appréciations dans le domaine économique restent le plus souvent empiriques et parcellaires.

C'est pourquoi nous avons établi une méthode d'évaluation économique du fonctionnement des systèmes participatifs. Cette méthode repose sur l'étude des comptes rendus de réunions explicités par des entretiens avec les acteurs pour en récapituler le contenu selon la nature des thèmes, leurs modes de traitement, les coûts engagés et les gains générés.

### Une expérimentation dans trois entreprises

Cette méthode a été testée dans trois entreprises du groupe Thomson Grand Public. Ces trois filiales sont des usines de production de masse dans les produits « blancs », c'est-à-dire l'électroménager, pour la cuisson, le lavage et la conservation par le froid où les ouvriers sont en majorité des ouvriers spécialisés.

L'évaluation a été pratiqu e par étude rétrospective dans des secteurs-échantillons pour les deux premières entreprises et, en ce qui concerne la troisième, par suivi en temps réel pour l'ensemble de l'entreprise. Au total ont été étudiées 91 réunions dans lesquelles 546 questions ont été abordées.

Les systèmes participatifs ainsi étudiés dans trois entreprises peuvent se différencier en deux catégories:

— les groupes homogènes (groupes d'expression) qui rassemblent des participants ayant un même statut professionnel dans une même unité géographique de travail comme un tronçon de chaîne ou une portion d'atelier. Les participants ont en commun le même espace de travail, la même hiérarchie, des conditions de travail et des qualifications proches. Les groupes homogènes sont des dispositifs d'expression généralisés puisqu'ils sont destinés à tous les salariés de base;

— les groupes hétérogènes (démarches de progrès et cercles de qualité) qui rassemblent des participants autour d'un thème commun ou autour d'un ensemble de thèmes transversaux qui concernent la vie de l'entreprise, d'une division ou d'un atelier. Les participants sont regroupés

pés sur des bases interhiérarchiques et interservices. Les groupes hétérogènes sont des dispositifs d'expression élitistes, puisqu'ils concernent des volontaires dans les cercles de qualité ou des salariés désignés à tour de rôle pour participer dans les démarches de progrès.

## A quoi servent les systèmes participatifs?

### *Un outil décentralisé d'amélioration des conditions de travail*

A l'évidence, le fonctionnement des systèmes participatifs a entraîné l'augmentation du volume global des demandes des salariés à l'entreprise en matière de sécurité et de conditions de travail. Avec ces systèmes, le filtrage est moindre qu'avec les procédures antérieures: passage par le canal hiérarchique avec la maîtrise et passage par le canal syndical avec le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Mais la satisfaction résultant de cette élimination de nombreuses causes de gêne et entraves ressenties au cours du travail (pièces et outils mal adaptés ou défectueux, disposition d'une pièce ou d'un support, manipulation de chariots...) a tendance à s'épuiser rapidement dans la plupart des cas, surtout si l'organisation du travail est inchangée. La nécessité de passer à autre chose et de dépasser «*les petites bricoles*» se fait jour<sup>(\*)</sup>.

Toutes les questions de conditions de travail abordées dans les systèmes participatifs ne sont pas nouvelles, certaines étaient connues bien avant d'y être mentionnées mais les situations se perpétuaient sans qu'il y fût porté remède. Ainsi des carences en entretien et en outillage, des imperfections dans l'éclairage pouvaient être dénoncées périodiquement sans entraîner d'action particulière.

Les systèmes participatifs ont une *fonction de légitimation* vis-à-vis de ces questions et ont contribué à accélérer l'adoption de solutions, soit en découvrant des aménagements simples, réalisables sur les budgets annuels des ateliers, soit en rendant possibles des investissements adéquats dégagés spécialement.

Le fait que ces problèmes aient été relevés par les opérateurs permet en effet aux interlocuteurs impliqués dans les décisions d'approvisionnement et d'investissement (responsable unité, responsable du personnel ou responsable méthode) de servir de relais et d'insister sur la nécessité d'affectation de fonds qu'ils n'ont pu obtenir précédemment. En arguant de l'insistance des salariés, ils accroissent leur capacité négociatoire dans le système de décision de l'entreprise qui intègre à cette occasion une partie de l'opinion des salariés. Encore faut-il, pour que ce soit perceptible par ces derniers et ressenti comme une satisfaction de leur demande, que le délai entre la demande et la réalisation soit limité.

### *Un révélateur des problèmes de production*

Les systèmes participatifs signalent également des problèmes de

production. Il existe un grand nombre de dysfonctionnements non repérés dans l'entreprise. «*On estime traditionnellement que ça relève de la débrouillardise de la maîtrise*», confie un chef d'atelier. Les réunions permettent d'identifier des points précis qui fournissent des exemples d'écart entre travail prescrit et travail réel. En les signalant, elles sensibilisent à la définition de *clignotants*, révélateurs des situations de production, au niveau des postes ou des sous-ensembles de secteurs, différents des indicateurs détenus par l'entreprise qui portent pour l'essentiel sur la qualité finale ou sont saisis au niveau de l'atelier.

## Quel bilan économique ?

### *Les coûts associés aux réalisations*

La plus grande partie des problèmes à régler dépend des services entretien. Les systèmes participatifs se traduisent donc par une charge supplémentaire et régulière de travail pour les services entretien. Elle est composée d'interventions légères, pour beaucoup des adaptations de support, de matériel de manutention, de dispositions de pièces... souvent trop peu importantes pour être évaluées avec précision, leur durée ne dépassant pas l'heure de travail. Mais surtout les systèmes participatifs, loin d'entraîner une inflation de dépenses, génèrent des *économies dans les coûts engagés* sur trois plans:

- les consommations de matières sont faibles dans les réalisations effectuées, parce que dans chaque cas où c'est possible, du matériel existant est récupéré et se substitue à nombre de petits achats courants;
- des réalisations n'ont entraîné aucun coût isolable, le problème posé se règle par simple transmission d'informations au sein de l'équipe ou à un autre service, ou par un changement d'ordre organisationnel;
- des solutions de remplacement sont élaborées pour éviter des investissements trop lourds.

