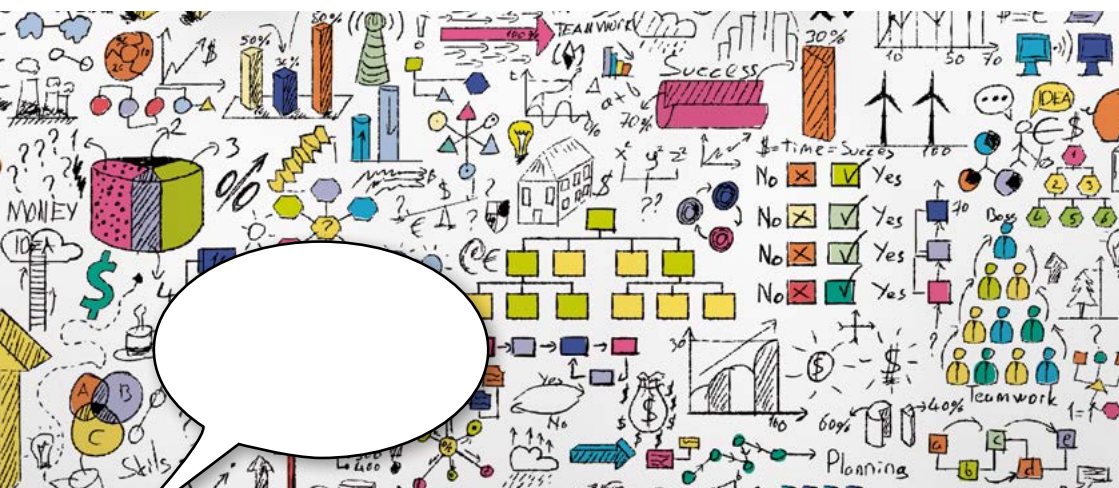


Parole au travail & parole sur le travail



Travailler c'est régler des problèmes
et parler ensemble

LIVRE BLANC

Parole au travail & parole sur le travail

SOMMAIRE

07 — Avant-propos

LE TRAVAIL, ON EN PARLE À NOUVEAU !

11 — Une nouvelle donne dans le rapport de la communication au travail

14 — Une enquête sur le terrain, des démarches multiples

16 — Quelques constats dans les pratiques rencontrées

20 — Pas de modèle unique, mais des prérequis

23 — Parler du travail : une réponse à l'éloignement des acteurs

DÉMARCHES ET PRATIQUES

27 — Les rendez-vous « PEPIT' » d'APICIL

30 — Groupes multidisciplinaires et rencontres de managers à Enedis (ex- ERDF)

36 — Dialogue au travail et responsabilisation chez Michelin

39 — Espaces de dialogue au ministère des Finances

43 — Parole des opérateurs et qualité du travail chez Renault

46 — « *Parlons de nous et de nos métiers* » chez SNCF

49 — *Lean* et prise de parole sur le travail chez Socla

52 — Parole et sécurité chez Spie batignolles TPCI

POUR ALLER PLUS LOIN

57 — Philippe Zarifian
La communication dans le travail pour “se” comprendre et “faire société”

64 — Mathieu Detchessahar
Travailler c'est régler des problèmes et parler ensemble

71 — François Hubault
Au travail, c'est la vie qui se joue !

76 — Nicole d'Almeida
Communication en entreprise : la dynamique de la pluralité

79 — Florence Osty
Les registres de la parole au travail

82 — Bibliographie

Ce livre blanc a été conçu et réalisé de 2013 à 2016 par les membres de l'atelier Sciences sociales de l'Association française de communication interne avec le concours de :

Yanita Andonova, chercheuse en sciences de l'information et de la communication, maître de conférences à l'université Paris XIII

Vincent Brulois, chercheur en sciences de l'information et de la communication, maître de conférences à l'université Paris XIII

Jean-Marie Charpentier, consultant Études, Communication et Social (ECS), administrateur de l'Afci

Valérie Lépine, chercheuse en sciences de l'information et de la communication, maître de conférences à l'université Grenoble Alpes - IUT2

Ingrid Maillard, directrice de la communication DPD group, présidente de l'Afci

Dorothée Phelip, responsable Culture et communication interne, APICIL, administratrice de l'Afci

Françoise Plet-Servant, directrice de la communication, université Paris Sorbonne

Anne-Lise Seltzer, consultante, secrétaire générale adjointe de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE)

Jacques Viers, administrateur de l'APSE

NB : Les fonctions indiquées ci-dessus sont celles occupées par les membres de l'atelier à la date de parution du livre blanc.

AVANT-PROPOS

Le sujet de la parole en entreprise prend un sens particulier aujourd'hui. Dans un univers professionnel en mouvement permanent, il a à voir avec la qualité du travail, l'innovation et la performance, mais aussi, on l'a bien vu ces dernières années, avec la santé au travail. Si la parole dans l'entreprise est en apparence foisonnante, l'information et la communication omniprésentes, la parole sur le travail au quotidien fait trop souvent défaut. En clair, on ne parle pas assez du travail.

Il manque des temps et des espaces pour parler du travail, évoquer les problèmes, les tensions, les dilemmes entre salariés, entre salariés et managers. Cette question n'est en rien marginale. Elle interpelle autant le management qui, pris par des contraintes gestionnaires, s'est éloigné du travail réel. Elle interpelle les responsables RH qui, privilégiant les processus, ont délaissé les relations avec les équipes. Elle interpelle les communicants qui, tirés par des logiques d'image, de marque ou de contenus, se sont éloignés de la scène du travail. Elle interpelle les représentants des salariés qui, sous l'effet d'une institutionnalisation croissante, sont loin de la parole directe des salariés.

Avec ce livre blanc, l'Afci témoigne de l'importance de cette question pour la communication en entreprise, dès lors qu'on ne la limite pas aux « éléments de langage » ou aux contenus formatés. Avec le concours de chercheurs et de membres de l'APSE (Association des professionnels en sociologie de l'entreprise), nous avons enquêté sur le terrain dans des entreprises qui, sous différentes formes, ont développé ces dernières années des démarches permettant de (se) parler du travail. Nous en avons tiré quelques enseignements qui concernent la proximité, la subsidiarité et la dimension partagée de la communication.

Favoriser la proximité, c'est retrouver le lien avec le travail réel. Un travail qui a beaucoup changé dans un univers dominé par les services. Un travail qui s'apparente moins à une succession d'opérations comme au temps du taylorisme qu'à la réponse à des événements dans un univers plus incertain. D'où la part plus grande des problèmes à traiter au plus près de l'activité, que ce soit dans l'entreprise ou dans la relation avec le client. Au fond, travailler aujourd'hui, c'est de plus en plus « régler des problèmes et parler ensemble », comme l'indique le chercheur Mathieu Detchessahar.

Développer la subsidiarité, c'est donner aux managers et aux salariés la capacité d'évoquer ces problèmes pour, autant que possible, les résoudre par eux-mêmes. Bref, les autoriser à prendre les décisions qui relèvent de leur sphère d'intervention, ce qui suppose à la fois dialogue et confiance. Les pratiques que nous avons observées montrent qu'il ne peut y avoir de véritable reconnaissance de la parole au travail et sur le travail sans marges de manœuvre et de responsabilité au plan local. Un des points clés pour donner corps à cette subsidiarité tient à la possibilité pour les managers eux-mêmes de parler de leur propre situation entre eux et avec leurs supérieurs. Dans beaucoup d'entreprises, on a encore le sentiment qu'« en haut ça ne joue pas ».

Proximité et subsidiarité vont de pair avec une nouvelle donne de la communication. Pour l'Afci, la communication dans l'entreprise a de plus en plus une dimension partagée entre plusieurs acteurs, notamment les managers et les salariés. Les communicants, avec d'autres, ont un rôle majeur à jouer pour faciliter ce partage car c'est bien au cœur du travail que les enjeux de

communication sont aujourd'hui les plus forts. Or, ils sont encore trop souvent absents des dispositifs ou initiatives comme si la fonction communication n'était pas concernée par la communication dans le travail.

Au moment où l'on sollicite de toute part l'engagement des salariés, on voit bien que la condition de cet engagement ne peut plus être la seule soumission aux injonctions. S'engager dans l'entreprise demande une capacité d'intervention sur ce que l'on fait et comment on le fait. Il s'agit d'une réappropriation par le salarié de son travail pour soi et avec les autres. D'où cet enjeu du renouvellement de la parole sur le travail grâce à des formes et des espaces de communication au cœur même de l'activité. La poussée du numérique, les nouveaux espaces professionnels et les progrès du télétravail rendent plus nécessaires que jamais de favoriser la proximité, de développer la subsidiarité et de permettre une communication partagée. ■■■

1

LE TRAVAIL, ON EN PARLE À NOUVEAU !

Si la parole est souvent un « impensé de l'organisation », elle s'avère de plus en plus nécessaire dans un monde confronté à des changements permanents. La parole sert bien sûr à résoudre les problèmes du quotidien, mais aussi à [re]donner du sens. Elle est souvent aussi une condition de la performance. Pour ces deux dernières raisons, le manager de proximité se trouve souvent en première ligne pour la libérer.

Après une rencontre-débat organisée en juillet 2013 sur le thème « Parole au travail, parole sur le travail », l'Afci a mené une enquête dans différentes entreprises de plusieurs secteurs professionnels. Nous avons, à cette occasion, cherché à prendre la mesure de quelques formes émergentes d'échange et de discussion sur le travail.

La diversité des entreprises, des situations, des acteurs concernés, qu'il s'agisse des managers ou des salariés, oblige à une certaine prudence dans les conclusions. Pour autant, il nous paraît qu'un mouvement est en gestation qui tient à la fois aux transformations du travail, à l'efficacité en situation et à la performance opérationnelle, aux attentes des salariés comme aux enjeux de santé au travail.

Ce mouvement fait apparaître des modalités nouvelles d'échange *dans* et *sur* le travail. La parole échangée, en tout cas telle qu'elle nous est apparue, renvoie à différentes dimensions du travail : à ce qui est fait (qualité, performance opérationnelle) comme au cadre qui le permet (conditions, santé, sécurité).

UNE NOUVELLE DONNE DANS LE RAPPORT DE LA COMMUNICATION AU TRAVAIL

Les entreprises connaissent de multiples tensions et situations complexes qui les obligent à s'adapter à des environnements mouvants, voire contradictoires. Des transformations en continu mobilisent et déstabilisent les acteurs de l'entreprise. Pour tous, la question peut se résumer ainsi : *où va-t-on et comment y va-t-on ?* Du point de vue des dirigeants, cela renvoie à la stratégie et à l'organisation sous contrainte des actionnaires et des marchés. Pour les managers, c'est l'enjeu de la mise en œuvre d'orientations dans un contexte incertain aux rebondissements parfois contradictoires. Pour les salariés, c'est le sens à donner à leur travail dans un mouvement continu. En somme, comment bien faire son travail quand le contexte socio-économique change en permanence, quand les objectifs managériaux évoluent très rapidement et quand des contraintes de l'environnement, internes et externes, pèsent de plus en plus sur les individus et les collectifs de travail ?

Dans ce contexte, la communication dans le travail prend une dimension de première importance. Il s'agit de s'expliquer, d'échanger, de discuter, de dialoguer, voire même de se disputer autour du travail, de son organisation, du fonctionnement des équipes. Et cela, justement, pour comprendre et faire comprendre concrètement où l'on va et comment on y va.

On le sait, le travail n'est jamais prescrit dans sa totalité. Il y a toujours besoin de s'ajuster pour travailler et la parole tient une place essentielle. Pour autant, comme le dit la sociologue Florence Osty, « *la parole est un impensé de l'organisation, qui la considère comme une perte de temps et un coût. La performance serait censée résulter de l'application de dispositifs de prescription organisationnels et gestionnaires, toujours plus précis, dans lesquels la parole n'a pas sa place. Or, ce foisonnement de règles, parfois incohérentes, génère des contradictions en interne* »¹. En même temps, quand on considère la réalité du travail aujourd'hui, travailler c'est de plus en plus communiquer. « *La parole accompagne l'activité, la prépare et la prolonge, la commente et parfois la constitue à travers des échanges verbaux multifformes, multifonctions, multi-acteurs [...] en se livrant à leurs activités, les sujets traitent simultanément de l'organisation. Leurs échanges contribuent à maintenir, à ajuster et à compléter l'organisation dans laquelle ils agissent, en un mot, à la faire vivre.* »²

Pour faire son travail au quotidien, le salarié prend des décisions, comble les trous de la prescription, invente des solutions aux problèmes qu'il rencontre, contourne les dispositifs imposés, discute avec ses collègues, son manager, d'autres équipes. « *C'est grâce au métier que de nombreux individus trouvent du sens au travail, créent des coopérations et construisent les conditions d'être efficaces. Le langage est central pour construire une représentation du travail, résoudre des situations et entrer en collaboration.* »³

Une situation assez singulière apparaît alors. On ne peut plus travailler sans communiquer, mais dans le même temps la parole dans le travail et sur le travail ne va pas toujours de soi et se trouve parfois empêchée. Empêchée par le poids du prescrit, empêchée par les contraintes de temps, empêchée par l'éloignement des acteurs, empêchée par la force de l'habitude et la culture managériale...

1. Intervention de Florence Osty lors de la rencontre Afcj/APSE sur « *La parole au travail et sur le travail* » en juillet 2013

2. Michèle Lacoste « Peut-on travailler sans communiquer ? », in *Langage et parole*, sous la direction d'Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, CNRS Éditions, 2000

3. Florence Osty, op. cit.

Différentes entreprises, administrations ou collectivités ont perçu, soit à l'occasion de crises, de dégradations du climat social interne ou de difficultés du côté de la productivité combien le défaut de parole ou une parole empêchée constituait un « risque ». Risque non seulement en termes d'opinion interne, mais d'efficacité, de performance, de qualité de vie au travail et de santé. C'est pour faire face à ce type de risque que ces dernières années ont été développées des initiatives, des projets, des démarches pour remettre ici de la parole dans l'organisation, là de la discussion dans le travail.

Les partenaires sociaux se sont saisis de cette question et l'ont traduite dans l'ANI (Accord national interprofessionnel) de juin 2013 sur la qualité de vie au travail (QVT). L'article 12 de cet accord est tout à fait explicite : « [...] *Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. À cette fin, les entreprises développeront des initiatives favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail [...]. Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupe de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps*

« *La question de la qualité de vie au travail est liée à celle de l'expression directe des individus au travail* »

en présence de leur hiérarchie [...]. Les restitutions issues de ces espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et,

d'autre part, sur le rôle et les moyens du management. » De façon claire, la question de la qualité de vie au travail est reliée à celle de l'expression directe des individus au travail. La mise en place d'espaces de discussion doit permettre cette expression.

UNE ENQUÊTE SUR LE TERRAIN, DES DÉMARCHES MULTIPLES

S'expliquer sur le travail au travail. Une telle recommandation ne peut qu'interpeller une association comme l'Afci. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu mener l'enquête dans différentes entreprises afin de voir comment des espaces et des temps d'échange ont été initiés, développés voire intégrés dans le fonctionnement des entreprises. Une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés en 2013 et 2014 chez SNCF, au ministère des Finances (DGFIP), à Enedis (ex ERDF), chez Spie batignolles TPCI, chez Socla. Ils ont été complétés ensuite par différents échanges avec des responsables de Michelin, Renault et APICIL en 2015 et 2016. Nos objectifs : approfondir cette question de la parole sur le travail au travail, identifier les modalités d'échange et surtout comprendre les raisons de leur mise en place, le contexte de leur émergence, les acteurs en présence, leur fonctionnement et ce qu'elles produisent. En allant ainsi à la rencontre des acteurs, nous avons cherché à prendre en compte le sens donné à l'action en identifiant les initiatives et en reconnaissant les capacités réflexives de ceux que nous avons interrogés (dirigeants, managers, salariés, représentants syndicaux). Notre approche s'est voulue résolument compréhensive.

Les différentes pratiques que l'on retrouvera détaillées à la suite de cette synthèse se caractérisent en première approche par une pluralité de situations à travers :

- **des dénominations différentes :** démarches *Décadécisions* chez Spie batignolles TPCI, *Mieux vivre au travail* chez Enedis (ex ERDF), *Parlons de nous et de nos métiers* chez SNCF, *Rendez-vous PEPIT'* chez APICIL, etc.
- **des formes différentes :** ateliers de managers, brief/débrief dans le travail au quotidien, espaces de discussion, groupes multidisciplinaires, démarche de *lean management*, etc.
- **des acteurs divers :** managers seuls, manager avec son équipe (collectivement ou séparément), intermédiation de fonctionnels RH ou non, participation de responsables de la conduite du changement ou non, participation de communicants ou non, etc.

- **des finalités particulières :** évoquer les projets en cours, des situations réelles, des difficultés ou des sujets problématiques, faire remonter des questions, échanger autour de la sécurité, de la santé au travail et de la prévention, faire le lien entre des projets en cours et les incidences sur les métiers, identifier et résoudre collectivement des dysfonctionnements.

Ces pratiques témoignent toutes, d'une manière ou d'une autre, du besoin de confrontation et de communication dans le travail, que ce soit entre salariés, entre managers et salariés ou entre les managers eux-mêmes. Le constat que nous faisons émane de situations de travail, de réalités managériales et de contextes professionnels fort différents. Il révèle des pratiques multi-formes qui renvoient tantôt à des mutations ou changements continus, à de nouveaux process industriels (plus ou moins reliés au *lean management*), à la mise en place de démarches QVT, à des évolutions dans le management, aux relations sociales, à la communication, à la sécurité...et, bien souvent, au croisement de plusieurs de ces déterminants.

Ces différentes initiatives s'inscrivent bien entendu dans des structures particulières, avec des acteurs pour les mettre en œuvre et au sein de cultures professionnelles différenciées. D'une entreprise à l'autre, l'effet de structure joue. « *On est dans une très grande maison segmentée en bureaux. S'il n'y pas d'impulsion politique de la direction centrale, ce ne sont pas les directeurs locaux qui vont dynamiser la chose : il y a tellement de choses qui leur tombent dessus* », déclare un interviewé. Un autre souligne que « *le levier pour mettre en place des espaces de dialogue, c'est la direction territoriale, au niveau du département* ». Chacune des entreprises identifie en réalité le niveau pertinent du dialogue sur le travail. « *C'est une opportunité pour les managers de proximité de partager avec leur équipe le sens des enjeux et des projets de leur branche ou domaine.* »

Les acteurs concernés par les échanges varient. Avec toutefois, dans la plupart des cas, un rôle majeur attribué aux managers dans leur rapport aux salariés. « *L'idée est de faire admettre aux managers qu'il est permis de discuter avec les agents, avec son équipe, que ce n'est pas une "boîte à baffes", que cela ne dénature pas le management* », note un responsable. Un autre insiste aussi sur la connexion entre manager et équipe « *On cherche à remettre les managers au centre de l'animation du travail, en essayant de revoir leur charge de travail, de diminuer leur charge de reporting, de leur libérer du temps au profit de l'échange avec leur équipe.* »

La culture de l'entreprise et les identités professionnelles pèsent d'un grand poids. Dans une des entreprises, il s'agit par exemple de « restaurer les conditions d'un dialogue de proximité autour de l'identité professionnelle, des métiers et de leur exercice au quotidien ».

QUELQUES CONSTATS DANS LES PRATIQUES RENCONTRÉES

Nous retiendrons un certain nombre d'éléments qui apparaissent comme des facteurs récurrents et soulèvent des questionnements constants d'un terrain à l'autre :

■ Les managers sont particulièrement concernés

C'est principalement avec les managers que la parole est échangée. En direct, le plus souvent et de façon récurrente. Dans certains cas, comme à Renault-Flins par exemple, il y a un temps d'échange entre pairs préalable à la rencontre avec le management, mais dans la plupart des cas, le manager est présent à l'échange. Chez SNCF, on voit une réunion quotidienne d'échange sur le travail se tenir en présence du manager, même s'il n'est pas l'animateur de la réunion. La question de la relation managériale en proximité paraît en tout cas décisive.

Autre trait saillant, la parole sur le travail concerne aussi les managers, en tant que tels. À travers des « groupes de pairs », des « ateliers du management » à Enedis (ex ERDF), les managers sont impliqués dans des dispositifs ou espaces spécifiques. Parfois, cette expression des managers eux-mêmes sur leur rapport au travail est considérée comme un préalable

« Impliquer le manager, c'est en quelque sorte le "rendre auteur" et facilitateur de la démarche »

favorisant la réussite des échanges avec les salariés. Certains font le constat que si le niveau managérial n'est pas impliqué, y compris pour son propre compte, les dispositifs d'échange avec les salariés risquent

l'essoufflement. Impliquer le manager, c'est en quelque sorte le « rendre auteur » et facilitateur de la démarche. Cette implication du management résulte d'un choix à la tête de l'entreprise. Un interlocuteur reconnaît que « c'est

difficile de pousser la hiérarchie, surtout au plus haut niveau. Le fonctionnement des directeurs est quand même en tuyaux d'orgue. Ils n'acceptent pas toujours de se parler, de se dire des choses, même sur le métier. Il y a des enjeux de pouvoir, c'est très compliqué. »

■ La parole se rapproche du travail et des conditions de la performance en proximité

L'enjeu dominant semble être de plus en plus une parole dans le travail et non à côté ou au-dessus. « C'est une démarche de dialogue et d'écoute, une expression sur le travail dans une optique de résolution de problèmes. » C'est notamment perceptible avec le développement par exemple de « Points 5 minutes » au cours de la journée, chez SNCF ou chez Michelin. Plus ou moins dérivés du *lean*, ces rendez-vous récurrents traduisent le besoin d'internaliser la communication jusqu'au cœur du travail. On parle du quotidien, des événements, des difficultés. « Il s'agit de faire s'exprimer les équipes sur les difficultés rencontrées au quotidien, de susciter et d'entendre leurs propositions. »

■ La parole sur le travail renvoie aux problèmes que celui-ci pose au quotidien

Les problèmes et les dysfonctionnements sont consubstantiels au travail. Travailler, c'est produire des biens et des services, mais dans les faits c'est bien souvent résoudre des problèmes. Or, parler des problèmes est encore très contre-culturel dans beaucoup d'entreprises françaises où la « logique de l'honneur »⁴ prévaut, qui considère les problèmes comme des faiblesses ou des échecs. Il est alors préférable de se taire plutôt que de parler, au risque de laisser s'installer un « silence organisationnel ». « Le choix dominant à l'intérieur de beaucoup d'organisations pour les employés est celui de garder pour eux leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes organisationnels », notent deux sociologues⁵.

Le silence organisationnel vient en partie de là : énoncer un problème, c'est en partie dévoiler sa faiblesse. Comme si le problème faisait problème pour celui qui en parle plutôt que collectivement.

4. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1993

5. Élisabeth Wolfe Morrison, Frances J. Milliken, « Organizational silence : a barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of management review*, n°4, Oct 2000. Cet article a été cité par Raoni Rocha dans un article de la revue *Cadres CFDT* de mars 2016.

C'est sans doute un des défis majeurs de ces dispositifs de communication dans le travail que de banaliser le fait de parler des problèmes. « *Puisque la parole est donnée, il faut accepter que les choses soient dites* », note un manager. Pour un autre, « *il faut laisser les gens dire ce qu'ils ont à dire sur le travail, sur l'organisation du travail, sur le mode de management, voire sur le directeur lui-même. Donc, il fallait rassurer les managers, leur expliquer, les convaincre. On leur expliquait que dans la première intervention par exemple les gens parlent d'abord de ce qui ne va pas.* »

« *Puisque la parole est donnée, il faut accepter que les choses soient dites* »

■ Les dispositifs révèlent une dimension de subsidiarité nécessaire

La tradition française, y compris avec les lois Auroux, veut que l'on fasse « remonter » les problèmes avec toutes les difficultés que cela pose. Pour reprendre l'expression d'un dirigeant de Renault, il s'agit désormais de « *faire redescendre l'organisation où se pose le problème* ». Cette subsidiarité pose des questions relatives à la nature hiérarchique des structures et des organisations qui ont la faveur des entreprises. « *On est dans un système hiérarchique assez féodal* », note un interviewé. Un autre constate qu'« *on reste encore persuadé que l'organisation est fixée une bonne fois pour toutes.* » Des formes de « re-taylorisation » existent. Elles vont à l'encontre de cette subsidiarité qui suppose un certain « lâcher prise » organisationnel qui ne signifie pas pour autant vacance du management. Ce qui ressort des différentes pratiques, c'est qu'au fond il ne peut y avoir de véritable reconnaissance de la parole sur le travail sans marge de responsabilité pour le traitement local des problèmes.

■ La question de la durée des pratiques est posée

Elle dépend en grande partie de l'appropriation des dispositifs par les managers et les salariés. Il y a incontestablement des spécificités culturelles se rapportant à la durée des pratiques. Ou bien elles parviennent à s'inscrire dans le quotidien de l'entreprise, ou alors elles ne sont que des phases éphémères dans un milieu qui, au final, ne s'approprie pas ces pratiques sur le long terme (cf. le ministère des Finances par exemple).

Le *one shot* signe de façon quasi systématique une certaine forme d'échec : on le perçoit comme un « coup de com' » et non comme un espace de parole dans lequel on peut s'inscrire. La durée dépend de la plus ou moins

grande relation au travail réel, aux problèmes concrets, de l'implication du management et, surtout, de la compatibilité entre ces pratiques et la culture de l'entreprise.

Dans certains cas, un changement est vraiment à l'œuvre : « *La parole circule de haut en bas, de bas en haut et en transversal. Cela fonctionne pas mal, la confiance est là. Pas de sujets tabous... maintenant, l'idée c'est de transmettre aux nouveaux et de grandir ensemble.* » Ailleurs en revanche, on fait le constat que « *les espaces de dialogue sont un demi-succès ou un demi-échec.* »

■ La place des communicants, des RH et des syndicats

La phrase prononcée par un de nos interlocuteurs « *La communication a pris le pas sur la réunion de service* » est révélatrice encore d'une prévalence d'une communication-message sur une communication-relation. Les différents terrains révèlent tous un enjeu de communication dans le travail, mais souvent sans les communicants, mis à part quelques cas d'espèce (SNCF, APICIL) où ils jouent un rôle avec les RH dans l'ingénierie et l'appui à la création de dispositifs. Il y a un certain paradoxe à ce que cette communication de travail se développe complètement en dehors de ceux qui ont la charge de la communication interne. Un paradoxe qui appelle sans doute de la part des professionnels de la communication une prise de conscience de ce que représente la communication dans le travail pour l'accompagner et aider ceux qui en sont les acteurs.

Le digital peut être une piste, à condition de l'articuler avec la présence physique. Les RH peuvent être des acteurs aidants dans cette communication de proximité, à condition de s'extraire des processus pour entrer dans une démarche plus compréhensive des formes de collaboration et de coopération aujourd'hui. Quant aux syndicats, leur prise en compte de cette communication de proximité pose la question de leur rapport au travail et pas seulement à l'emploi. Leur participation à la mise en place de certaines démarches (ex : Renault, ministère des Finances) est sans doute le signe qu'ils ne peuvent être absents de ce qui se joue.

PAS DE MODÈLE UNIQUE, MAIS DES PRÉREQUIS

Comment caractériser ces formes émergentes de communication *dans* et *sur* le travail ? Elles se distinguent bien entendu toutes du « *silence dans les rangs* » qui prévalait pour les salariés dans l'entreprise taylorienne-fordiste, la parole ne faisant pas partie du travail, hormis dans la transmission des ordres. Mais elles se distinguent aussi des modalités de participation des années 1980 qui, pour nombre d'entre elles, n'étaient que faiblement connectées à la réalité du travail et au quotidien des équipes. Y compris lorsqu'il s'agissait de qualité, la parole se situait le plus souvent en extériorité par rapport à l'activité opérationnelle.

Ces nouvelles formes de communication cherchent avant tout à rompre avec un « *silence organisationnel* » qui perdure dans beaucoup d'entreprises. Comme si la parole était contenue dès lors qu'il s'agit de l'organisation du travail. Ce silence dans l'organisation devient manifestement problématique à la fois en termes de performance, mais aussi du point de vue

« *On ne peut plus travailler sans communiquer* »

de ce que l'on nomme aujourd'hui la « *qualité de vie au travail* » qui concerne, en vérité, plus la qualité du travail. Le silence organisationnel devient contre-productif à un moment où les entreprises

font face à des enjeux de productivité et de concurrence accrues qui requièrent souvent l'engagement « total » des salariés, c'est-à-dire aussi avec leur affectivité, dans la relation client notamment.

D'où la recherche de nouvelles formes d'expression des différents acteurs, salariés et managers en particulier, au plus près de l'activité. S'il y a toujours, ici ou là dans ces démarches, une intention relevant de l'affichage, on voit bien que le problème est plus profond parce qu'il touche au travail et à la place qu'y joue la communication quant à la manière de le concevoir, de l'accomplir et de l'infléchir. La communication fait retour dans le travail, non pas tant pour des raisons périphériques et symboliques, mais pour des raisons qui tiennent à sa nature dans un univers plus incertain que ne l'était l'univers fordiste.

Un des points notables est qu'il n'y a pas, ou plus, de modèle-type d'espace de parole qu'on retrouverait d'une entreprise à l'autre, comme autrefois les « *groupes d'expression* » ou même les « *cercles de qualité* ». On est face à une pluralité de formes et de dispositifs souvent bâtis

localement, dont la caractéristique principale, encore une fois, est qu'ils se situent beaucoup plus près de l'activité et des équipes que dans les années 1980. À l'époque, la « participation » des salariés s'inscrivait, peu ou prou, dans la suite du courant dit des Relations humaines visant à développer ou à provoquer une communication de type participatif pour pallier les dégâts du taylorisme et réenchanter l'entreprise, mais sans véritable volonté de changer quoi que ce soit aux organisations du travail. D'où le caractère souvent cosmétique des formes prises par une communication-participation des salariés à distance du réel, même si elle traduisait en soi un certain changement culturel dans l'univers assez fermé jusque-là de l'entreprise.

Le propre des espaces de parole dans le travail que l'on a pu voir dans notre enquête est qu'ils sont, dans l'intention mais aussi dans les faits, en rapport plus étroit avec l'activité, avec le travail lui-même. Depuis les années 1980, la part prise par la communication dans le travail a notablement progressé parce que le travail lui-même a évolué. Il est moins qu'avant une succession d'opérations d'exécution sous contrôle, car il doit répondre à des événements, des aléas, des imprévus en beaucoup plus grand nombre⁶. Le travail est devenu plus problématique. On ne peut plus travailler sans communiquer.

Mais ce flux communicationnel inhérent au travail ne va pas de soi. Les modèles managériaux, le développement des processus de toutes sortes, le silotage des organisations, sans parler d'une communication unifiante et surplombante sont autant de freins à l'expression, à l'échange, à la discussion sur le travail. Et c'est sans doute en partie le hiatus entre le « silence organisationnel » encore très présent en entreprise, que ce soit dans le monde industriel ou dans le tertiaire, et le besoin de communication dans le travail pour résoudre les problèmes qui fait ré-émerger aujourd'hui de nouvelles formes d'expression et de discussion dans le travail. Comme s'il fallait remettre de la communication là où elle devrait être une réalité quotidienne.

6. Philippe Zarifian, *À quoi sert le travail ?*, La Dispute, 2003.

QUELQUES PRÉREQUIS SELON L'ANACT⁷

La mise en place d'un espace de discussion suppose que tous les acteurs respectent quelques principes fondamentaux qui faciliteront la construction d'une ingénierie.

■ SE METTRE D'ACCORD

L'ingénierie de ces espaces doit être définie en amont avec les acteurs et les parties prenantes (direction, management et RP) afin de se mettre d'accord sur les finalités envisagées, les formes et limites de la subsidiarité, la capacité d'ajustement : une certaine latitude sera donnée à chacun des espaces quant à ses modalités de fonctionnement (animation, objet des réunions, nature des comptes rendus) ; en effet, il s'agit d'éviter le risque d'une trop forte prescription voire d'injonction à « parler du travail » et créer des espaces « artificiels » en marge de l'activité et des réels processus de décision de l'entreprise. Ces espaces étant des démarches répétitives, il faut donner aux acteurs le pouvoir d'ajuster leur fonctionnement pour les développer de façon durable.