Dans une conjoncture où les investissements, de par leurs coûts, ne peuvent être faits que progressivement et répartis dans le temps, de telles solutions sont de réels facteurs d'économies.

En fait, pour des adaptations courantes sur des postes ou des lignes de production, plus la décision est prise à un niveau hiérarchique élevé, plus elle a de chance de générer des inadéquations dans sa mise en œuvre. La prise en charge de certains problèmes au sein des systèmes participatifs engendre des solutions pragmatiques élaborées en fonction des situations concrètes. *Le bricolage créatif réduit les coûts organisationnels.*

### *Les gains associés aux réalisations*

Nous retrouvons dans les gains le partage entre amélioration des

conditions de travail et aménagement de l'organisation du travail ou du procès de production.

La grande majorité des gains associés aux systèmes participatifs — respectivement 98%, 77%, et 69% de l'ensemble des gains dans les entreprises étudiées — concerne l'amélioration des conditions de travail. Une minorité est mesurée et utilisée par l'entreprise, les économies calculées donnent lieu à des changements dans les temps affectés par les méthodes aux postes de production concernés ou à l'augmentation du nombre de tâches à effectuer pour les autres postes.

Les gains mesurés et utilisés par l'entreprise, donc augmentant la rentabilité de la main-d'œuvre, sont limités. De plus, *ces gains à court terme peuvent être générateurs d'effets pervers* à plus long terme, particulièrement lorsque les changements de temps sont opérés de manière autoritaire, suite à des suggestions émises en réunion: «*Si on fait des améliorations, il y a le chrono qui passe après*», dit un ouvrier. Les autres gains obtenus semblent être en comparaison moins porteurs de conflits potentiels parce qu'ils n'induisent pas de contraintes supplémentaires pour les salariés. Ils portent sur la qualité, par la diminution des rebuts et retouches. Ils portent encore plus sur l'amélioration de la circulation des produits et sur la maîtrise des flux dans le procès de production par la diminution des aléas dus à des dysfonctionnements entre machines ou aux temps de réglage de ces machines. La plupart de ces gains, s'ils sont admis unanimement, sont trop minimes pour être chiffrés isolément. Par contre, leur somme concourt dans chaque entreprise à augmenter *la flexibilité dynamique* à court terme: elle contribue à réduire le temps de production pour la réponse à la commande d'un produit donné et le temps de passage d'une ligne de production à une autre dans le cas d'une gamme donnée de produits<sup>(1)</sup>.

La valeur ajoutée apportée par le participatif à l'entreprise se situe plus sur ce plan que dans des augmentations de productivité ou des baisses de certains coûts sociaux, données beaucoup trop agrégées et sur lesquelles interviennent bien trop de variables pour qu'une corrélation soit établie avec le participatif. Enfin s'additionne aux résultats obtenus rapidement la constitution d'une mémoire d'avis, remarques et suggestions, réservoir pour des propositions futures. A ce titre, les questions non traitées ne peuvent être assimilées à du temps perdu, parce qu'elles s'inscrivent dans le patrimoine commun de l'entreprise. Les idées sont consignées et font l'objet de traces écrites. Mais en plus de ce volume important de réalisations courantes, émergent dans chaque entreprise quelques réalisations importantes qui entraînent des gains chiffrables.

### *Un retour d'investissement rapide pour l'entreprise*

Les systèmes participatifs génèrent, comme nous venons de le voir, une masse de petites interventions à coût nul ou réduit, qui nécessitent

surtout des dépenses de personnel d'entretien et produisent des gains non mesurables en matière de maîtrise des flux et de qualité. Pour récapituler, nous arrivons à une analyse 90/10. 90% ou plus des réalisations constituent une masse, non quantifiable par unité, mais dont le cumul a des effets positifs en amélioration des conditions de travail et en contribution à la flexibilité dynamique de l'entreprise. Par contre, 10% ou moins des réalisations engendrent des gains chiffrables, gains de productivité exprimables en temps gagné sur les postes ou les flux, ou gains mesurables en qualité.

Quand les informations rassemblées autorisaient un calcul, une comptabilisation des coûts et des gains enregistrés dans les systèmes participatifs a été tentée. Elle prend en compte uniquement les coûts et gains qui ont pu être chiffrés, en distinguant: les coûts ponctuels liés à une opération particulière non reproductible qui sont des investissements, et les coûts et gains permanents pour une capacité de production donnée qui sont des charges et produits de fonctionnement.

Cette comptabilisation ne prétend pas à l'exactitude et vise seulement à valoriser des résultats encore trop noyés dans le flou du «social» et à fournir une première vision forcément approximative de grandeurs qui n'étaient pas identifiées auparavant. Elle est basée sur la méthode du délai de récupération ou temps de retour sur investissement. Malgré les critiques nombreuses et justifiées qui peuvent lui être faites (focalisation sur la durée de remboursement au détriment des modalités, risques de rigidification des choix par négligence des interactions entre investissements), elle a été choisie parce qu'elle reste la plus simple et la plus utilisée pour les décisions d'investissements courants.

En gardant à l'esprit les limites de la méthode mentionnée ci-dessus, nous pouvons mettre l'accent sur la rapidité de la récupération de l'investissement dans la participation. Sur les deux terrains étudiés, les 10% de gains chiffrables suffisent à récupérer les investissements opérés, tant dans le fonctionnement des groupes que dans les améliorations de conditions de travail dans un délai inférieur à deux ans.

Au moment où il existe la «perception grandissante, chez les dirigeants, de la contribution du domaine social dans la compétition économique<sup>(2)</sup>» et où pourtant ces mêmes dirigeants ne sont généralement pas en mesure d'«appuyer cette opinion sur des données financières<sup>(3)</sup>», l'expérience d'évaluation économique montre qu'un suivi régulier et une synthèse des questions traitées dans les réunions permet de réunir des éléments d'appréciation concrets pour un bilan économique d'ensemble.