■ CONSTRUIRE UN CLIMAT DE CONFIANCE

La confiance ne se décrète pas, elle se construit dans le temps et naît d'une interrelation au sein du groupe mais aussi d'initiatives concrètes prises par l'organisation. Ainsi, certaines entreprises choisissent de mettre en place une charte afin d'encourager un climat de confiance et recueillir l'engagement des participants.

■ IMPLIQUER LES MANAGERS

Accompagner le manager dans cette nouvelle posture implique sa participation dans la construction de la démarche afin d'éviter l'écueil d'une action imposée par la direction. Pour certains espaces (notamment de régulation), le manager pourra avoir un rôle d'animation qui nécessitera potentiellement une formation préalable (ou un module dans les formations managériales existantes).

Cette approche doit par ailleurs renforcer sa légitimité selon le principe de subsidiarité. Il s'agit également de le soutenir dans son rôle de traduction (adaptation des différentes prescriptions aux réalités et aléas du terrain, réponse aux attentes variées) en instaurant des temps d'échanges avec sa propre ligne hiérarchique afin d'éviter une position « entre le marteau et l'enclume ».

7. Dix questions sur les espaces de discussion, Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 2015

PARLER DU TRAVAIL : UNE RÉPONSE À L'ÉLOIGNEMENT DES ACTEURS

Le renouveau de la question de la parole des salariés est dû, entre autres, au fait que beaucoup d'acteurs de l'entreprise, pour différentes raisons, se sont éloignés de la scène du travail, alors que celui-ci est soumis à des facteurs d'incertitude⁸, nécessitant des choix, des arbitrages, des décisions dans le quotidien de l'activité. Ce point ressort en particulier des constats faits sur ce que l'on appelle communément les risques psychosociaux (RPS). On ne parle pas assez du travail au quotidien et de la manière dont les équipes cherchent à bien faire leur travail⁹.

Mais pour parler, encore faut-il qu'il y ait des interlocuteurs présents et disponibles auprès des salariés. Or, dans les faits, il n'y a parfois plus grand monde pour parler avec les salariés du travail. La question de la proximité redevient centrale et interpelle autant managers, acteurs de la fonction ressources humaines, communicants que représentants des salariés.

Premiers acteurs concernés par l'éloignement : les managers. Ils sont happés par des contraintes qui les obligent, dans le cadre de procédures multiples, à « alimenter les machines de gestion »¹⁰ sous forme notamment de reporting. L'activité et le travail sont quantifiés et rapportés par les managers qui y consacrent un temps de plus en plus important. Conséquence pour le management : un basculement du « *gouvernement des hommes* » à l'« *administration des choses* ». Le manager, pourtant dit de proximité, s'éloigne du terrain et du travail de son équipe. Il est pris dans une sorte d'entre-deux, entre son équipe qui, souvent seule, fait face aux problèmes du travail concret et une hiérarchie loin du terrain et sans responsabilité opérationnelle directe.

8. Voir le dernier livre de Marc Uhalde (dir.) : *Les Salariés de l'incertitude : solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Toulouse, Octares, 2013.

9. On peut lire un certain nombre de travaux de sociologie (Dupuy 2015 et 2011), de sciences de gestion (Detchessahar 2009, Segrestin et Hatchuel 2012) ou de psychologie du travail (Clot 2010) à l'aune de la problématique de la communication au travail. Sous plusieurs aspects, ils convergent autour de la proximité (ou plus exactement de la distance), de l'échange et de la discussion sur le travail.

10. Nous empruntons cette expression à Mathieu Detchessahar.

Les responsables RH, eux aussi, se sont éloignés du travail. Les équipes appartenant à cette fonction ont été réduites, alors même que les entreprises élargissaient leur périmètre d'action. La fonction RH a été recentrée sur des activités jugées essentielles, délaissant les autres de diverses façons : mutualisation entre sites, fonctionnement par processus, développement de plateformes dédiées, mouvement d'externalisation ou de délocalisation, mouvement interne de délégation aux managers opérationnels¹¹. Cette rationalisation accrue a fini par imposer une vision lointaine et désincarnée de la fonction RH. Une fonction qui a perdu sur le plan de la compréhension en profondeur des individus, de l'organisation et du travail, évoluant plus en *business partner* qu'en *human partner*.

Les communicants également sont concernés par l'éloignement. Ils ont à gérer un écart entre le politiquement correct du discours à dominante économique et financière de l'entreprise, auquel ils sont en quelque sorte tenus, et un enjeu lié à la place de l'entreprise dans la société : au fait qu'elle est avant tout « sociale », c'est-à-dire composée d'individus¹². Plus que d'autres, ils vérifient la difficulté de communiquer les complexités internes et externes, alors que la hiérarchie attend d'eux une communication monologique, instrumentale, descendante (transmettre), manipulateur (faire adhérer), faisant la part belle à l'image simplificatrice. Une communication centrée sur la marque et faisant du salarié une sorte de client interne, auquel on s'adresserait sur le même registre que les prospects externes de l'entreprise, a envahi le champ de la communication. Elle a, de fait, créé de la distance entre le salarié et son entreprise quand elle n'était pas accompagnée d'une communication interne beaucoup plus horizontale. Et cela sans oublier les (nombreux) outils de communication qui ont, de fait, mis des écrans et instauré de la distance entre les communicants et les salariés.

Les représentants des salariés, les syndicats, peinent à faire remonter le travail réel au sein d'un dialogue social peu enclin à en débattre. Le syndicalisme connaît lui aussi un éloignement vis-à-vis du travail. C'est au cœur du travail que se mesure la distance prise par les acteurs syndicaux. La question de l'emploi est devenue – sans doute légitimement – le sujet numéro un, mais cela s'est fait aux dépens de la prise en compte du travail, de ses transformations et de ce que les salariés pouvaient en dire. Or, c'est bien le travail qui est l'enjeu majeur, y compris pour ceux qui en sont dépourvus. Dans l'éloignement du syndicalisme, il y a une tension propre

à la démocratie sociale en France entre les formes traditionnelles de la représentation et celles de l'intervention directe des salariés. Le syndicalisme a toujours eu du mal à relier le dialogue social institué et le dialogue professionnel entre acteurs de proximité. Son exclusivité dans le premier champ fait qu'il minimise souvent le second. Le défaut d'articulation entre dimension représentative et dimension participative n'est pas pour rien dans la distance évoquée.

On a, au fond, un double mouvement dans les entreprises aujourd'hui. D'une part, un important changement du travail, tant dans l'univers industriel

« On a, au fond, un double mouvement dans les entreprises aujourd'hui ; un important changement du travail et un silence organisationnel »

que tertiaire, changement marqué, en particulier, par sa dimension communicationnelle de plus en plus nécessaire, non pas en extériorité mais au cœur de l'activité. De l'autre, et paradoxalement, un « *silence organisationnel* » qui perdure et s'impose aux salariés qui gardent pour eux ce qu'ils auraient à dire du travail, jusqu'à s'en rendre malades parfois. Et ce, d'autant qu'un

éloignement de la scène du travail affecte un certain nombre d'acteurs. Double mouvement révélateur de tensions, sinon de contradictions.

C'est, nous semble-t-il, pour répondre à ce double mouvement que des entreprises, des administrations expérimentent, favorisent, développent de nouvelles pratiques communicationnelles dans – et sur – le travail. À la recherche en quelque sorte d'une parole nécessaire, aussi bien pour l'entreprise, pour les collectifs de travail que pour le manager et le salarié. Toute la question est de trouver les formes et les modalités qui correspondent à la réalité, aux besoins spécifiques et à la culture de chaque entreprise.

11. Pierre-Eric Tixier, *Ressources humaines pour sortie de crise*, Presses de Sciences Po, 2010.

12. Christian Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, 1997.

2 DÉMARCHES ET PRATIQUES

Qualité de vie au travail, évolution des métiers, accompagnement du changement, qualité de la production, sécurité, prévention des risques psychosociaux, implication du management... pour toutes ces raisons, de nombreuses entreprises ont mis en place des dispositifs visant à redonner la parole aux salariés à propos de leur travail. Pour cela, il a fallu surmonter un certain nombre d'obstacles, faire preuve de persévérance pour un succès parfois en deçà des attentes... mais partout l'expérience s'est révélée positive.



LES RENDEZ-VOUS « PEPIT' » D'APICIL

CONTEXTE

Le Groupe APICIL est l'un des premiers groupes français de protection sociale complémentaire. Pour accompagner les étapes de sa transformation, le groupe, et tout particulièrement sa direction des Ressources Humaines, travaillent à la responsabilisation des managers et des salariés, dans le but notamment de réduire les risques psychosociaux.

INTENTION

Dans le cadre de son offre aux managers, la DRH a proposé un dispositif visant la mise en place de temps d'échange, de régulation collective sur le travail (charge de travail, cohésion d'équipe, qualité perçue du travail, etc.). Le dispositif a été lancé en mai-juin 2015 avec une journée de formation destinée aux managers pour leur permettre de comprendre l'importance de reprendre leur place au sein de l'équipe, en privilégiant notamment les temps d'échange. Lors de cette formation, les managers ont pu prendre en main des éléments méthodologiques.

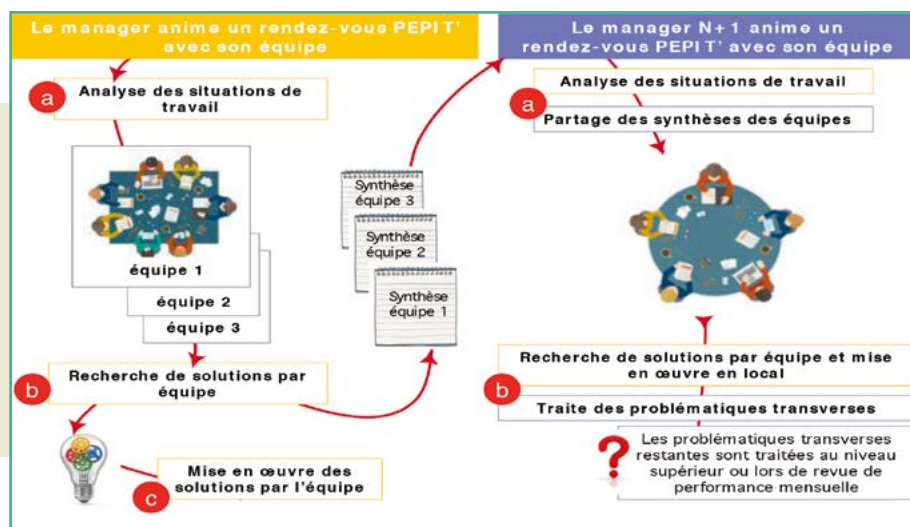
Les rendez-vous et l'échange avec les salariés ont pris le nom de « PEPIT' » (Partager ensemble pour innover dans le travail). Il s'agit en l'espèce de la création d'espaces d'échange sur les situations quotidiennes du travail dans l'équipe. Leur vocation est d'identifier et de résoudre collectivement un certain nombre de dysfonctionnements, d'anticiper les changements à venir en prévenant les impacts possibles sur le travail. Le principe est que les salariés soient associés à l'analyse des situations de travail afin de contribuer aux pistes d'amélioration concrètes et à la qualité de vie au travail.

Trois objectifs assignés à la démarche dès le départ

- disposer d'un état des lieux sur le fonctionnement du quotidien de travail autour de différents thèmes : organisation, charge de travail, fonctionnement de l'équipe... ;
- établir les plans d'actions permettant le traitement des situations identifiées prioritaires en s'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de l'équipe ;
- disposer d'une synthèse à partager avec le N+1 ; bilan portant à la fois sur les résultats obtenus et sur la manière dont ils ont été atteints.

ACTEURS ET MODALITÉS

À la suite de la formation initiale, le manager était invité à organiser son premier « rendez-vous ». 83 % des managers ont réalisé au moins un rendez-vous, avec des retours dans l'ensemble plutôt positifs. Concrètement, le manager anime la démarche auprès de son équipe et est censé prendre des décisions au regard des situations et solutions partagées. Les salariés sont appelés, quant à eux, à participer à l'émergence des situations de travail réel en apportant leurs idées et en exprimant leurs besoins. Ils donnent leur avis sur les priorités à traiter et sont sollicités pour contribuer à la recherche de solutions.



BILAN

Si la plupart des managers d'équipe ont bien suivi la formation et tenu au moins une réunion avec leurs salariés, il a semblé plus difficile pour beaucoup d'entre eux d'inscrire la démarche dans la durée. La responsable Culture et communication interne constate un an après que « dans les faits, seuls un tiers des managers ont prolongé cette démarche en l'inscrivant dans leur pratique régulière. Les autres en ont fait un one shot ». Les sujets abordés lors des temps d'échanges ont porté principalement sur l'organisation du travail, la charge de travail ainsi que sur le fonctionnement de l'équipe.

Le bilan est jugé intéressant par la plupart des managers interrogés un an après, mais avec des limites qui tiennent au fait que quelques-uns ne se sont pas toujours sentis à l'aise dans l'exercice au-delà de l'état des lieux. Il leur a semblé que passer à des plans d'action n'allait pas toujours de soi. Et cela d'autant que certains ont perçu que leur hiérarchie (les « managers de managers ») les attendait d'abord et avant tout sur les objectifs de production et beaucoup moins sur les échanges dans le cadre de l'équipe.

Pour autant, la pratique des échanges a marqué de nombreux managers ; « Beaucoup en parlent dans les "Ateliers de co-développement" mis en place après la démarche PEPIT. Ils évoquent un cercle vertueux au sein de l'équipe, découlant d'une pratique régulière d'échange sur le travail. Et puis, lors des rencontres de nouveaux managers, la démarche est rappelée comme étant au cœur de la pratique managériale ». Selon la responsable Culture et communication interne, « ce type d'action appelle, au-delà des dispositifs managériaux qui se succèdent, une constance dans le temps malgré les aléas et les retombées de soufflé ».



© ERDF Médiathèque / François Chevreau

GROUPES MULTIDISCIPLINAIRES ET RENCONTRES DE MANAGERS À ENEDIS

CONTEXTE

Enedis (ex ERDF) est la filiale d'EDF en charge de la distribution de l'électricité sur le territoire. Créée en 2008, elle gère le réseau public de distribution d'électricité et compte 35 millions de clients. Cette entreprise a connu au cours des dernières années différentes transformations liées aux mutations du secteur de l'énergie. Des transformations qui ont touché ses structures, son organisation et ses grands métiers (technique réseau, relation clientèle, support et logistique). Le long conflit social intervenu en 2009 a révélé des difficultés internes d'adaptation. Il s'ensuivit des inflexions tant de la stratégie que de la conduite des changements. Une attention particulière a été portée à la qualité de vie au travail et différents dispositifs fondés sur la parole des acteurs à différents niveaux de l'entreprise ont vu le jour. Dernièrement, la convergence des métiers Clientèle et Réseau a encore renforcé cet enjeu.

INTENTION

La mise en place d'une démarche intitulée « *Mieux vivre au travail* » s'est appuyée notamment sur la création de groupes multidisciplinaires (GMD) ainsi que sur des rencontres locales de managers de proximité. Dans une phase d'intenses transformations, l'intention de l'entreprise était de « reprendre pied » sur le sujet du bien-être au travail et de la parole sur le travail. L'approche retenue a été celle du diagnostic partagé tant au niveau national que local permettant la rencontre de différents acteurs pour échanger et formuler des préconisations.

Des rencontres nationales ont eu lieu dès 2010 avec des représentants du management, de la filière RH, de la filière prévention-santé-sécurité, des organisations syndicales, des médecins du travail, des assistantes sociales. Ces rencontres ont par la suite essaimé en région. Direction et organisations syndicales ont par ailleurs signé un accord collectif en juillet 2014 prévoyant la mise en place d'une Instance nationale de dialogue sur les questions de santé et de sécurité au travail (INDSS). Espace de débats, cette instance a vocation à se saisir de sujets à enjeu national. Elle participe à la diffusion de travaux, d'études invitant à questionner le travail réel et émet des recommandations en matière de santé-sécurité au travail, notamment à l'attention des CHSCT locaux.

Sur le plan managérial, plusieurs régions ont expérimenté et déployé dans cette période des « *Ateliers du management* » ou des « *Cercles du management* », offrant aux managers l'occasion d'échanger sur leur réalité et leurs problèmes. Ces dispositifs visent une prise de recul et un partage professionnel. Dans l'esprit de leurs initiateurs, il y a la volonté que les managers soient ainsi mieux en capacité d'animer le dialogue en proximité avec les salariés.