A cet égard, la rentabilité de l'investissement social que constitue la participation directe s'avère beaucoup plus évidente que celle d'autres investissements en ressources humaines. Ainsi, si nous considérons la participation comme un processus d'apprentissage, elle peut être vue comme une formation auto-financée par et pour les salariés. Cette remarque, liée à la recherche concomitante de formations réellement in-

teractives avec la production, peut d'ailleurs laisser penser que la participation préfigure des modalités de formations nouvelles, au contenu élargi par rapport à la conception traditionnelle de la formation et en prise directe avec les réalités de l'entreprise.

### *L'essaimage de la participation*

Les procédures examinées ont comme point commun d'avoir été créées «à froid», par croyance de la direction et de la hiérarchie avec une incitation par la loi. Malgré les craintes de départ, le caractère auto-limité des demandes et opinions exprimées dans les réunions a facilité par la suite le recours à des procédures d'expression collective pour répondre à des événements fortuits, à des contraintes nouvelles ou pour préparer des changements. Nous pouvons dire que le succès de la participation «à froid» a permis dans certains cas la création de structures participatives complémentaires «à chaud», à partir de besoins ponctuels. La peur de l'inconnu qui faisait hésiter la hiérarchie à adopter des dispositifs participatifs a disparu. Cet essaimage d'une participation, devenant progressivement un instrument habituel et familier, bien que non généralisé, est un effet induit positif quand il existe, en particulier dans le cadre de changements technologiques. En effet, tous les diagnostics convergent aujourd'hui pour expliquer les échecs des nouvelles technologies par une focalisation sur la technique et une méconnaissance du social. La gestion participative des projets d'investissements est admise comme indéniable gage de réussite<sup>(4)</sup>.

En plus de l'accroissement de la flexibilité dynamique à court terme mentionné plus haut, la participation sous cette forme paraît de nature à augmenter la flexibilité dynamique à moyen et long termes en raccourcissant<sup>(5)</sup> le temps d'adaptation de l'entreprise lors des transformations de processus de production et de leur organisation destinés en particulier à renouveler les produits.

### **Les limites du calcul économique**

De nombreux responsables sont aujourd'hui persuadés de la rentabilité de la participation, facteur de «mobilisation du personnel<sup>(6)</sup>». «*Etre à l'écoute des opérateurs se retrouve nécessairement quelque part*», comme dit l'un d'eux. Dans leurs représentations, une partie des coûts consacrée aux différentes activités participatives relève d'un investissement social dont il n'est pas attendu de gain économique direct à court terme, mais l'accroissement d'une responsabilisation économique productrice d'effets induits positifs et destinée à accompagner un processus de restructuration permanent. Mais à côté de ce discours sur le long terme sans références précises sur l'impact à court terme d'une démarche participative, les indicateurs usuels comme la productivité de la main-d'œuvre directe continuent à être les plus utilisés pour le contrôle de

gestion. Ce qui induit souvent des arbitrages entre nécessités participatives et urgences productives défavorables à la participation. Le taylorisme s'inscrit dans le découpage de la comptabilité analytique qui distingue main-d'œuvre directe et indirecte. Le temps non directement passé à la production par un opérateur classé en main-d'œuvre directe est alors comptabilisé comme une perte. Plus encore, le temps consacré par les opérateurs à l'amélioration de la qualité du produit ou de la fluidité du système ne trouve aucune traduction comptable.

Cette rigidité des normes sur lesquelles est basé le calcul économique ne peut rendre compte des gains obtenus par la participation directe. La participation influe principalement sur les conditions et le déroulement du procès de production. Les questions débattues génèrent des *micro-changements*. Ces micro-changements restent alors trop souvent des gains cachés. Les systèmes d'informations de l'entreprise ne prennent pas en compte ces éléments considérés comme peu importants ou négligeables, même s'ils sont nécessaires. En constituer une mémoire écrite s'avère difficile, car cela suppose un «travail de fourmi» dans la collecte et le suivi des données. Relevant d'une invention collective qui s'exprime dans des réunions et dans différents contacts et travaux complémentaires, ils se heurtent à l'individualisation des responsabilités sur lesquelles repose l'autorité hiérarchique. Moyennant quoi, les gains sont invoqués par les personnes convaincues sans que l'on puisse les appréhender de façon concrète et cumulative sur une période.

En même temps, les informations tirées des procédures participatives ne donnent pas toutes lieu à des réalisations et elles sont progressivement oubliées pour une part alors qu'elles constituent potentiellement, selon les termes d'un responsable, un «*audit collectif permanent*». Le décalage entre ces micro-changements et les indicateurs globaux comme la productivité de la main-d'œuvre frappe par son ampleur. Pourtant ces micro-changements contribuent, en s'additionnant de manière infinitésimale, à la compétitivité de l'entreprise, dans un environnement complexe et dynamique. Les indicateurs globaux, axés sur les quantités produites par heure de travail, n'apparaissent plus suffisants pour appréhender l'adaptabilité de l'entreprise à ses marchés, surtout dans une division internationale du travail où les entreprises européennes se spécialisent sur des productions haut de gamme. Leur performance dépend de l'attention portée à la production par les opérateurs et le travail ouvrier ne peut plus être appréhendé comme une simple succession de mouvements réglés par des temps standardisés.