Aujourd'hui, la convergence entre les différents métiers techniques de l'entreprise ouvre une phase où le dialogue direct entre managers et salariés devient de plus en plus nécessaire.

ACTEURS ET MODALITÉS

Les groupes multi-disciplinaires (GMD)

Dans une des régions rencontrées lors de notre enquête, la démarche « *Mieux vivre au travail* » s'est traduite par la mise en place fin 2011 d'un groupe multidisciplinaire (GMD) destiné à améliorer la prévention des risques psychosociaux. Il est dit multidisciplinaire en ce qu'il regroupe des managers de tous niveaux, des présidents de CHSCT, des chefs d'agence

et des responsables de groupe (managers de proximité), un ingénieur prévention, le médecin du travail des cinq départements, une infirmière, une assistante sociale et des représentants du personnel de la filière CHSCT. Le groupe régional en l'occurrence représente une petite quinzaine de personnes.

Les GMD existent sur le même modèle au niveau de chaque unité dans cette région. La participation au groupe multidisciplinaire local se fait sur la base du volontariat. Les représentants du corps médico-social y trouvent un intérêt évident : ils ont des choses à dire et trouvent un espace d'écoute. Du côté des managers, c'est plus contrasté : certains sont intéressés et investis, d'autres moins. Le groupe se réunit quatre fois par an (à raison d'une demi-journée ou d'une journée). En fonction des sujets, des groupes de travail peuvent être constitués. Un comité de pilotage prépare les réunions. Son président (pilote stratégique) est aidé par « *une personne du service RH missionnée à 50 % sur la démarche Mieux vivre au travail* » (pilote opérationnel). Quelques semaines avant, tous deux préparent un contenu (plutôt qu'un ordre du jour) pour la prochaine réunion. Ils rappellent les sujets et identifient les points de sortie possibles : un échange, des propositions, des éléments pour proposer une note d'organisation... « *C'est d'autant plus important qu'un GMD n'est pas un groupe de décision* », nous rappelle un de ses membres. Lui-même est membre du Codir de l'unité et a donc une responsabilité hiérarchique sur les adjoints au directeur, mais estime que cette position ne contraint pas la parole. Sa méthode est simple : « *on est là pour échanger, pour débattre, pour confronter nos visions de la réalité de terrain, la parole est libre* ».

Les productions du GMD relèvent plus de l'acculturation (connaissance commune d'un sujet, partage de savoirs). Il peut produire des recommandations présentées ensuite au Codir de l'unité. Globalement, dans la région visitée les GMD marchent plutôt bien. Chacune des quatre unités a son groupe qui se réunit régulièrement et les acteurs viennent et y participent. Mais, ces groupes comme la réflexion qu'ils mènent manquent parfois de visibilité : « *pour les gens qui ne sont pas dedans, c'est encore quelque chose d'assez nébuleux ou ésotérique, voire parfois une menace* ». Pour y remédier, il faut montrer que le GMD est « *un contributeur d'actions* ». Par exemple : l'absentéisme, les addictions, la communication bienveillante, la reconnaissance.

Les groupes de managers

Dans plusieurs régions des rencontres entre managers ont été mises en place. Dans une région, une démarche intitulée « *Regards croisés* » a été créée pour « *faire parler les managers, croiser leurs regards et les aider à prendre la mesure des impacts de la réorganisation* ». Dans une autre, ce

sont des « *Cercles de management* » qui ont été instaurés pour favoriser l'échange entre pairs. Dans une troisième, il s'agit d'« *Ateliers du management* ». Ces groupes s'adressent explicitement aux managers de proximité (managers de première ligne ou de deuxième ligne). Ceux-ci ne disposaient pas de dispositifs *ad hoc* de professionnalisation, alors même qu'ils renvoyaient des signaux faibles « *sur l'organisation du travail, la charge de travail, les processus, la formation dont ils bénéficient pour y faire face* ».

Dans la région ayant mis en place des « *Ateliers du management* », ceux-ci ont pris la forme de groupes d'analyse de pratiques entre managers de proximité. « *On cherche à remettre le manager au centre de l'animation du travail, en essayant de revoir sa charge de travail, de diminuer sa charge de reporting, de lui libérer du temps au profit de l'échange avec son équipe* », nous confie un des référents de ces Ateliers. Il y a une vingtaine de référents et chacun a la responsabilité de deux groupes de managers. En tout, 450 managers ont ainsi participé aux Ateliers. Le référent est formé aux techniques d'animation et au co-développement. Il se place au même niveau que les membres du groupe avec lesquels il n'a pas de lien hiérarchique. Il a la responsabilité d'animer et de cadrer les échanges et d'aider à approfondir la discussion. Il s'assure que chacun a l'occasion de s'exprimer et, bien évidemment, que les règles sont respectées. Ces Ateliers représentent une matinée par trimestre par groupe, soit une journée pour deux groupes animés, sans compter les temps de préparation et de « *debriefing* » après les ateliers. Il faut y ajouter une conférence téléphonique avec la direction des Ressources Humaines qui réunit également tous les référents tous les deux mois.

Les « *Ateliers du management* » permettent d'évoquer des situations réelles, vécues et les difficultés rencontrées. Le groupe de managers, avec l'aide du référent, travaille sur ce qui se joue et propose des actions pour traiter les problèmes. L'Atelier se déroule en plusieurs temps, dont le premier est l'exposé par un manager d'une situation de travail, réelle, mais anonyme. Les membres prennent ensuite le temps d'une réflexion individuelle ; puis, chacun restitue sa compréhension de la situation et propose des actions. Le manager en retient certaines et s'engage à les mettre en œuvre. Lors d'une autre séance, un retour sur les actions mises en œuvre est effectué. Dans la région, les managers étaient au départ perplexes. « *Le premier atelier a été un peu difficile à lancer* », nous confie un référent. « *Puis, une complicité s'est peu à peu installée au sein des groupes toujours composés des mêmes personnes. Les managers ont fait connaissance et une fois la confiance installée, les sujets de plus en plus complexes ont pu être approfondis* », ajoute-t-il. Les groupes sont devenus plus matures collectivement et les échanges ont été plus riches et constructifs.

Ces ateliers entre pairs sont des lieux de partage permettant de croiser les analyses des situations exposées et de prendre du recul. Ils offrent la possibilité de « changer de lunettes » pour voir la situation avec décalage et dépassionner le débat.

C'est dans ce contexte qu'un cadre national de cohérence a été produit, s'inspirant des pratiques managériales locales. Il s'est notamment donné comme objectif de :

- clarifier le rôle, la fonction et les attentes à l'égard du manager de proximité ;
- dégager du temps lui permettant de réinvestir la scène du travail réel ;
- adapter l'offre de formation et d'accompagnement de la montée en compétence.

La convergence des métiers Réseau et Clientèle

Au rang des transformations majeures d'Enedis, il y a le rapprochement des deux principaux métiers techniques (Réseau et Clientèle). Ce que l'on appelle « convergence » dans le vocabulaire de l'entreprise, conduit à des évolutions aussi bien dans les activités des techniciens et managers que dans les organisations du travail. L'objectif est à la fois le développement d'une polyvalence professionnelle, de nouveaux modes de fonctionnement et un repositionnement des managers. Au-delà du partage entre acteurs managériaux et sociaux (GMD), au-delà de l'échange entre managers (groupe de pairs), la question est désormais posée de l'échange direct avec les salariés dans le cadre du travail.

À la suite d'un séminaire en juin 2016 avec le concours de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), trois enjeux ont été identifiés :

- réussir la construction d'un nouveau collectif de travail...
- faciliter l'implication des acteurs concernés (managers, techniciens, représentants des salariés)...
- ouvrir des espaces de discussion sur le travail et opérer les régulations managériales nécessaires...

BILAN

Ces actions relèvent à la fois d'initiatives nationales et locales. Leur succès est lié à une impulsion managériale dans le temps. Les GMD et les groupes de managers ont constitué un premier pas dans le dialogue sur le travail. Les managers de proximité se plaignaient qu'on parle plus d'indicateurs et d'objectifs que de travail. Il était difficile de porter le sens du travail dans un univers en mouvement permanent : « *Je pense que ce décalage qu'on peut avoir autour du travail – qu'est-ce que le travail de qualité ? Comment je me réalise ? Est-ce que je suis fier de ce que j'ai fait dans la journée ? etc. – est le champ à explorer aujourd'hui. Mais ça prendra du temps !* », remarquait un participant d'un GMD.

Le chantier est considérable aux yeux de beaucoup, notamment pour les managers de proximité. « *Quand on est face à une inertie, des changements culturels à opérer, des problématiques de compétences des managers de proximité sur de la communication, de la gestion du temps, de la délégation, la tâche est immense* ». Le fait que l'entreprise ait expérimenté et ensuite développé une politique concernant les managers de proximité constitue sans doute un appui pour faire converger aujourd'hui les métiers du Réseau et les métiers Clientèle et soutenir le dialogue direct sur le travail dans les équipes.



© Shauml / istock

DIALOGUE AU TRAVAIL ET RESPONSABILISATION CHEZ MICHELIN

CONTEXTE

Le groupe Michelin compte 113 000 personnes qui opèrent industriellement dans 17 pays, et commercialement dans plus de 150 pays. « À ses débuts, rappelle le directeur des relations sociales du Groupe, *l'entreprise Michelin a développé à la fois une forte organisation scientifique du travail dans ses équipes de fabrication et une très grande liberté d'action dans les autres métiers* ». Dans les années 1990, il y a eu la mise en place dans certains pays d'équipes autonomes, dotées de plus de responsabilités. Michelin a parlé alors de « *démarche de responsabilisation* ». « En 2005-2010, le Groupe s'est lancé, comme d'autres entreprises, dans un énorme effort de remise sous contrôle de toutes ses opérations. Des progrès industriels majeurs ont été obtenus, mais au détriment de la démarche de responsabilisation. À l'arrivée, dans un climat plus morose au sein des usines, nous nous questionnions sur l'engagement de personnes qui se sentaient bri-

dées par rapport au passé. Il fallait retrouver les ferments de cette culture dont nous avons toujours été si fiers, et relancer l'engagement au sein de l'entreprise ».

INTENTION

L'enjeu est « *d'organiser verticalement et horizontalement un dialogue sur ce qui compte au quotidien. Un équilibre dynamique doit être maintenu en permanence pour garantir à la fois la pérennité de l'entreprise et le respect de la personne humaine au travail* ». Mais il y a eu un frein à l'organisation responsabilisante qui correspond au développement du « *lean* ». Immense effort de rationalisation qui s'est traduit par une mise en sommeil de certaines dimensions de relation dans le travail. La rationalisation a permis certes une mise en ordre et une mise sous contrôle, mais elle a aussi produit « *une gueule de bois* ». « *On a un peu perdu le sens du plaisir au travail* ».

D'où un questionnement dans l'entreprise autour d'une nouvelle articulation entre « *principe utilitariste* » et « *principe humaniste* ». « *Nous ne croyons pas possible de renoncer à une forme d'OST, mais il faut la tempérer, la dé-tayloriser* ». Objectif : rendre aux équipes, aux collectifs le pouvoir d'organiser le progrès quotidien du travail. « *Notre originalité réside dans notre démarche de responsabilisation, qui va très loin dans l'application du principe de subsidiarité, avec des déclinaisons différentes pour les sites de production et les entités "tertiaires". Nous ne voulons pas, par exemple, cantonner nos agents de fabrication à l'exécution des gestes de la seule fabrication : chacun doit acquérir la capacité de résoudre par lui-même les problèmes qu'il rencontre et être autorisé à prendre les décisions dans sa sphère de compétence et d'action* ».

L'ambition est de donner les compétences et les moyens aux équipes pour être plus autonomes, leur permettre de décider d'actions par elles-mêmes. Chez Michelin, il y a un agent de maîtrise pour 35 salariés. Celui-ci est présent un tiers du temps directement avec les salariés. Le reste du temps, ceux-ci sont seuls à opérer. « *Notre approche vise à développer l'expertise des ouvriers sur la maintenance, la qualité, l'organisation industrielle...* ». Cela dans l'objectif de renforcer le lien social au cœur du travail. Des espaces et des temps d'échanges ont lieu toutes les huit heures (débat sur les standards, les micro-chantiers, les problèmes...). « *Nous cherchons une forme d'organisation du travail qui rende naturel ce travail sur le travail* ».

Michelin déploie depuis 2013 une expérimentation dans 40 îlots et dans 18 usines. Le challenge consiste à trouver des solutions d'autonomie.

D'ores et déjà, les indicateurs de performance et de satisfaction des salariés donnent des résultats. Dans l'enquête interne auprès des salariés, le taux de satisfaction des ouvriers rejoint pratiquement celui des cols blancs, ce qui ne s'était jamais vu. Quant aux résultats économiques des entités concernées, ils dépassent les prévisions.

Cette politique compte deux pans : le lien social et le dialogue social. Concernant le lien social, la politique de responsabilisation est en passe de devenir un chantier consistant à pousser le plus loin possible l'autonomie des équipes. Une telle autonomie reconstruit du lien social non pas en marge de l'activité, mais à partir de l'activité, ce qui semble fondamental en termes de qualité du lien social professionnel.

BILAN

La démarche de responsabilisation propose en quelque sorte une vision différente de la relation hiérarchique. Elle ne fait pas tout reposer sur le manager. *« Elle vise à développer le lien social "horizontal", avec l'aide des managers et non autour d'eux. Elle permet d'investir les représentants du personnel dans ce travail permanent et de favoriser l'expression des équipes. »*

Mais en même temps, cette responsabilisation est aussi très exigeante en termes d'engagement. *« Cela crée un niveau d'implication personnelle qui transforme le moindre "frottement" en souffrance. Le salarié qui s'engage beaucoup risque de mal vivre le fait de ne pas réussir à cause de facteurs qu'il ne maîtrise pas. Et l'on connaît les risques de stress, voire de dépression que cela peut générer chez les plus impliqués. Le plus beau cadeau que l'entreprise puisse faire à un salarié, c'est de lui donner la capacité de s'engager, mais cela crée l'ardente obligation de lui fournir l'environnement adéquat »*, rappelle le directeur des relations sociales du Groupe.



@benslimanhassan

ESPACES DE DIALOGUE AU MINISTÈRE DES FINANCES

CONTEXTE

La Direction générale des Finances publiques (DGFIP) a été créée par décret du 4 avril 2008. Résultant de la fusion de la Direction générale des Impôts et de la Direction générale de la Comptabilité publique, l'entité regroupe les Impôts, le Trésor, les Douanes et l'INSEE. Longtemps en débat, cette fusion est intervenue sur fond de conflictualité sociale dans un secteur marqué par une forte présence syndicale. Pour mener à bien la transformation, le nouveau directeur général initie à partir de 2009 des chantiers (cinq au total) au centre desquels figurent les conditions de travail. Un des chantiers concerne la communication dans le travail et la mise en place d'Espaces de dialogue (EDD).

INTENTION

La mise en place de ce dispositif d'expression des personnels de cette direction s'inscrit dans le cadre d'une concertation sur les conditions de travail impliquant les représentants des agents. *« En 2009, l'IRES¹³ a pos-*

13. L'Institut de recherches économique et sociale (IRES) est un organisme au service des organisations syndicales.

tulé à un appel d'offres de la DGFIP sur les conditions de vie au travail. Dans le cadre d'un groupe de travail sur les relations avec l'encadrement, nous avons fait le constat que les discours n'étaient que descendants, qu'il n'y avait pas de dialogue entre les cadres et leur équipe. J'ai alors été amené à proposer un outil : l'Espace de dialogue (EDD) pour faire parler les gens entre eux », nous rappelle un cadre de la DGFIP exerçant des responsabilités syndicales. Le même précise le contexte dans lequel l'Espace de dialogue voit le jour : « La communication a pris le pas sur la réunion de service ! Maintenant, on ne discute plus du travail, on fait passer des messages... Pour éviter les risques psychosociaux, il faut qu'on reparle du travail. Il y a quelques années, lors des réunions de Brigade (7 à 8 vérificateurs), on parlait du travail, on évoquait nos difficultés. Le Chef de Brigade n'était pas celui qui faisait passer le discours de la hiérarchie, mais un ancien vérificateur, présent depuis de nombreuses années, qui coordonnait l'ensemble des affaires et qui avait un rôle de référent important. Il était dans un rôle de régulation. À partir de mon expérience, je me suis dit : "Il faut qu'on trouve un système pour que les agents soient en situation de parler de leur travail." L'idée a fait du chemin, elle a finalement convaincu le directeur général ». L'intention est d'introduire ou de réintroduire des espaces d'échanges sur le travail. Plusieurs modalités ont été envisagées pour ce chantier : groupes de parole pour les agents et pour les cadres, réactivation des réunions de service, entretiens d'évaluation... avant de se centrer sur les EDD. Avec un fil rouge : améliorer la communication dans toutes les relations avec le N+1.

ACTEURS ET MODALITÉS

Les Espaces de dialogue ont été expérimentés à partir de 2009 dans six départements (des directions territoriales) sur la base du volontariat et généralisés dans vingt-deux départements à partir de 2011. Nos interlocuteurs estiment qu'entre 2010 et 2012, une centaine d'EDD se sont tenus sur l'ensemble du territoire. En revanche, 2013 a été une année de quasi-arrêt et le processus s'est remis en place à partir de 2014 évoluant plutôt vers un espace de médiation pour gérer la conflictualité.

L'IREs, dans son accompagnement, a proposé ces EDD initialement sous trois formes : groupes de cadres, groupes d'agents et groupes mélangés cadres-agents. Très rapidement, a été éliminée l'idée de réunir un cadre avec son équipe, compte tenu de la difficulté culturelle de l'organisation à favoriser une libre parole... Par ailleurs, les échanges cadres-agents étaient souvent d'une grande violence pour les cadres : « Petit à petit, on a supprimé les EDD du cadre avec ses agents car on s'est aperçu qu'il y a des thèmes qui ne venaient pas : la reconnaissance par exemple. C'est un

sujet trop individuel, le cadre s'affronte au regard de ses collègues (des autres services). On est remonté au niveau national avec nos constats et on a décidé qu'on ne ferait que les EDD entre cadres ou entre agents. »

Ces EDD ont eu lieu concrètement pendant le temps de travail, sur une séquence de deux heures. Les agents (tous volontaires) d'une même équipe s'expriment, en l'absence de leur hiérarchie, avec un facilitateur qui explique la méthode, prend des notes et gère le temps. Celui-ci fera ensuite un compte-rendu soumis à l'approbation de tous avant envoi à la hiérarchie : « Le facilitateur ne dirige pas les débats. Il présente le contexte, la méthode, la grille de façon assez rapide. On leur dit que tout ce qui est dit, ils l'auront en premier. Tout doit figurer dans les comptes-rendus, même si c'est mis à plat ». La première réunion permet aux agents réunis d'exprimer leur ressenti sur le métier, l'organisation, souvent sur ce qui dysfonctionne. Ces avis sont exprimés sous forme de problèmes ou de questions remontés à la hiérarchie locale et régionale dans un document approuvé par tous. La seconde réunion sert à partager le retour écrit de la hiérarchie : « les EDD ne devaient pas être qu'un groupe d'expression. À un moment donné, s'il y a des pistes de réflexion, il doit y avoir une prise en compte de ces réflexions par l'administration. » « La deuxième phase intervenait environ un mois et demi après la première. Elle se faisait avec les mêmes acteurs. » Au départ, les facilitateurs sont issus de l'IREs. Une de leur mission est de former des facilitateurs sur le terrain. Environ soixante personnes ont ainsi été formées, en dehors de leur direction : « L'IREs a formé des facilitateurs au niveau national, qui rayonnent au niveau inter-régional. Aucun ne fonctionne sur son département. Il faut assurer la neutralité. »

Selon nos interlocuteurs, il fallait gagner la confiance de trois acteurs majeurs : les agents, la direction, les syndicats. En ce qui concerne les directions, elles avaient des craintes : « Est-ce qu'on peut laisser les gens dire ce qu'ils ont envie de dire sur le travail, sur l'organisation du travail, sur le mode de management, voire le directeur lui-même ? ». Donc, « il fallait les rassurer, leur expliquer, les convaincre. On leur expliquait que, dans la première intervention, les gens parlent d'abord de ce qui ne va pas. On a aussi essayé d'aider les directions à réfléchir à la réponse aux EDD. On a essayé de leur faire comprendre qu'il faut qu'ils répondent avec les autres acteurs : les RH, le métier, le budget, etc. Le problème, c'est qu'on était dans une période de fusion, de rapprochement de directions (DGI et DGCP pour donner DGFIP). Chacun se regardait un peu en chien de faïence. De fait, les réponses ont été faites de façon très bureaucratique. »

Le dispositif repose sur le management et sur sa bonne volonté à faciliter la mise en œuvre de ces EDD. Plus encore, cela repose aussi sur sa volonté de donner une suite aux échanges, en répondant (ou non) aux questions soulevées. Ces réponses doivent être écrites, comme le veut le dispositif, mais peuvent être complétées ensuite oralement : « *La communication ne fait pas partie de la culture professionnelle des directeurs. Historiquement, on est dans une culture ultra-technique. Or, tout à coup, on leur a dit : "On va passer à une culture managériale". Les managers intermédiaires se sont parfois emparés du dispositif. Par exemple, un manager a compris que cette forme de dialogue l'aiderait dans sa prise de poste. Mais, d'autres, ont parfois "pété les plombs", estimant que ces EDD étaient une "boîte à baffes" supplémentaire.* »

BILAN

Un de nos interlocuteurs résume son sentiment : « *Si je fais un bilan, je pense qu'il est quand même positif. Il est positif sur le dispositif. Maintenant, je ne sais pas s'il est positif sur la transformation de l'organisation après les EDD. On est à la peine, car cela dépend beaucoup de la sensibilité du haut management. Certains ont bien compris ce qu'ils pouvaient en tirer, ils ont su intervenir, ils ont su aider, ils ont su accompagner. Et puis il y a les autres qui se disent : "Je décide !".* »

Au titre des atouts

- Une direction engagée (au départ), qui prend appui sur un organisme extérieur (IRES) qui garantit l'accompagnement et la mise en place et dialogue avec les organisations syndicales.
- Certains directeurs territoriaux qui comprennent l'utilité de la démarche, et s'investissent au-delà du strict dispositif (le retour par écrit aux questions soulevées en EDD s'accompagne d'une réunion où l'on se parle en direct).
- Le dispositif d'accompagnement prévoit la formation de facilitateurs en interne pour que la direction soit ensuite autonome dans la gestion des EDD.

Au titre des faiblesses

- Un manque global de formation des cadres/managers et un manque d'accompagnement sur l'utilité pour eux des EDD dans leur pratique managériale.
- Un dispositif qui vient en plus du reste et ne s'incrémente pas dans la vie normale de l'organisation.
- Des services RH et Communication qui ne viennent pas ou peu en soutien de cette démarche.



© Antoine La Rocca

PAROLE DES OPÉRATEURS ET QUALITÉ DU TRAVAIL CHEZ RENAULT

CONTEXTE

Renault en France, c'est 40 000 salariés et vingt usines. La question de la parole au travail doit être resituée par rapport notamment à la qualité de vie au travail et plus encore à la qualité du travail. « *Cela fait trente ans qu'on s'occupe de l'emploi et pas du travail* », nous dit le DRH France. « *Certes, nous avons développé une démarche de qualité totale, mais elle s'est traduite surtout par un management des outils et pas vraiment par un management des personnes* ». Or, ajoute-t-il « *on fait le constat qu'un réinvestissement dans le management des personnes peut être une future source de performance* ». La question de la parole sur le travail a été abordée chez Renault, notamment sur le site de Flins.

INTENTION

Pour le responsable QVT France de Renault, les choses ont commencé à bouger à partir de 2009. « *On était face à une question de survie. Notre dispositif industriel était bousculé, notre ingénierie fragilisée. Il y avait une véritable perte de sens au travail* ». Cette situation se traduisait dans le débat social interne autour des critères de la performance. On était alors dans une phase de judiciarisation des relations sociales.

Le DG de l'époque a voulu rencontrer les syndicats pour s'expliquer sur les divergences de vue entre direction et organisations syndicales à propos des conditions de travail.

Le directeur de la performance de Renault, qui a été directeur de Flins, parle à ce propos d'une « *dissonance cognitive entre direction et syndicats (vert d'un côté et rouge de l'autre)* ». C'est à cette époque (2011) qu'une démarche, à l'initiative du DG, a commencé avec le psychologue du travail Yves Clot (CNAM) sur la qualité du travail à Flins. La démarche d'Yves Clot s'appuie au départ sur une « *auto-confrontation croisée* » à partir de films concernant l'exercice de l'activité.

ACTEURS ET MODALITÉS

La base de la démarche a été fondée sur l'utilité de la parole des salariés au travail, moins dans une approche de QVT que de qualité du travail. Le DRH remarque que « *la parole des salariés était devenue inutile au travail, d'où ce sentiment de ne pas être considéré* ». Concrètement, la démarche vise à une confrontation des représentations du travail, en permettant des temps d'échange sur la manière de faire le travail. Elle s'est déployée d'abord au périmètre d'une Unité élémentaire de travail (UET) de montage des portes, ensuite du département et progressivement de toute l'usine. L'action a débuté par une phase au plus près de l'activité des opérateurs, activité filmée, montée et soumise à un comité de suivi.

Cette plongée dans l'activité a mis au jour une double réalité : le sentiment d'une parole devenue inutile au motif que « *rien ne peut changer* » et par ailleurs une « *performance gâchée* ». Elle a aussi permis de révéler des dysfonctionnements et des possibilités concrètes de faire autrement dans le détail de l'activité (ex : pièce défectueuse). Dans la foulée, il a été décidé de s'appuyer sur cette parole des opérateurs sur la qualité de leur travail en expérimentant et en instituant un dispositif nouveau.

Le propre de la démarche a été d'allouer un temps mensuel d'échange entre opérateurs sur le travail, dans un premier temps en l'absence du manager. Les opérateurs élisent un « *salarié référent* » au suffrage direct (pour six mois, renouvelable) chargé de récupérer les problèmes évoqués, les avis, les suggestions. Ensuite, les référents échangent avec les managers et le fruit de la discussion doit permettre une action concrète sur le travail et l'organisation.

En 2014, les 600 opérateurs du département montage ont élu leurs 26 représentants d'UET. À noter l'implication des organisations syndicales et en particulier de la CGT dans le dispositif. Avec cette caractéristique nouvelle, ce qui ressort du dialogue professionnel devient un objet du dialogue social.

BILAN

L'expérience de Flins va au-delà sans doute de la seule expression des salariés sur leur travail. L'objectif est, selon les termes d'Yves Clot, le « *pouvoir d'agir* » des opérateurs sur leur travail et son organisation. En organisant et formalisant les modalités techniques et sociales du dialogue sur le travail réel, ce dispositif innove au cœur de l'activité et, plus largement, en matière de relations sociales. « *Plutôt que de seulement faire remonter les problèmes, cette démarche fait descendre l'organisation où se pose le problème* », note le DRH, reprenant ainsi en substance un propos d'Yves Clot. On a là une approche de la subsidiarité dans le travail en univers industriel.



« PARLONS DE NOUS ET DE NOS MÉTIERS » CHEZ SNCF

CONTEXTE

Les grands projets chez SNCF (« Destination 2012 », « Excellence 2020 », Réforme de RFF...) ont pour la plupart d'entre eux été soutenus auprès des salariés par d'importantes opérations de communication interne. Par ailleurs, dans un contexte de transformation continue, l'entreprise a aussi cherché à situer sa transformation de manière à la fois transverse et locale. Une démarche à caractère managérial a vu le jour en 2012 pour mobiliser le corps social à partir de la réalité professionnelle. Menée conjointement par les RH et la communication et intitulée « *Parlons de nous et de nos métiers* », elle entendait notamment rapprocher le management de la réalité du travail.

INTENTION

Un cahier des charges bâti à l'été 2012 rappelait la finalité de la démarche et ses modalités de mise en œuvre. L'objectif était de « *restaurer un dialogue de proximité autour de l'identité professionnelle, des métiers et de*

leur exercice au quotidien, au service des projets business des Branches, des Domaines et des Directions transverses ». Centrée sur le travail, il s'agissait à travers cette démarche de « *faire s'exprimer les équipes sur les difficultés rencontrées au quotidien, susciter et entendre leurs propositions* ». Selon ses initiateurs, elle constituait pour le management de proximité « *une opportunité de partager le sens des enjeux et des projets avec leurs équipes* ». Finalité de l'opération : un apprentissage de l'échange au quotidien sur le travail.

ACTEURS ET MODALITÉS

Après une phase d'appropriation par les strates managériales supérieures (Directeurs de branches, Directeurs d'établissements (DET), Directeurs d'unités opérationnelles (DUO), l'enjeu a été de faciliter le dialogue direct des Dirigeants de proximité (DPX) avec les équipes et les salariés. Dans les faits, cela a parfois été vécu par le management comme une contrainte (« *une démarche de plus* »...). Et cela d'autant qu'une telle démarche nécessite une mobilisation interne, des réunions de préparation, un outillage spécifique (kit, package, Questions/Réponses, etc.). Elle s'est dans les faits déployée dans les entités en s'adaptant aux réalités des Branches et Domaines.

Elle n'avait pas vocation à se substituer aux projets et démarches propres des entités. Environ un tiers des cheminots ont été concernés dans un premier temps. Fin 2013, le président de l'entreprise déclarait lors d'une réunion consacrée à la qualité de vie au travail : « *La première exigence, c'est de réhabiliter le débat sur le travail. Il nous faut absolument parler entre nous du travail.* » La poursuite de la démarche a permis des unifications avec l'organisation du *lean management* dans certaines entités. Le *lean management* inclut notamment des aspects de brief/debrief dans le travail qui, de fait, s'apparentent à des formes de prise de parole sur le travail.

Lors de notre enquête, nous avons rencontré la responsable (DPX) d'une équipe de trente personnes chargées de la régulation du trafic, de l'accueil, de la vente et de la surveillance sur un site de proche banlieue parisienne. L'équipe fonctionne en trois temps (matin, après-midi et soir). Dans cette équipe a été instauré un temps de dialogue-échange dans le travail et sur le travail sous la forme d'une réunion quotidienne appelé « Point 5 mn ». Chaque jour à 12h30, les membres de l'équipe présents se retrouvent avec la responsable de proximité ou son adjointe dans la salle de prise de travail devant un tableau récapitulant les éléments-clés de l'activité.

12 h 30, réunion comme tous les jours dans la salle de prise de travail. Il y a ce jour-là huit présents. Tout le monde est debout autour du tableau. La DPX demande qui veut animer la réunion. Après un rapide échange, une des participantes prend un feutre et se rapproche du tableau. Le tableau est structuré en trois colonnes : Le Quotidien, l'Actualité, les Irritants.

La réunion commence par le « *Quotidien* », pour l'essentiel consacré ce jour-là au trafic. Plusieurs participants prennent la parole : « *ce matin c'était le bordel. Le RER était bloqué pour un problème de colis suspect. Le métro ligne 1 était surchargé* »... La DPX s'adresse à l'animatrice. « *Mets du rouge ce matin pour le trafic* ». À la suite, les participants font rapidement le point sur ce qui a été fait en matière de trafic. Les problèmes identifiés, les mails envoyés...

L'animatrice passe à la colonne « Actualité. » Les sujets du jour sont évoqués les uns après les autres : autorisation de stationnement, travaux en cours sortie « B », etc.

La DPX relance au passage les participants pour qu'ils répondent à une enquête interne sur la sécurité.

L'animatrice passe enfin à la dernière colonne « Irritants ». Là encore, une liste de sujets au tableau : l'inconfort de la cuisine, sujet récurrent visiblement et toujours pas réglé, le basic à roulettes, les pièces reçues, etc.

Plusieurs points à retenir. Le « Point 5 minutes » a duré 17 minutes. Tous les participants ont pris la parole, réagi, commenté d'une manière ou d'une autre. C'est une réunion de travail, d'échange au fil de l'activité. C'est fluide, rapide et intégré, nous semble-t-il, au quotidien de l'activité.