La difficulté d'évaluation économique du participatif renvoie à un problème plus large: celui de la définition de *critères de gestion* en adéquation avec les nouvelles nécessités productives. Sans proposer de solutions normatives, la recherche a seulement aidé à cerner des micro-changements qui n'étaient pas antérieurement repérés de manière



re systématique par les gestionnaires et dont l'importance relative croît avec les mutations en cours. Selon le paradigme taylorien, améliorer la productivité signifiait économiser le travail direct. Le découpage de la réalité s'avérait pertinent quand la main-d'œuvre directe constituait l'essentiel du prix de revient pour la production des grandes séries. La diminution tendancielle du poids de travail et de l'ensemble des coûts directs couplés avec l'augmentation des charges indirectes amène à relativiser cette approche. Avec l'accentuation d'une concurrence par le produit et par la qualité, la notion de productivité, si elle est assimilée à celle de productivité du travail direct, ne peut rendre compte de l'influence prépondérante des diminutions de consommations de matières, de la réduction des défauts, des gaspillages et des stocks, de l'augmentation du taux d'engagement des machines qui constituent, nous l'avons vu, les principaux champs dans lesquels la participation permet d'enregistrer des gains<sup>(7)</sup>. D'où la nécessité de passer à une «nouvelle mathématique de la productivité<sup>(8)</sup>» ou à une appréhension de la «productivité globale<sup>(9)</sup>» dont la diffusion se heurte aux raisonnements gestionnaires antérieurs qui ont généré un mode d'organisation comptable de la collecte des informations financières difficile à remettre en cause. La formalisation, puis le perfectionnement des méthodes financières, se sont substitués à la réflexion sur les hypothèses.

Le calcul de rentabilité préconisé par la méthodologie des cercles de qualité, de même le calcul du retour d'investissement pour l'entreprise, auquel nous avons procédé plus haut, relèvent de la même critique. Ils s'inscrivent dans le cadre du paradigme taylorien en voulant isoler les coûts et les gains de chaque proposition émise par un groupe participatif. Ces calculs simples oublient les détours qu'emprunte souvent le cheminement des idées pour déboucher sur des réalisations. De même ils masquent le caractère collectif et interactif de toute démarche inventive. A vouloir résumer l'efficacité des procédures participatives à des résultats exprimés à partir des raisonnements élémentaires de l'économie marchande, on réduit l'activité intellectuelle à une logique de production, alors que son inévitable complexité la rattache plutôt à une logique de recherche/développement, dans laquelle les impasses apparentes font partie du processus de découverte.

La focalisation sur la rentabilité immédiate génère, même dans le cas des cercles de qualité, des effets pervers: des membres de cercles auxquels sont présentées — dans des manifestations officielles de promotion — des réalisations exemplaires, ressentent leurs résultats plus modestes comme une incapacité à se conformer au modèle et beaucoup d'animateurs choisissent seulement des thèmes qui peuvent aboutir à court terme, délaissant les sujets plus ambitieux où les gains immédiats s'avéreraient plus aléatoires. La mise en évidence de ces effets pervers incite à la prudence dans l'appréhension des résultats économiques des procédures participatives. Les outils de calcul éco-

nomique conçus dans une conjoncture différente avec un environnement stable ne peuvent être appliqués sans faire l'objet d'une interrogation sur leur pertinence. Ce qui apparaît important dans la participation directe, ce n'est pas tant les coûts et gains à court terme, que la création d'une dynamique de recherche/développement au sein de la population ouvrière.

## 2. VERS UNE NOUVELLE ENTREPRISE?

### **Une convergence d'évolution dans toutes les procédures participatives**

Le participatif n'apparaît plus comme un thème conflictuel dans le débat public. Toute procédure participative, quelle que soit son origine, prend la forme d'un lieu consacré au recueil et au traitement d'informations tirées du quotidien du travail. On est passé de l'enjeu sociopolitique aux enjeux technico-productifs internes à l'entreprise. Les informations abordées dans les réunions restent dans leur quasi-intégralité internes au service ou à l'atelier. Sur les 546 questions dont le contenu a été analysé dans cette recherche, 85% d'entre elles concernent des postes particuliers ou des sous-ensembles de postes. De plus, sur les périodes d'observation de un à deux ans, aucun glissement n'est observable dans le temps vers des problèmes généraux touchant l'ensemble de l'atelier ou l'entreprise.

#### *D'inévitables ajustements*

La participation directe, bien qu'elle représente une part minime du temps passé en entreprise par les salariés de base, remet en cause la coupure — inscrite dans la conception taylorienne du travail — entre concepteurs et exécutants, puisqu'elle suscite l'expression des exécutants sur leur travail. Il s'ensuit que si le taylorisme a pu s'accommoder d'attitudes d'hostilité et de passivité, la participation suppose au contraire engagement et mobilisation des personnes concernées.

Pour que la participation puisse durer, hiérarchie et salariés de base doivent la percevoir de manière positive, même s'ils en critiquent les modalités d'application. Chacun des deux groupes a les moyens d'en paralyser le fonctionnement s'il le souhaite, ne serait-ce qu'en s'en désintéressant et en adoptant une attitude de retrait. Ceci rend toute manipulation difficile à moyen terme; la hiérarchie voulant utiliser la participation à son profit unique peut se voir contrariée par le refus de continuer de ses interlocuteurs. Cette interaction amène hiérarchie et subalternes à consentir des ajustements au sein des dispositifs participatifs. Ces ajustements n'ont aucun caractère officiel, ils ne font intervenir aucune médiation des partenaires sociaux. Au contraire, leur portée est très localisée, ils demeurent limités aux petits groupes qui

partagent les mêmes réunions et restent pour la plupart implicites. La nécessité de procéder ainsi pour faire vivre la participation s'impose d'elle-même.

La participation donne donc lieu à des *transactions informelles* entre salariés de base et responsables hiérarchiques de la maîtrise. Ces transactions apparaissent comme une condition de pérennité de la participation. Elles mettent en évidence l'ambiguïté irréductible de la participation directe, dès lors que l'on cherche à porter un jugement en termes de gains ou de pertes de l'un des groupes sociaux, hiérarchie ou subordonnés. Ambiguïté confirmée par les déplacements qui s'opèrent, inattendus et différents selon les entreprises. Dans une unité où les relations entre direction et syndicats sont marquées par la conflictualité, les ouvriers se sont pourtant investis dans des groupes soutenus par la direction parce qu'ils y retrouvent la possibilité de mettre en pratique des formes d'entraide prônées par les syndicats; ainsi, pour prendre un cas à titre d'illustration: «*les gens ont créé une polyvalence pour se remplacer sur un poste difficile*». Dans une autre unité, les démarches de progrès choisies de préférence aux groupes d'expression pour développer une participation «*productive*» axée sur la résolution de problèmes ont été des dispositifs qui ont surtout servi à l'amélioration des conditions de travail. Ils ont de plus fait office de moyen de pression sur la maîtrise et les services méthodes. Comme le mentionne un responsable: «*On risque moins d'entendre, voilà dix fois que je le répète: la personne qui ne répond pas aux demandes des groupes ou qui recule les délais doit se justifier*». Ailleurs ce sont les responsables des ressources humaines qui se sont rendu compte des limites d'une participation élitiste trop exclusivement consacrée à la résolution de problèmes et qui insistent sur le respect d'une expression des salariés sur leurs conditions de vie au travail.