BILAN

Dans ce cas, on voit que la pratique d'une communication au plus près du travail est d'abord passée par ce qu'on pourrait appeler une « participation provoquée » avec l'objectif de rendre l'exercice quotidien. Le président de SNCF a résumé de la façon suivante à la fois l'intention et la finalité recherchée « *On va dans une salle pour faire de la gym. Ça reste pénible. L'enjeu est que le débat sur le travail devienne à terme naturel au cœur de l'activité, que l'on n'ait pas besoin d'aller pour cela dans une salle particulière à un moment particulier, mais que l'exercice de parler du travail s'inscrive dans le quotidien.* »



LEAN ET PRISE DE PAROLE SUR LE TRAVAIL CHEZ SOCLA

CONTEXTE

Socla intervient sur des marchés « B to B » dans le secteur de la robinetterie industrielle, la gestion et technologie de l'eau. ETI de 500 personnes réparties sur trois sites en France et un en Allemagne, l'entreprise a été rachetée en 2011 par le groupe Watts. Son offre est plutôt haut de gamme et se retrouve en concurrence avec des fournisseurs d'Asie qui pratiquent des prix nettement plus bas. Pour ces raisons, Socla a choisi de se positionner sur la qualité de ses produits et des services associés. Avant d'être racheté par Watts, Socla était sous le contrôle du groupe danois Danfoss depuis 1992. Elle a été vendue par Danfoss à Watts notamment en raison de ses bons résultats (un chiffre d'affaires multiplié par quatre en quinze ans). L'entreprise a subi la crise de plein fouet en 2012 avec une forte baisse de ses ventes.

Socla a pu redresser son activité sans mener de plan social, en négociant de nouvelles pratiques avec les salariés. L'entreprise participe depuis longtemps d'une dimension culturelle de type communautaire / entrepreneuriale / familiale. Son mode de management repose sur une confiance forte, un respect des personnes et une sorte de philosophie partagée selon laquelle chacun a de la valeur dans l'entreprise, quel que soit son job.

INTENTION

En 2005, le groupe Danfoss a fait le choix d'implanter un projet *lean* de type Mc Kinsey dans l'optique d'optimisation des processus. Au départ, Socla obtient de bons résultats financiers. Mais, au bout de deux ans, certains indicateurs de qualité se dégradent. Afin de comprendre ce qui se passe, l'entreprise décide d'envoyer une personne se former au *lean*, mais ailleurs que dans le circuit Mc Kinsey. Cette personne est revenue en ayant découvert une autre approche

qui sera déployée à partir de 2008. C'est la démarche originelle issue de Toyota. « *Ce lean chez Socla nous a permis de nous exprimer, de nous épanouir. Le lean, ce n'est pas que les outils. C'est aussi l'accompagnement des personnes.* » En parallèle, le patron, en tant que co-fondateur de SOL France¹⁴ commence à lancer des formations pour aider les équipes à retrouver le sens de leur travail et à développer un management fondé sur l'échange et l'apprentissage.

ACTEURS ET MODALITÉS

La personnalité du patron de l'entreprise a sans aucun doute joué un rôle particulier. Depuis les années 1980, il a participé, mené, contribué, dirigé, créé différentes structures (APM, SOL, CJD, Medef local...) pour développer un « management humaniste ». Un management cherchant à allier performance pour l'entreprise et développement des hommes, mettant en avant la question de l'apprentissage, individuel et collectif. Il a cherché notamment à développer des « réseaux d'usage », c'est-à-dire des réseaux de pairs dans l'action ou l'activité. « *Une phrase résume ma conception du management : exercer son autorité, c'est rendre auteur. À mes yeux, un dirigeant est quelqu'un qui fait de ses collaborateurs des auteurs. Cela signifie qu'un patron digne de ce nom accepte d'entendre les questions de ses salariés, de passer du temps à leur apporter des réponses et de donner à chacun un accès direct et ouvert aux informations dont il a besoin pour comprendre la stratégie de l'entreprise et le sens de son travail.* », confiait-il dans une interview à *L'Express* en septembre 2007.

Nos entretiens sur le site de Virey-le-Grand en Bourgogne (250 personnes) ont montré que ce fonctionnement laissant une large place à la parole des équipes donne du sens au travail, permet à chacun de se sentir considéré et impliqué dans le travail. Le management, dans ce cas, peut être qualifié de participatif. Cette pratique est très intégrée chez les managers qui disent continuer à apprendre tous les jours au travers des échanges. Pour autant, ils ne cachent pas la difficulté de cette posture.

La structuration de la parole sur le travail est une composante essentielle du système managérial. Cette parole sur le travail, placée au centre de la relation entre le manager et son équipe, fait évoluer la posture managériale et les représentations de chaque côté. Une pratique à vrai dire très exigeante pour les managers et qui est parfois considérée comme difficile. Mais dans le même temps, ils la plébiscitent et disent

14. SOL France est un réseau de « transformation apprenante » qui réunit des praticiens d'entreprise, des chercheurs et des consultants. Ce réseau accompagne les individus dans leurs organisations, développe la capacité des équipes à apprendre ensemble et transforme les organisations dans leur contexte et leur éco-système.

avoir beaucoup appris au cours des dernières années : « *Cette démarche n'est pas un effet de mode, elle se poursuit dans la continuité* ».

L'objectif et les modalités de la démarche *lean* déployée partent du principe de « *voir ensemble les problèmes* » pour permettre à chacun, dans sa sphère de responsabilité, de trouver des solutions pour résoudre le problème, avec le soutien de son manager. Toutes les démarches, outils, pratiques, indicateurs mis en place dans l'usine et utilisés sont faits pour faire émerger les problèmes et les rendre visibles à toutes les étapes de la production, pour qu'ils puissent être réglés. Que ces problèmes concernent les machines, les hommes, les matières premières. Chaque problème est vu comme une opportunité d'améliorer la connaissance de son métier, donc la fabrication/production et donc la performance. L'environnement de travail est conçu à tous les niveaux pour permettre cela, dans une optique de non-culpabilisation en permanence.

Quand un problème arrive, la question est « *pourquoi* » et non pas « *qui* ». Partant de ce principe, la prise de parole des équipes sur le travail peut se dérouler de plusieurs manières, formelles pour certaines (réunion 5 minutes, chantier kaizen, temps d'échange avec le manager de l'équipe...) ou informelles au sein des équipes. Les managers échangent également entre eux de manière régulière car ils sont organisés en binôme ou trinôme selon affinités et de manière informelle pour échanger ensemble sur les points qui les préoccupent dans leur fonction managériale.

BILAN

Pour le management, c'est un mode de fonctionnement maintenant intériorisé qui a fait évoluer la culture managériale. Le manager est celui qui aide son équipe à grandir. Il doit apprendre à être dans la relation avec ses collaborateurs : « *J'ai appris en même temps qu'eux (mon équipe). On a appris ensemble. L'échange nous a permis d'apprendre ensemble.* » Certains parlent d'un rôle plus proche du *coach* que du décideur. À noter que les managers (hors dirigeants) sont depuis relativement longtemps chez Socla. Ils se sont donc engagés dans la démarche proposée en étant acculturés à la culture de l'entreprise. Ceux qui ont rejoint l'équipe plus récemment ont été formés à ce mode de fonctionnement managérial et témoignent aussi de son intérêt. Aucun des managers rencontrés ne voudrait d'ailleurs revenir à d'autres formes de management aujourd'hui et souhaite continuer à travailler dans cette entreprise. Le risque de remise en cause vient plutôt en général du sommet de l'entreprise car la force d'un tel système est très liée à la direction qui le met en œuvre, elle peut donc se révéler fragile dans un monde qui bouge.



©Vincent Collin



©SbtPCI



© Mick Allouis

PAROLE ET SÉCURITÉ CHEZ SPIE BATIGNOLLES TPCI

CONTEXTE

Spie batignolles TPCI est la filiale de génie civil (750 salariés) du groupe de BTP Spie batignolles (8500 salariés). Elle réalise des chantiers de travaux souterrains, d'ouvrages d'art, de projets industriels et fonctionnels sur l'ensemble du territoire et à l'international. Ces travaux durent de quelques jours à deux ou six ans. Le management opérationnel est piloté par les directeurs d'exploitation qui ont sous leur responsabilité des directeurs ou chefs de chantier, eux-mêmes en charge de l'animation des équipes et de la conduite des projets.

INTENTION

Le BTP est une activité à risque. Il est de tradition chez Spie batignolles que l'encadrement de terrain réunisse périodiquement toute l'équipe pour « parler sécurité ». Auparavant informel, cet échange s'est mué en un

rendez-vous préparé, planifié et formalisé : la « Minute Spie batignolles ». Objectif : zéro accident, telle était dès le départ l'intention du groupe, un des premiers à l'afficher ainsi parmi les groupes du BTP. Plus qu'un « coup de com' », cet objectif ambitieux témoigne de la volonté du groupe en matière de prévention des accidents du travail.

Les premières *Minutes Spie batignolles* étaient destinées à la recherche d'idées pour améliorer les conditions de travail et éviter les accidents. Partant du principe que les salariés étaient confrontés à des situations de travail dont les paramètres (matériel, planning, information, climat, matériaux, environnement, co-activité...) évoluaient sans cesse, le mieux était de leur donner la parole. Leur expérience, leur adaptabilité entre le « travail prescrit » et le « travail réel » était une source d'amélioration.

Au bout de quelques années, l'efficacité du format initial des *Minutes* s'est essouffée et les équipes finissaient par subir cette réunion. Les comptes rendus ne mentionnaient bien souvent qu'un « rappel du port des EPI ». En discutant avec les encadrants, pour rechercher les causes de cette perte de motivation à les animer, l'argument revenant fréquemment était que la recherche d'idées se faisait sur le terrain et qu'il était compliqué de demander à une équipe de résoudre un problème dans une salle en dix minutes. De fait, les réunions devenaient une contrainte et une perte de temps pour tous. Quant à « ajouter, en plus » une formation au poste de travail, l'encadrement n'avait pas le temps. Fort de ce constat, le service QSE (Qualité sécurité environnement) a réfléchi à une refonte de la formule.

ACTEURS ET MODALITÉS

Les *Minutes Spie batignolles* créées en 2008 font partie d'une démarche intégrée au management de tous les chantiers. Ce sont des réunions de terrain dont l'objectif est de favoriser les échanges autour de la prévention, de la santé au travail et de la vie de l'entreprise. Quatre types de sujets y sont abordés : « Minute information » (informer sur la vie du chantier et de l'entreprise), « Minute prévention » (améliorer la connaissance des règles et principes de santé, de sécurité et d'environnement), « Minute formation au poste de travail » (présenter les risques du poste de travail) et enfin, « Minute recherche d'idées » (améliorer la performance).

Selon les personnes rencontrées lors de notre enquête, le débat entre compagnons en présence de la hiérarchie a pour objectif de favoriser non seulement la prévention des risques professionnels mais aussi le dialogue sur le contenu du travail réel et permettre d'éviter les incompréhensions

nées des aléas inévitables dans le travail au quotidien. « *Pas de grand bouleversement pour les chantiers, mais une formalisation des formations au poste de travail, ainsi qu'une exigence de planification et de préparation de ces rendez-vous, par souci d'efficacité mais aussi de respect envers les compagnons* », nous dit-on. Concrètement, la *Minute* est animée par l'encadrement de proximité, avant la prise de poste et même sur le terrain : un chef d'équipe qui échange avec « *ses gars* », salariés, intérimaires ou appartenant à une autre entreprise, sans distinction. Ils échangent, progressent ensemble, améliorent leurs conditions de travail et participent à l'évolution des modes opératoires.

Mais les *Minutes* ne sont qu'une partie de la démarche « *Zéro Risque* » initiée en 2008 chez Spie batignolles TPCI. « *L'enjeu est au fond le développement de la culture sécurité, en impliquant le management à chaque étape de la préparation et de la réalisation d'un projet. Un système d'évaluation et de notation des chantiers est mis en place et des objectifs de réalisation des Minutes sont fixés pour créer une dynamique* ».

En matière de prévention sécurité, il faut sans cesse renouveler les messages, varier les vecteurs, s'adapter au contexte. Une nouvelle démarche a été lancée en 2013, sous le nom de « *Décadécisions* » afin de renforcer la culture sécurité de l'entreprise. Dix thèmes de sécurité choisis parmi une trentaine de situations identifiées comme accidentogènes font ainsi l'objet de procédures transmises à tous. Ces *Décadécisions* sont déployées dans le cadre des *Minutes Spie batignolles*. Selon les thèmes, l'encadrement de chantier ou la direction deviennent animateurs, le message est alors essentiellement descendant. Ils utilisent en général des supports préparés par les responsables QSE, la participation est moins spontanée, même si un moment d'échange est réservé à la fin de l'intervention.

Nous avons participé à une *Minute Spie batignolles* sur un chantier en Ile-de-France concernant l'un des thèmes de prévention choisis dans les *Décadécisions* : le port des lunettes. Le directeur d'exploitation adjoint était présent. Pendant la séance, un diaporama permettait à la responsable QSE de présenter les informations. Le diaporama comportait une vingtaine de *slides*, privilégiant l'image au texte pour illustrer chaque situation à risque et faire tomber la barrière de la langue. Le responsable du chantier était présent.

BILAN

De notre observation et des entretiens que nous avons eus avec la responsable communication, le directeur adjoint d'exploitation et le chef de chantier, que pouvons-nous retenir concernant « la parole dans le travail » ? « *Formellement, les Minutes sécurité sont le lieu où l'on se parle... Informellement, ça se fait au quotidien dans l'équipe* », dit le directeur adjoint d'exploitation. Il reconnaît qu'« *il y a sûrement du non-dit* » dans ces réunions. « *Ils parlent plus facilement entre eux* ». Pour lui, « *les problèmes remontent plutôt par la communication hiérarchique* ». Règle absolue pour tous les niveaux hiérarchiques, selon lui : « *le chef doit garder le lien avec le terrain, être à l'écoute et surtout apporter des réponses* ». « *Certes, le personnel s'exprime peu lorsque la hiérarchie est présente, mais le renouvellement régulier de ces rencontres instaure peu à peu un climat de confiance qui libère la parole.* »

Le compagnonnage et son esprit marquent la forte culture de métier dans une organisation de travail qui fonctionne sur mode projet (propre au BTP). Le travail d'équipe et les « grands déplacements » (les compagnons ne rentrent parfois chez eux que le week-end et passent plus de temps ensemble en dehors du travail) amènent une fusion entre temps formel et informel de travail, tout en renforçant la solidarité. La parole au travail et dans le travail est imprégnée par cette organisation particulière. Nos interlocuteurs nous l'ont dit quasiment en ces termes. « *La parole dans les équipes est libre, tout en respectant la hiérarchie* », dit le directeur d'exploitation. « *Il y a un franc-parler* ».

3

POUR ALLER PLUS LOIN

Des chercheurs de plusieurs disciplines des sciences sociales apportent leur éclairage sur les rapports entre travail et communication.

LA COMMUNICATION DANS LE TRAVAIL POUR « SE » COMPRENDRE ET « FAIRE SOCIÉTÉ »



Philippe Zarifian, Sociologue

Il y a en France un héritage lourd : la non-reconnaissance de la communication dans le travail. Cet héritage vient de loin. Du taylorisme sans aucun doute, mais aussi du fractionnement du modèle de métier et de la division fonctionnelle du travail. Aujourd'hui, l'importance de la coopération dans le travail est devenue une donnée essentielle. Or, elle est directement liée à la place de la communication à la fois pour « se » comprendre et pour « faire société ».

Communiquer, c'est se parler à propos de quelque chose. C'est aussi s'écrire, bien que les personnes s'écrivent de moins en moins. Cependant, on peut considérer que les messages par mail, dès qu'ils entrent dans un échange, une discussion, sont une manière de s'écrire. Même chose pour la participation à un forum. Néanmoins, la matrice reste bel et bien « se parler » (et non pas « parler »). Cette définition très basique et, à vrai dire, assez intuitive, marque une nette différence entre « communiquer » et « informer ».

Dans la communication, dans le fait de se parler, sont engagées deux caractéristiques majeures. D'une part, la réciprocité et, avec elle, la relance de l'échange langagier. La compréhension d'autrui, d'autre part, avec en particulier la compréhension *a minima* de la signification de ce qui est dit, mais aussi la compréhension de l'autre, sa culture de référence, sa manière de réagir dans une discussion, son adhésion à ce qui est dit ou son rejet, etc. Tous ces aspects sont présents dans cette simple action de « se parler ». Que se passe-t-il du côté de la communication dans le travail ? Il faut, me semble-t-il, faire un détour par un triple héritage.

■ L'héritage du taylorisme

Le taylorisme a été introduit en France de manière tardive dans les années suivant la Seconde Guerre mondiale. Cette introduction a été brutale, plus que dans les autres pays européens, parce qu'elle a été associée à une parcellisa-

tion des tâches particulièrement poussée. On peut faire allusion, par exemple, à la vitesse des gestes : plus le geste est simple, plus il est fait rapidement. Mais il y a aussi une autre raison. Dans le contexte de l'après-guerre, il importait pour les dirigeants d'entreprise de contourner les bastions syndicaux, mais aussi de contourner les ouvriers professionnels à la base de ce syndicalisme. La parcellisation a permis de simplifier de manière drastique la mise au travail de futurs ouvriers sans expérience industrielle. C'est le phénomène social majeur de cette période historique : modifier en large partie la composition de la classe ouvrière, en partant certes d'un besoin objectif de main-d'œuvre dans l'industrie, mais en y associant une visée politique. D'où le recours en masse aux travailleurs immigrés, d'où l'implantation d'usines à la campagne avec embauche d'une main-d'œuvre issue de la paysannerie.

Mais dans le taylorisme, il y a plus. Il y a la séparation entre la conception du travail et son exécution. Le propre du taylorisme, c'est la création d'un « détournement de production » : l'établissement d'une production intellectuelle et graphique dans les bureaux de préparation du travail, faisant appel à d'anciens ouvriers promus techniciens et à des ingénieurs. Il y a aussi l'isolement de chaque ouvrier à son poste de travail. Pour toutes ces raisons, Taylor a prôné un idéal de « zéro communication ». Communiquer, c'est perdre du temps en production, voire prendre le risque d'un travail mal réalisé si les personnes se parlent tout en continuant à réaliser leurs tâches. Cela équivaut à une baisse de productivité. Communiquer, cela peut être aussi échanger des propos négatifs sur la hiérarchie ou la direction, fomenter des résistances, etc.

Dans le cas français, deux pratiques vont venir illustrer cet idéal du « zéro communication ». D'une part, la disposition volontaire sur les chaînes de production, en particulier dans l'automobile, d'immigrés de nationalités différentes à chaque poste de travail (ne parlant pas la même langue et parlant encore mal le français, ce qui rendait le « se parler » difficile). D'autre part, dans certains ateliers, d'une manière qui existe encore aujourd'hui, l'affichage pur et simple de l'interdiction de parler. Tout cela s'est traduit non seulement dans les pratiques, mais aussi dans l'état d'esprit de la hiérarchie. Bien entendu, les sociologues et les ergonomes ont fait apparaître que le « travail réel » ne coïncidait pas avec le « travail prescrit » et qu'il existait une communication clandestine toujours présente dans les ateliers.

■ L'héritage du modèle du métier

Autre héritage, le métier. La référence au métier est, aujourd'hui, beaucoup plus noble, beaucoup moins discréditée qu'elle ne l'a été avec le taylorisme et à juste titre. Pourtant, le modèle de métier a engendré un fort fractionne-

ment de la communication dans le travail. Le métier c'est un milieu social, c'est aussi un ensemble de personnes partageant les mêmes règles de travail, la même déontologie, la même identité. Non seulement on a un métier, mais on est du métier. Le métier introduit une séparation nette entre le dedans et le dehors.

Au sein du métier, la communication est riche, diverse. Mais elle est exercée dans un langage et avec des codes qui la rendent opaque à ceux qui ne sont pas du métier. Ce langage et ces codes ont une véritable utilité professionnelle : ils permettent une compréhension réciproque, rapide et précise, avec la dénomination des outils, des gestes à réaliser, etc. Mais ils sont volontairement incompréhensibles par ceux qui ne sont pas du métier et c'est une manière de borner l'espace de communication, de mettre en place une forme de « non-communication », portée cette fois-ci par l'idéal des « secrets du métier ». Seuls sont légitimes à parler du métier et à l'évaluer ceux qui en sont.

■ L'héritage de la division fonctionnelle du travail

Avec la division fonctionnelle, on passe de Taylor à Fayol, de l'organisation du travail à l'organisation de l'entreprise. Fayol est célèbre pour avoir prôné et appliqué, dans l'entreprise qu'il dirigeait, la stricte division entre grandes fonctions : fonction de production, fonction commerciale, fonction financière, etc. Mais la contrepartie est une non-communication entre les fonctions, pour les salariés de base comme pour une large partie de l'encadrement. Aucun dialogue n'est nécessaire ni permis entre quelqu'un qui « produit » et quelqu'un qui « vend » par exemple. Cela introduirait du désordre et une perte d'efficacité. Mais, Fayol en attendait aussi des gains « politiques » : séparer les fonctions, c'était accroître le pouvoir de l'état-major, seule instance à avoir une vue globale et à pouvoir arbitrer.

Ce triple héritage – du taylorisme, du modèle de métier et de la division fonctionnelle du travail – reste de nos jours lourd à porter dès lors qu'on veut développer et ouvrir la communication. Cet héritage est inscrit, non seulement dans la culture dite managériale, mais aussi dans l'organisation du travail et dans celle de l'entreprise. Croire qu'on peut développer de manière ample la communication est illusoire si l'on ne modifie pas l'organisation. C'est particulièrement vrai dans l'industrie ; en revanche, le monde des services a été moins pénétré dans les années de l'après-guerre par les modes d'organisation tayloriens. Ce qui s'est imposé, c'est moins le travail prescrit que le travail peu qualifié et, surtout, dont la qualification a été très peu reconnue.

C'est moins le taylorisme qui agit qu'une oppression conjuguant de nombreux facteurs :

- la prédominance des femmes (nettement majoritaires dans cet univers), avec tous les préjugés qui l'accompagnent ;
- la non-reconnaissance du professionnalisme ;
- le très faible taux de syndicalisation, ce qui veut dire aussi un très faible souci des principales organisations syndicales à s'implanter dans ce milieu pour le défendre.

Dans les services, on a pu constater, là aussi, une faible communication dans l'exercice du travail, due moins à un dispositif organisationnel qu'à l'oppression directe que les employés subissaient et subissent encore. Il suffisait que la hiérarchie dise qu'il ne fallait pas communiquer pour l'obtenir. Là aussi est apparue une communication clandestine, non officielle, mais moins centrée sur le travail qu'elle ne pouvait l'être dans les ateliers industriels.

■ La place de la communication dans le travail de nos jours

La communication au sein du travail est inscrite aujourd'hui dans deux mouvements :

- un mouvement interne à l'organisation : la nécessité de coopérer et/ou de développer le travail collaboratif. Coopération en équipe, en ligne, en projet, en processus, en réseau... Il existe aujourd'hui une diversité de formes organisationnelles portant la coopération dans le travail, mais la tendance principale est de développer des coopérations inter-métiers et inter-fonctions ;
- un mouvement sociétal : un fort besoin de créer ou de recréer de la société, de « faire société », comme le disait le sociologue Georg Simmel a émergé en réaction au constat de désintégration des liens sociaux et d'une perte de solidarité. Dans les entreprises, cela s'exprime par une demande sourde de briser l'isolement, de trouver de la chaleur humaine, d'avoir des visées et perspectives communes, de cultiver l'amitié contre la mise en concurrence.

■ Qu'est-ce au fond que coopérer dans le travail ?

C'est opérer ensemble, agir ensemble, travailler conjointement et cet « agir ensemble » ne peut se consolider, en entreprise, que si l'on partage des enjeux communs. Des enjeux, plus que des objectifs. Les enjeux sont à plus longue portée que des objectifs précis à un moment donné. Et pour affronter les enjeux, il faut les connaître, en développer l'intelligence. Un enjeu ne peut pas être prescrit. Il doit être compris et admis. Ainsi, pour agir ensemble en connaissance de cause, il faut partager directement une

action et sa signification ou s'organiser ensemble au préalable pour faire converger les actions vers un même effet, quitte à opérer conjointement des réajustements pour vérifier cette convergence et garder la pertinence des actions par rapport aux enjeux.

Ce qui est souvent négligé par le management, c'est la communication directe dans le travail et pas simplement le cadre organisationnel ou l'action managériale, c'est-à-dire le vecteur principal de la coopération. Pour autant, il faut partager la compréhension des problèmes, confronter leur analyse, se projeter ensemble dans l'avenir et anticiper les actions à mener, voire co-élaborer, co-écrire en quelque sorte la conception de ce que l'on doit entreprendre ensemble.

Toute coopération suppose des temps d'échange, de discussion, de réflexion collective. Pour se mettre d'accord sur la compréhension des problèmes, pour se réajuster, pour rectifier, pour mettre en commun l'expérience acquise, pour explorer de nouvelles solutions, etc. C'est cela le travail d'aujourd'hui et plus encore de demain. Mais ces temps manquent aujourd'hui cruellement dans les entreprises. On n'a pas encore pris conscience de leur importance. Le taylorisme continue à marquer les esprits.

■ Le besoin de « faire société »

S'agissant du besoin de « faire société », deux traditions théoriques différentes permettent d'éclairer cette question.

La première vient de Durkheim qui explique que la société est avant tout une question d'ordre, de cohésion, de solidarité. Le point essentiel de l'intégration sociale est représenté par les règles sociales (sociétales) de comportement moral auxquelles chacun doit accepter de se plier et d'intérioriser. Faire société, c'est alors trouver ou retrouver les règles et valeurs morales (qui relèvent de ce qui est bien ou mal de faire) qui permettent d'unifier les individus concernés. Ces règles et valeurs sociales transcendent, dépassent les motifs et intérêts individuels.

La seconde tradition vient de Max Weber. Il insiste sur la question du sens de l'activité sociale dans laquelle chacun est engagé. Le sens, ce sont les motifs et les raisons que chacun a d'agir, dans une activité sociale, donc en interaction avec autrui. Le sens, c'est aussi l'orientation (dans la signification routière du mot) que l'on donne à son action, la perspective quant au devenir. Faire société, ce n'est pas principalement respecter des règles communes, mais c'est s'accorder ensemble sur le sens donné aux actions et aux comportements et ceci à partir d'une compréhension réciproque du sens que chacun y place. Chaque individu engage tout ou partie de soi en s'accordant et en s'engageant autour d'un sens commun. Et pour être véri-

tablement commun, il faut en parler, en discuter, échanger à son propos. Il faut communiquer, se parler.

Sans nier la nécessité de la tradition ouverte par Durkheim, j'adhère, en tant que sociologue, beaucoup plus à la tradition issue de Max Weber, qualifiée de « sociologie compréhensive » et qui est plus adéquate pour penser la société actuelle. En entreprise, la vision durkheimienne est à mon sens trop présente et comporte un risque de confusion entre des règles vraiment sociales et des prescriptions managériales. Compte tenu de ces deux traditions d'analyse, la question du « faire société » est devenue particulièrement importante aujourd'hui à cause des effets de dislocation sociale. La crise du taylorisme a révélé une absence de sens donné au travail. Elle n'est désormais plus masquée par le travail à accomplir sous prescription.

■ Communiquer, c'est reconstruire du sens commun

Selon le philosophe et sociologue allemand, Jürgen Habermas, auteur de la théorie de « l'agir communicationnel », communiquer dans le travail, c'est se mettre d'accord sur quelque chose à faire en commun et agir avec d'autant plus de force que cet accord est profond. Mais qu'est-ce que se mettre d'accord ? Pour se mettre d'accord, il faut instaurer un véritable dialogue, argumenté, et une compréhension réciproque. Habermas distingue trois registres pour instaurer cet accord :

- **la vérité propositionnelle** : il s'agit, pour chacun, de prétendre dire le vrai sur un fait ou un événement. Il faut analyser la situation et en discuter, car il est rare que tout le monde ait le même point de vue. La communication réussit lorsqu'un accord est possible, après échange de preuves, d'expériences similaires, d'arguments. Dès lors que cet accord suscite une action, la véritable sanction de la validité de l'accord résidera dans la réussite ou non de l'action. C'est la réalité qui tranche. Il s'agit ici d'une approche pragmatique, incontournable dans un travail professionnel : on vise en commun le succès.
- **les normes morales** : ce sont des normes et, comme toutes normes, elles s'imposent. Mais la communication joue pleinement son rôle lorsqu'il y a débat et choix collectif, raisonné sur telle ou telle norme morale commune. Moins la norme est imposée autoritairement, plus elle aura donné lieu à discussion, plus elle sera solidement respectée « en connaissance de cause ». On adhère à ce qu'on aura pu discuter, voire contester. Est visé ici non un succès pratique, mais une cohésion sociale, un certain ordre collectif. On rejoint l'approche durkheimienne du « faire société ».
- **l'expressivité personnelle et de l'éthique dans un cadre social** : ce troisième enjeu de « l'agir communicationnel » est le registre de la sincérité ou de l'authenticité. Chacun doit pouvoir exprimer, avec sincérité, ses

valeurs et projets de vie bonne, donc son éthique personnelle, de manière à ce que les autres en tiennent compte et que ces éthiques se composent. Dans ce troisième registre, il ne s'agit pas de se mettre d'accord. Personne n'a à être d'accord avec l'éthique personnelle de telle ou telle personne. Par contre, il s'agit de l'exercice, difficile mais hautement précieux, consistant à procéder par recoupement, c'est-à-dire à dégager une éthique commune, une même conception de la vie bonne et des vertus qui la portent, sans sacrifier ou dépasser en rien les éthiques personnelles. C'est moins de sincérité dont on a besoin, que de liberté et de tolérance.

Il s'agit, dans la communication, de comprendre et de tenir compte du sens et des affects que chacun donne à son engagement dans un travail collectif. Mais aussi des difficultés et souffrances personnelles qui font que la vie au travail apparaît douloureuse et affaiblissante et donc nullement « bonne ». La définition du « bon », dont le modèle paradigmatique reste la santé (qu'est ce qui est bon ou mauvais pour la santé). C'est ainsi qu'une éthique commune peut émerger. On se situe ici dans l'approche wébérienne du « faire société ». La condition absolue de ce troisième registre est que chacun puisse s'exprimer et être écouté, et réciproquement. L'éthique commune recoupe le « sens commun », auquel s'ajoutent les valeurs de vie. Car c'est bel et bien à propos de l'éthique que la question des valeurs de vie – les seules à être importantes – prend une réelle signification. Avoir plaisir à travailler, voilà une proposition simple, élémentaire là encore, mais qu'il faut revaloriser.

En conclusion, une communication réussie est indispensable à la coopération dans le travail et donc pour l'efficacité de l'entreprise. Elle permet de « faire société », d'obtenir une cohésion sociale, un dépassement des fractures et des désintégrations actuelles et de partager les enjeux de l'entreprise. La communication permet en outre de produire du sens, individuel et collectif, ce qui impose de pouvoir s'exprimer, être écouté, co-élaborer le sens et partager des valeurs de vie au travail. Enfin, elle est nécessaire à l'articulation entre communication interne et communication avec les clients, usagers, publics.

Ce sont des enjeux d'aujourd'hui et, plus encore, de demain. Mais la communication n'est pas aussi spontanée qu'on le pense, surtout si l'on tient compte de l'héritage du passé. Elle requiert des conditions matérielles – du temps en particulier –, des efforts d'ouverture de tous et, surtout, de la part des entreprises organisées en mode projet. C'est pourquoi il faut développer, dans les entreprises et les administrations, une véritable politique de communication liée au travail, pour en favoriser le développement.

TRAVAILLER, C'EST RÉGLER DES PROBLÈMES ET PARLER ENSEMBLE

Mathieu Detchessahar

Professeur, Université de Nantes, chercheur en sciences de gestion au Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique



Le travail en proximité souffre aujourd'hui d'un double déficit : celui de la régulation et celui de la communication. Mathieu Detchessahar, professeur des universités à Nantes, chercheur en sciences de gestion, revient dans cet entretien sur ces deux dimensions du travail aujourd'hui. Il est, depuis 2012, un des intervenants de la formation de l'Afci sur l'apport des sciences sociales à la communication.