La diversité des situations relevée dans les études de terrain atteste des multiples figures de ce partenariat obligé. Elle invite également à alimenter toute tentative de réflexion théorique par une mise en perspective d'analyses de cas approfondies.

#### *Des constats empiriques aux questions sociologiques*

L'ébauche de croisement entre les données empiriques recueillies à travers l'évaluation économique et les principales approches sociologiques suggère de nouveaux axes d'interrogations.

La *sociologie du travail* se référant à la lutte de classes postule une résistance devant la participation, les ouvriers ne veulent pas que soient remis en cause les espaces d'autonomie qu'ils s'étaient aménagés. Aucun indicateur dans nos observations ne permet de conclure à une telle rétention consciente et systématique d'informations organisée par les salariés pour préserver leur cohésion sociale. Bien sûr, des attitudes de refus se rencontrent mais elles ne peuvent être considérées

comme représentatives de positions répandues. Elles constituent plutôt l'exception si ce n'est dans les lieux où la hiérarchie a tenté de déconsidérer ou de s'approprié autoritairement la participation.

La *sociologie des organisations* fortement marquée par l'analyse stratégique qui pose comme central le problème du pouvoir issu de la maîtrise de zones d'incertitude, est aussi questionnée, nous semble-t-il, par la diversification des acteurs et l'entrée en scène d'acteurs dépourvus d'influence car privés de compétences professionnelles ou gestionnaires. Plus fondamentalement, l'apparition de ce champ de transactions informelles ne met-il pas en cause l'axiomatique de l'intérêt? En effet, cette axiomatique<sup>(10)</sup> qui imprègne les sciences sociales suscite des analyses sociologiques, cherchant à identifier à quel groupe d'acteurs la participation profite et selon quels processus ou des analyses économiques comme celle-ci, commencée avec un raisonnement coûts/avantages. A l'évidence, ce cadre conceptuel ne suffit pas à rendre compte de certains phénomènes observés et en particulier le fort niveau d'engagement des salariés de base dans la participation directe et collective, niveau disproportionné par rapport à l'utilité qu'ils peuvent en retirer.

Confronté à ce constat, nous faisons l'hypothèse que l'enjeu dépasse les conditions de travail et les problèmes de production. Cet engagement tient pour les salariés de base à ce que la participation instaure une démarche de reconnaissance. Le désir de *reconnaissance sociale* et de «*respect de la personne*<sup>(11)</sup>» serait un important ressort d'action pour les salariés au statut subalterne et en particulier les ouvriers dépourvus de métier. Cette hypothèse renvoie à une perspective psychosociologique qui s'oppose à la hiérarchisation des besoins introduite par Maslow<sup>(12)</sup>. Le «besoin de reconnaissance» ne succéderait pas à d'autres «besoins inférieurs» quand ceux-ci sont satisfaits, il serait d'autant plus important que les frustrations sont fortes dans la vie au travail. De plus, les comportements de retrait vis-à-vis de l'entreprise<sup>(13)</sup> seraient atténués dans une période de crise, où être acteur dans la société c'est avant tout être acteur du jeu économique. Cette conjoncture augmenterait l'appétence pour l'accès à une position d'acteur dans l'entreprise, au contraire de ce qui se passait dans les années de croissance où les lieux d'investissement extra-professionnels pouvaient être plus facilement privilégiés.

Les valeurs véhiculées par les dispositifs participatifs rejoignent certaines des valeurs ouvrières relayées par les syndicats: démocratie, dignité humaine, solidarité, valorisation du travail bien fait. Mais si par ces dispositifs, les subordonnés deviennent acteurs puisque leur parole est prise en compte, en même temps leur dépendance se renforce puisqu'ils perçoivent les limites de leurs propositions et débats dans un univers productif sur les objectifs duquel ils n'interviennent aucunement.

## La participation directe, conséquence et composante des mutations

### *De la croissance aux mutations*

Pendant les années de croissance, les grandes entreprises de production de masse se sont concentrées sur les problèmes de production. L'objectif principal était de sortir des produits en quantité suffisante pour satisfaire l'augmentation des demandes. Pour cela, dans l'entreprise taylorienne, une double spécialisation s'est opérée:

- *Spécialisation verticale*, conception et exécution des tâches sont séparées;
- *Spécialisation horizontale*, le découpage des tâches accroît la répétitivité du travail ouvrier.

Dans un contexte d'environnement stable et de marchés porteurs, la gestion de l'entreprise a essentiellement consisté à mettre en œuvre des comportements très formalisés dans des fonctions bien déterminées. Cette configuration correspond à ce qui a été qualifié de «structure bureaucratique» en sociologie des organisations et de management technocratique en sciences de gestion<sup>(14)</sup>. Au milieu des années 1970, la dynamique d'expansion a été rompue. L'effondrement de certains secteurs et l'émergence de domaines d'activités inédits engendrent des mutations dans lesquelles les demandes sont multiples, changeantes et moins uniformes que précédemment. Les impératifs du marché mondial auxquels sont confrontées les grandes entreprises de production de masse font appel à de nouveaux savoir-faire<sup>(15)</sup>. Il ne s'agit pas tant de produire que d'innover pour proposer des produits améliorés et satisfaire les commandes et les exigences de qualité dans des délais brefs. Pour rester efficace et compétitive dans un environnement devenu plus dynamique et complexe, l'organisation se redéploie. La technostructure enregistre une croissance globale, surtout sur les fonctions commerciales et de recherche/développement pour la découverte et l'exploitation de créneaux spécifiques sur des segments de marchés personnalisés. La technostructure doit se consacrer en priorité à comprendre et intégrer l'environnement. A la course au volume succèdent l'invention et la différenciation. La commercialisation commande la production, le marché pénètre au cœur de l'atelier. L'attention portée aux clients signifie la recherche de l'adaptation à des demandes très variables et la réalisation rapide de modifications dans la production et la diminution des coûts liés au passage d'une production à une autre pour alterner des séries plus courtes. Les investissements en automatisation, robotisation, informatique, sont certes destinés à améliorer le degré de souplesse, mais ils ne constituent pas une panacée. Leurs effets sociaux sont multiples et contrastés:

- *Effets quantitatifs*: les reconversions entraînent des pertes d'emploi, le nombre d'opérateurs diminue;
- *Effets qualitatifs*: les tâches de réglage, de contrôle, de mise au point prennent une place grandissante au détriment du travail productif.

Il en résulte une interaction plus forte entre le social et la production. Il ne suffit plus pour la direction de négocier avec les représentants des salariés. Il faut atteindre un engagement pour l'organisation de la plupart de ses membres, ce qui suppose à l'extérieur le maintien d'une image positive dans le milieu local, à l'intérieur des communications en réseaux, des formes de travail en groupes plus axées sur l'information transversale et le conseil que sur la seule transmission d'instructions et de décisions.

La participation prend tout son sens dans ce cadre. Elle est l'un des moyens retenus pour trouver des idées, pour susciter de la motivation et pour inspirer de la coopération. L'entreprise ne se satisfait plus de la seule application des règles, elle a besoin du concours volontaire des salariés.

Même si l'effet de la participation apparaît minime par rapport à d'autres actions, un certain nombre de gains, faibles mais non négligeables, ne peuvent être générés que par l'implication des opérateurs eux-mêmes. Situées dans ce contexte évolutif, les procédures participatives prennent place dans de nouvelles stratégies d'entreprise. L'importance indéniable des transactions menées à un niveau très décentralisé et reposant sur des relations plus interdépendantes entre technostructure, ligne hiérarchique et opérateurs, pourrait faire croire, comme le suggèrent certaines publications volontaristes, que les entreprises ont radicalement changé de structure ou de management.

En fait, dans les entreprises de production de masse, le recours à la participation directe manifeste plutôt le greffage à doses homéopathiques, de composantes organiques sur une structure bureaucratique ou la greffe de formes de management holistique sur un management technocratique<sup>(16)</sup>. Il en résulte de fortes tensions entre la participation, instrument de gestion de la « crise », destinée à introduire plus de fluidité et de créativité dans le fonctionnement et les relations instituées dans le cadre du taylorisme. La prégnance du taylorisme dans les pratiques s'exprime bien sûr en matière d'organisation du travail, mais aussi dans les logiques d'action de la technostructure et dans l'échelle des valeurs en vigueur au sein des entreprises.

### *Quelle organisation du travail?*

Le caractère positif des résultats globaux du participatif cache des différences très marquées. Contrairement aux hypothèses de départ de la recherche, le suivi mis en place ne met pas en évidence d'évolution dia-

chronique commune aux systèmes participatifs; par exemple, il n'y a pas de tendance nette à l'augmentation du nombre de résolutions de problèmes. Par contre, de fortes différences synchroniques se font jour.

Quelles que soient les raisons conjoncturelles propres à chaque entreprise, la cohérence des résultats amène à formuler l'hypothèse d'une raison structurelle expliquant les résultats obtenus au sein des systèmes participatifs: la liaison entre participation et organisation du travail. Selon celle-ci, il existe une corrélation entre les résultats (résolution de problèmes, existence de gains chiffrables) et l'autonomie dans le travail. Le *degré d'autonomie* sur poste de production est ici défini comme la résultante de différents facteurs:

— la *nature des tâches effectuées*: plus les tâches sont qualifiées (temps de cycle important, existence d'auto-réglage et d'auto-contrôle, diversité des produits fabriqués), plus l'autonomie est grande;

— le *mode de fixation des objectifs*: plus la période (mois, semaine, jour, heure) pour laquelle sont fixés les objectifs de production est longue, plus une gestion individuelle des temps de travail et de pause est possible, ce qui accroît l'autonomie;

— l'*organisation du poste*: plus le nombre d'opérations à effectuer est important, plus l'enchaînement des opérations est modulable, plus les flux de matières entre postes peuvent être réglés par les opérateurs au lieu d'être automatiques, plus l'autonomie est grande.

Le nombre de résolutions de problèmes croît proportionnellement à l'autonomie des salariés. Cette corrélation est encore plus forte pour les gains chiffrables puisqu'en l'absence d'un seuil d'autonomie minimal aucun gain chiffrable n'est obtenu. De plus, dans les unités où l'organisation est la plus taylorisée et l'autonomie des ouvriers moindre — dans nos échantillons, celles du montage — la difficulté à organiser des réunions est plus grande. Problèmes d'organisation et caractères peu gratifiants des résultats risquent de creuser des écarts entre des unités et les autres, les succès globalisés aidant à oublier ou masquer les îlots de stagnation. Les salariés les plus dépourvus de professions risquent, après l'engagement initial dans la participation, de se sentir encore plus dévalorisés qu'au départ, si l'expérience est progressivement abandonnée ou délaissée, alors qu'elle continue pour d'autres catégories et est appréciée favorablement.

Le *risque d'une stratification accrue* entre salariés comme effet pervers du participatif existe d'autant plus que la perception de difficultés propres à l'organisation du travail reste vague et n'a pas entraîné de réflexions spécifiques approfondies.

#### *Quelle logique d'action pour la technostructure?*

Dans cette conjoncture, les responsables du personnel auparavant

chargés de la gestion du social dans un cadre paritaire de négociation avec les représentants des salariés infléchissent leurs pratiques dans plusieurs directions. Des sous-fonctions sont créées pour le développement des ressources humaines: assistants, facilitateurs, responsables de communication mettent au point des outils d'ingénierie et assurent leur suivi «*au contact du terrain*».

Avec la participation se conjuguent d'autres politiques qui s'inscrivent dans la même perspective d'imbrication de plus en plus étroite entre le social et l'économique<sup>(17)</sup>: gestion prévisionnelle de l'emploi; développement de la communication interne, avec en premier lieu la presse et les films d'entreprises; procédures d'information du personnel sur l'entreprise, les nouveaux produits, les investissements; perfectionnement de systèmes d'intéressement des salariés; formations à la culture technique et économique pour les opérateurs. La gestion des ressources humaines s'insère dans le système technico-productif et augmente son influence à partir du moment où elle entretient des relations de services avec les opérationnels. Toutes ces nouvelles actions se heurtent toutefois aux limites rencontrées par la participation directe. Leurs effets ne sont pas aisément quantifiables alors même que pour peser dans les décisions prises en comités de direction les bilans coûts/avantages restent les meilleurs atouts.

Quant aux services méthodes, qui ont façonné l'organisation du travail en se cantonnant dans le technique et en entretenant une coupure avec le social, certains de leurs membres perçoivent la participation comme une concurrence: «*Si de grosses modifications étaient possibles, cela signifierait que l'on a mal fait notre travail aux méthodes*» ou plutôt comme une gêne: «*On est submergés de propositions mal ficelées pour des choses qui n'en valent pas la peine*»

L'interface entre les fonctionnels des méthodes et les groupes participatifs est pourtant cruciale pour l'évolution de ces derniers. Dans nos observations, les réalisations obtenues avec le concours des méthodes représentent entre 6 et 11% du total des questions abordées. La faiblesse de ce pourcentage indique que des modes de collaboration entre services méthodes et salariés ne sont pas évidents et que l'élitisme inhérent au taylorisme ne les a pas préparés.

Les services fonctionnels, ressources humaines et méthodes, vivent un processus de décentralisation qui les rapproche des ateliers. De ce fait, il leur est demandé des actions qualitatives de pédagogues et d'expérimentalistes dirigées vers des groupes, antinomiques de leurs actions antérieures qui se structuraient autour de l'édiction de normes quantitatives et de la vérification de leur respect au niveau individuel. Il en résulte des conflits entre logiques d'action, à l'intérieur même de ces services, parfois perçus à la base comme des injonctions contradictoires: «*On a des pièces mauvaises qu'on met de côté à cause de la qualité, qu'un jour il faut ressortir parce qu'une commande presse.*»



La technostructure habituée à une coopération entre pairs, dans des services présentant une grande homogénéité culturelle, est amenée à promouvoir cette forme coopérative du travail auprès des salariés de la production et donc à affronter l'épreuve de l'hétérogénéité culturelle.

Alors que les recherches menées sur la participation directe dans les années 1982-1985<sup>(18)</sup> insistaient sur les interactions au sein des groupes participatifs entre personnel ouvrier et maîtrise avec le débat sur l'animation, cette recherche met en évidence l'interdépendance entre technostructures et groupes participatifs, déjà organisée par les gestionnaires des ressources humaines pour qui la participation a généré des sous-fonctions spécifiques et dont les formes restent à inventer avec les services méthodes. Sans oublier que devant la difficulté de mesure mentionnée plus haut, la participation directe se heurte aux urgences productives et ne peut être maintenue que si les directions d'entreprise en réaffirment périodiquement la priorité traduite en obligation de moyens pour la technostructure.

## CONCLUSION

Le taylorisme, malgré ses effets pervers: absentéisme, passivité, manque de motivations... s'est maintenu par l'instauration de mécanismes compensatoires.

— L'établissement d'un contre-pouvoir syndical, avec une fonction de négociation reconnue et limitée au domaine social, a entraîné une cogestion de fait des affaires sociales par négociation centralisée entre la direction du personnel et les syndicats. Un certain nombre d'institutions ont progressivement vu le jour pour formaliser cette négociation: comités d'entreprise, délégations du personnel. Les acquis variables suivant les rapports de forces établis à la base — les branches et la taille des entreprises — ont porté sur l'augmentation régulière du pouvoir d'achat, la diminution du temps de travail, la protection sociale, l'amélioration des conditions de travail. La technostructure n'était concernée que par l'application des décisions, fruits des accords passés au niveau de la nation, la branche et l'entreprise.

— L'espérance de mobilité pour les opérateurs, groupe en renouvellement continu, s'est incarnée dans les niveaux intermédiaires de la ligne hiérarchique, surtout la maîtrise. La promotion a constitué un débouché possible pour les ouvriers spécialisés.

— Des régulations sociales communautaires se sont maintenues et ont contribué à la cohésion des collectifs de production grâce à la transmission d'astuces et de tours de main acquis par l'expérience, héritage des relations de compagnonnage que la déqualification du travail n'a pu entièrement supprimer. A cet égard, les mutations ne

concernent pas que l'environnement économique. Elles jouent aussi un rôle perturbateur à l'intérieur des entreprises.

La négociation collective entre directions et syndicats voit son domaine se restreindre, la pression concurrentielle réduisant les augmentations généralisées de salaires. L'écart entre les différentes catégories socio-professionnelles grandit. Techniciens, conducteurs de nouvelles machines, responsables de la première ligne hiérarchique deviennent des postes impossibles à atteindre pour de nombreux opérateurs qui voient leurs chances de mobilité s'évanouir. Les technologies modernes, en rendant le travail abstrait, privent d'utilité les connaissances accumulées par un apprentissage sur le tas.

Face aux bouleversements, qui affectent profondément la vie des opérateurs, les transactions informelles générées par la participation peuvent-elles suffire à terme? En tout cas, la participation ne fait l'objet d'aucune valorisation institutionnelle d'envergure, ce qui amène à se poser plusieurs séries de questions. Première série d'interrogations, celles sur la valorisation de l'activité intellectuelle des opérateurs.

La valorisation culturelle, par la considération et l'épanouissement que la participation est supposée procurer, peut-elle en alimenter durablement le fonctionnement? Les opérateurs n'ont-ils pas tendance à se référer à la valorisation que le système productif a instauré depuis plus d'un siècle pour l'activité intellectuelle, à savoir la valorisation monétaire? La dimension collective de la participation ne renvoie-t-elle pas à un système d'incitations de groupe en opposition aux différentes formes d'individualisation des rémunérations?

Autre série d'interrogations, celle sur les relations entre participation et profession. N'y a-t-il pas création de métier à travers la participation par la mise en évidence que l'opérateur est source d'informations spécifiques?

Sur le processus de production, sur la situation de travail, sur la technologie employée, sur la qualité, n'est-il pas le seul à pouvoir capter des données dont découle un potentiel de propositions? A plus long terme, les systèmes définissant les qualifications et les rémunérations ne s'en trouvent-ils pas touchés, ce qui suppose de préciser la nature des données détenues par les opérateurs? Comment établir un système fiable combinant ces différentes réalités avec d'autres actions, développées parallèlement, dans des politiques de rémunération cohérentes? Enfin, dernière série d'interrogations sur les conséquences de l'absence de règles formalisées concernant le contenu de la participation.

A l'opposé de la négociation centralisée, encadrée dans un ensemble de lois et de règlements codifiés dans le droit du travail, les transactions dans la participation directe restent jusqu'ici des arrangements informels mis en œuvre dans de petits groupes. L'établissement de règles contractuelles comme la mise en disposition pour les ouvriers d'un

budget annuel d'amélioration de leur ligne fait encore exception. Pourtant, la pluralité des intérêts n'appelle-t-elle pas la contractualisation? Dans des situations où les différences de compétences sont très grandes, l'émergence d'acteurs nouveaux au sein des subalternes ne passe-t-elle pas par la négociation périodique de contrats, qui explicitent les droits et devoirs liés aux nouvelles procédures de participation? Dans les entreprises industrielles, où l'extrême hétérogénéité culturelle constitue un lourd héritage, l'effet de créativité de l'action expérimentale ne doit-il pas être relayé par la formulation de règles, à la différence d'univers plus homogènes où chacun peut se confronter aux autres avec des atouts permettant de supporter sans protection les incertitudes engendrées par l'innovation sociale?

La participation directe et collective non seulement crée des procédures, fait apparaître de nouveaux acteurs et change le rôle des acteurs traditionnels dans l'entreprise mais elle soulève aussi des questions sur l'articulation entre dynamiques sociales et économiques auxquelles les réponses n'ont pas été apportées pour l'instant. Dans de telles questions se retrouve l'enjeu des relations entre participation directe et participation représentative.

#### NOTES

- \* Dans ce texte, les passages entre guillemets et en italique sont extraits d'entretiens avec des membres des entreprises étudiées.
1. Cette définition de la flexibilité dynamique est donnée par COHENDET P. et LLERENA P. 1987.
  2. Extraits de: *La rentabilité sociale*, enquête 1987, Peat Marwick, stratégies et ressources humaines. Développement et emploi, Paris. Cité par A. LEBAUDE dans *Le Monde* du jeudi 21 janvier 1988: «Le facteur humain est encore mal utilisé».
  3. Cf. *La rentabilité sociale*, *op. cit.*
  4. Cf. RIBOUD A. 1987. Cf. également les conclusions des journées d'étude: *les PMI face à l'automatisation*, organisée par le programme Technologie-Emploi-Travail et l'Association française de robotisation industrielle, Paris, 1 et 2 décembre 1987.
  5. Cf. COHENDET et LLERENA, *op. cit.*
  6. Cf. *La rentabilité sociale*, *op. cit.*
  7. Cette conclusion à partir de l'évaluation économique de la participation rejoint celles d'A. RIBOUD, *op. cit.*, de B. ANCELIN et C. PRAY: «La décision en production: limites et besoins d'une instrumentation économique», *colloque INRIA*, avril 1987; BÉRANGER P. 1987; KAISERGURBER D. et MESSINE P., «Comment l'économie marchande peut créer de nouveaux emplois», *Le Monde Diplomatique*, juillet 1988, pp. 6-7.
  8. Selon l'expression de l'hebdomadaire *Business Week*, 6 juin 1988.
  9. Cf. *La productivité globale dans l'entreprise. Mesure et répartition*, Editions d'Organisation, Paris, octobre 1987.
  10. Pour reprendre l'expression d'A. CAILLÉ, 1988.
  11. E. Enriquez indique combien le jeu social général est celui de la reconnaissance: lutte pour et désir de celle-ci. ENRIQUEZ E. 1967. Importance d'autant plus forte peut-on supposer pour les personnes défavorisées ou marginalisées, cantonnées dans des positions dévalorisantes. La valeur centrale conférée à cette «impression d'être reconnu», est également frappante dans les représentations des ouvriers re-

prenant leur entreprise en coopérative de production et des chômeurs créateurs d'entreprise.

12. MASLOW A. H. 1954.
13. Constatés par SAINSAULIEU R. 1972.
14. Cf. pour ces dénominations respectivement MINTZBERG H. 1982, auquel est empruntée de manière schématique la répartition de la population de l'entreprise présentée ci-dessus; BIOLLEY G. et l'équipe du CRC 1986.
15. A cet égard, les situations d'entreprises commercialisant des biens de consommation de masse sur un marché ouvert s'avèrent très différentes de celles d'entreprises opérant sur des marchés plus ou moins protégés ou a fortiori d'entreprises en situation de monopole, ce qui rend les formes de participation directe qui y sont pratiquées difficilement comparables.
16. Pour reprendre les terminologies utilisées par MINTZBERG H. et BIOLLEY G., *op.cit.*
17. Cf. à cet égard, les réponses apportées par les responsables d'entreprise sur la place du participatif dans le développement de l'entreprise: «Enquête sur le management participatif», *Démocratie et entreprise*, n°6, décembre 1987, pp. 3-8.
18. Cf. les différents numéros de *Démocratie et entreprise* présentant les principaux résumés de ces recherches.