Vous avez conduit ces dernières années des recherches dans plusieurs types d'entreprises. Quels enseignements en tirez-vous s'agissant des formes d'organisation et de management qui ont cours aujourd'hui ?

Les recherches que nous avons menées dans une trentaine d'entreprises depuis 2006 ont porté sur les liens entre formes d'organisation, management et qualité de vie, voire santé au travail. Précisons d'emblée que nous sommes intervenus dans des entreprises ayant connu des difficultés (conflits, climat social dégradé, absentéisme, suicides...). Une chose nous a frappé : qu'il s'agisse d'un hôpital, d'une entreprise industrielle ou d'un centre d'appel par exemple, alors qu'*a priori* un lien pouvait sembler évident entre mauvaise qualité de vie au travail et méfaits d'un hyper management, c'est l'inverse que nous avons découvert, et cela à grande échelle. Ce qui nous est apparu, c'est un divorce entre l'activité de management et le travail opérationnel. Alors qu'il y a quelques années on parlait beaucoup de pression exercée par le management, voire de harcèlement, on a rencontré des salariés souffrant plutôt d'un management trop souvent absent de la régulation du travail. Le manager dans les faits est de moins en moins dans le travail. Ses activités de management se développent, mais à côté du travail réel des salariés.

Et cela, alors que le travail est de plus en plus exigeant au quotidien...

Le travail est devenu à la fois plus exigeant et plus contraint pour des raisons liées, entre autres, à l'innovation, aux délais, aux coûts... Autant de facteurs qui génèrent simultanément des tensions. Mais en fait ce n'est pas tant là que réside la difficulté majeure, car au fond travailler ça a toujours été régler des problèmes, aussi complexes soient-ils. La difficulté vient du retrait du soutien managérial pour affronter ces tensions. C'est un peu comme si on avait retiré sous les pieds des équipes le tapis du soutien managérial au moment où elles en ont le plus besoin. Face aux tensions et aux contradictions, le rôle du manager est de faire des tris, d'établir des priorités, de construire des compromis dans le travail. Or, les équipes rencontrées constatent un retrait du manager occupé à de multiples tâches (réunions, projets, reporting...). Les tâches de gestion en particulier ont une emprise tout à fait significative dans son quotidien. Il est affairé, mais concrètement il est moins présent auprès de ses équipes. D'où une moindre régulation du travail. Ce sont les salariés eux-mêmes qui font les tris, établissent les priorités, gèrent les dilemmes, non sans conflits parfois au sein même de l'équipe. Les salariés ne tiennent d'ailleurs pas un discours comminatoire à l'adresse de ce manager absent ; il y a au contraire une forte demande de le voir revenir au cœur de l'activité.

Quels sont les effets d'un management qui s'éloigne du travail opérationnel ? Pour qui est-ce le plus dommageable ?

C'est dommageable pour les salariés, les équipes, pour les managers eux-mêmes et pour l'entreprise. Les équipes se retrouvent abandonnées face à des contraintes qui s'accroissent. Elles sont en permanence à courir après une régulation qui ne se fait pas, ou avec retard. Elles ne peuvent pas faire du bon travail, disent-elles, car il y a toujours un objectif qu'on ne peut atteindre. Cela se traduit par un triple effondrement. Un effondrement du sens d'abord, au sens de la direction du travail (ce que chacun doit faire concrètement). Un effondrement de la reconnaissance ensuite, dès lors que l'organisation incarnée par un responsable est défaillante. Celui ne ci ne peut pas reconnaître vraiment les salariés s'il ne voit pas directement ce qu'ils font. Pour reconnaître encore faut-il connaître. Et les équipes ne peuvent se contenter d'un épisodique « merci ! », « bravo ! ». Un effondrement de l'autorité enfin. Les managers ont de plus en plus de mal à faire autorité, c'est-à-dire à susciter l'obéissance volontaire. L'autorité réelle ne peut intervenir que dans une proximité avec les opérations.

Et quel effet produit cet éloignement pour les managers eux-mêmes ?

Ils n'en sont pas heureux, la plupart du temps. Mais il existe, en réalité, plusieurs types de comportements. J'en distingue trois. Il y a d'abord ceux que j'appelle les « superhéros ». Ces managers entendent l'appel des équipes pour revenir dans l'activité et, malgré toutes les contraintes qui les éloignent, ils décident d'y aller, au risque de craquer, de s'épuiser. Réguler le travail devient alors une activité en plus de tout le reste. Ils savent, par ailleurs, qu'ils ne seront pas évalués sur cet aspect souvent invisible de leur activité. Autre catégorie, ceux que j'appelle les « résignés ». Ils ont essayé un temps de faire de la régulation mais, devant la charge, ils se mettent en retrait tout en ayant conscience de ne pas faire du bon boulot. Dernière catégorie, ceux que j'appelle les « complices ». Ils trouvent un certain confort dans le retrait, dans l'instrumentation et le pilotage à distance. Ils sont de fait associés aux forces centrifuges qui les éloignent du travail. D'une certaine façon, c'est moins fatigant et, surtout, ils ne jouent plus leur légitimité dans le face-à-face et la proximité avec le travail réel.

Et enfin quels dommages pour l'entreprise dans son ensemble ?

Absence de motivation, coûts cachés ou encore absentéisme en hausse... Mais il y a d'autres dommages, peut-être plus profonds. Par exemple, la difficulté de recrutement des managers de proximité (cf. l'étude d'*Entreprise et personnel* « Managers de proximité non merci ! »). L'image du manager de proximité est dégradée. Les salariés le perçoivent coupé du métier et de son sens. Dès lors, l'envie d'aller vers cette responsabilité décroît parfois dangereusement. Un autre préjudice a trait à l'innovation. C'est toujours plus difficile d'innover, tant sur les produits que sur les services, quand on est loin du travail. Être au plus près du travail, voir ce que l'on peut faire ou ne pas faire reste une source irremplaçable d'innovation. Certes, il y a d'autres sources d'innovation, mais se passer du potentiel d'innovation venant de l'attention portée au travail et à ceux qui ont le travail entre leurs mains est dommageable pour l'entreprise, en termes de compétitivité et de performance notamment.

Comment remettre le management au cœur du travail? Qu'est-ce que cela suppose ?

Cela suppose d'agir sur plusieurs leviers. Il y a *a minima* deux chantiers préalables : un chantier organisationnel et un chantier RH. Sur le plan de l'organisation, le manager est pris par des tâches qui l'empêchent d'être au plus près de l'activité et de ses équipes. Il s'agit donc de « désempêcher » le manager, c'est-à-dire de faire de la place dans son agenda pour recréer des moments

de régulation. Cela passe, entre autres, par un travail sur les fiches de poste en revisitant les tâches connexes ajoutées au fil du temps et qui sont devenues le cœur de son métier, loin du travail. Toujours sur le plan organisationnel, il y a les marges de manœuvre du manager. Il faut lui permettre de régler les problèmes, de prendre des décisions sur le terrain de l'activité, ce qui suppose délégation et subsidiarité. Sur le plan RH, des ajustements sont nécessaires pour que les managers puissent redevenir des managers du travail. En matière de recrutement, il faut veiller à ce que les managers aient des compétences managériales, mais aussi, et c'est essentiel, des compétences métier. Il y a eu un déséquilibre sur ce plan. Trop de managers recrutés étaient « hors sol » par rapport aux métiers. Les managers d'équipe ont ensuite besoin de temps et de stabilité dans le poste pour que les salariés aient ou retrouvent confiance. Les contraintes de mobilité dans les entreprises ont souvent conduit à une véritable instabilité managériale. Un turn-over trop intense va à l'encontre de la confiance et de l'inter-connaissance entre managers et salariés. Enfin, il faut pouvoir évaluer l'activité de régulation du travail. Or, le manager n'est pas évalué sur ce critère, mais sur d'autres dimensions, les coûts par exemple. Une nouvelle approche de l'évaluation ne va pas de soi car il est difficile de rendre visible l'activité de régulation au quotidien. Cette évaluation n'en est pas moins nécessaire. On est habitué à une évaluation du « combien » et beaucoup moins à une évaluation du « comment ».

Vous insistez dans vos recherches sur la nécessité de retrouver des occasions d'échange, des espaces de discussion sur le travail. Comment voyez-vous les choses évoluer sur ce plan ?

Je disais que travailler, c'est régler des problèmes. Travailler, c'est aussi parler ensemble. Or, je constate avec intérêt que la boucle a été assez rapide entre les travaux universitaires et la pratique. Cela fait maintenant plus d'une dizaine d'années que des chercheurs travaillent sur ces questions d'espaces de discussion sur le travail. Des praticiens dans plusieurs secteurs s'en sont saisis. On a l'impression parfois d'une évidence partagée, même s'il faut toujours se méfier des évidences. Le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud réalisé à la demande du Premier ministre sur le bien-être et l'efficacité au travail y faisait référence en 2010. Plus près de nous, l'accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 évoque explicitement l'enjeu de la parole sur le travail. Cela dit, il faut s'entendre sur les mots. Espace de discussion, espace de parole et espace d'expression, ce n'est pas tout à fait la même chose. S'exprimer, parler de son travail, c'est en soi toujours une bonne chose. Il y a une dimension psychologique, une dimension de développement personnel. Il peut y avoir aussi une dimension sociale : ça construit du collectif. Mais, je reste convaincu que cette dimension d'expression est insuffisante. Souvent dans

les espaces d'expression – le participatif des années 80 nous l'a montré –, on est à côté du travail, on n'a pas pris sur le travail. Par-delà la dimension psychologique et sociale de la parole qui peut être utile, il y a une dimension « politique » de la discussion dans le travail qui doit permettre de fabriquer des règles au quotidien. On a besoin de discussion au sens d'un processus au cœur de l'activité et qui conduit à la décision. Les espaces de discussion ont vocation à infléchir le travail, à trouver des solutions, c'est en cela d'ailleurs qu'ils ont une dimension politique. Cela ne peut se faire sans une présence managériale. La question importante est de remettre le manager au cœur de l'activité comme animateur de cette discussion sur le travail. Cela ne veut pas nécessairement dire rajouter un espace nouveau, mais faire l'état de ce qui existe et choisir le dispositif le plus approprié, en le convertissant, au besoin, en espace de dialogue. On s'aperçoit souvent que les réunions d'équipe, quand il y en a, sont souvent monologiques et descendantes. L'enjeu serait alors d'y insérer du dialogue sur le travail.

Les managers n'ont-ils pas eux-mêmes besoin d'espaces de ce type ?

Si, bien sûr. L'espace de discussion n'est pas réservé aux opérateurs de base. On voit se développer dans certaines entreprises des formes d'échanges entre managers, entre pairs. Au fond, les différents espaces sont liés. Il y a pour les managers un intérêt réel à avoir des temps comme ceux-là, à vocation certes de développement, mais aussi à caractère politique pour le travail. Il y a ici ou là des clubs de managers. C'est intéressant, mais est-ce pérenne? Pour qu'ils ne s'essouffent pas, il faut que ce qui s'y dit puisse être récupéré par le niveau supérieur à des fins d'action. Sinon, l'espace en question risque d'être un espace sans effet sur l'organisation, les moyens ou l'activité en général.

Avez-vous des exemples récents d'une parole retrouvée dans les équipes entre management et salariés? Avec quels effets sur la marche de l'entreprise, le management et la santé au travail?

On n'a pas encore de *success story* du management par la discussion... D'abord, parce qu'il n'y a pas de modèle unique. Ensuite, quand ça se met en place, c'est toujours un projet de moyen terme, surtout si on intègre les préliminaires organisationnels ou RH. On manque de recul. Ce qui me frappe en revanche, c'est que des entreprises se saisissent de la question et tentent des choses. On est encore au stade de l'expérimentation, mais les expérimentations sont en plein développement. Il est intéressant de constater que, dans cette période de crise, cette question « parle » aux directions d'entreprise. Il y a des expérimentations par exemple à la SNCF avec l'opération « *Parlons de nous et de nos métiers* », au ministère des Finances à la Direction générale

des finances publiques (DGFIP), au Crédit agricole. Dans ces différents cas, il faudra voir ce que ça produit dans le temps, une fois que les intervenants tiers qui aident les directions et les équipes seront partis. La question est de savoir ce qu'il en restera dans les rituels des managers et des équipes. Une des clés se trouve dans l'implication du haut management. Nous testons en ce moment dans un grand groupe de nouvelles pratiques de discussion des Comités de direction. C'est important que des dirigeants éprouvent eux-mêmes ce type de dialogue sur le travail.

Quand vous évoquez des espaces de discussion dans le travail, vous ajoutez aussitôt le besoin d'organisation de cette parole, vous utilisez même le terme d'ingénierie...

J'utilise ce terme parce que s'il est éminemment sympathique de parler d'échange au travail, ce n'est pas facile d'organiser le dialogue sur le travail. Ce n'est pas facile pour les personnes qui dialoguent. Il y a des horizons d'entente et de solidarité, mais il y a aussi des réalités de désaccord et d'incompréhension. Il arrive que cela percute le pouvoir d'organisation. À partir du travail, il n'est pas rare que l'on remonte à l'organisation et à ceux qui en ont la charge. Il y a une dimension critique dans une telle démarche. Quand on discute du travail, on appelle souvent à sa transformation. C'est pour cela qu'il faut envisager une ingénierie, un soutien de ces espaces de discussion. Il importe qu'il y ait un médiateur et qu'il y ait un point de sortie politique. D'où l'enjeu de l'implication managériale. Il y a aussi des questions pratiques de fréquence. Permettre que les fréquences ne soient pas trop espacées en tenant compte du rythme ou du cycle de l'activité. Si l'on veut que le dialogue produise non seulement des mots, mais des solutions, des règles, il faut qu'il soit dans le rythme du travail. Selon les activités, on a des rythmes très différents. Sachant qu'il n'est pas toujours facile d'appréhender et d'analyser le travail (cf. les travaux d'Yves Clot ou de Philippe Davezies par exemple), il peut y avoir besoin de se former et d'outiller la discussion sur le travail. Les outils de gestion sont orientés vers le reporting, très peu vers le pilotage du travail et de l'activité. Discuter du travail, cela demande de penser une action d'organisation et des outils en appui. Cela demande enfin des connexions et des liens verticaux entre les espaces existants à différents niveaux.

Cette mise en œuvre de la communication dans le travail est une affaire de management. Comment situez-vous les apports possibles des communicants ?

Il ne faut pas se tromper. Il y a en entreprise beaucoup de candidats à l'animation de la discussion sur le travail. On voit des RH, des communicants, des psychologues internes ou des syndicats se projeter sur ce plan. Tous

ces acteurs ont une place légitime, mais cette place ne peut pas être celle de partie prenante directe de la discussion sur le travail. Avant tout, parce que les salariés ont envie de parler du travail entre eux et avec leur chef. Ils veulent que l'échange produise des effets, des solutions, des décisions. Pour autant, cette discussion doit être conçue, pilotée et soutenue. Chacun des acteurs (RH, communicants, syndicats, etc.), compte tenu de ses savoirs ou des intérêts qu'il porte, peut avoir un rôle important à jouer. Pour concevoir l'ingénierie, pour piloter le déploiement, pour évaluer les résultats, on a besoin de différents apports. Selon moi, le communicant a toute sa place dans un comité de pilotage de ces espaces de discussion et son apport peut être déterminant pour éviter les chausse-trappes de la communication, mais aussi en termes de formation des managers. Il a toute sa place en amont et dans le suivi du développement de ces espaces. Les acteurs syndicaux ont évidemment aussi leur mot à dire car la discussion sur le travail participe d'un dialogue social de qualité. Le rôle de ces différents acteurs, de ces différents experts importe aussi pour légitimer la démarche face à ceux qui pourraient y renoncer pour des questions de pouvoir.

Vous êtes un des rares chercheurs en sciences de gestion à accorder une telle importance à la parole au travail et sur le travail. Dans d'autres disciplines, on trouve aussi des chercheurs qui mettent en avant cet enjeu de la parole. Y a-t-il un mouvement interdisciplinaire en cours ?

Il y a un réel intérêt pour cette question de la discussion sur le travail, de son équipement, de ses modalités de mise en place, cet intérêt est partagé par différentes disciplines. Au premier chef, la psychologie du travail. Bien sûr, l'ergonomie. Il y a aussi la sociologie et également, dans une certaine mesure, les sciences de gestion. Ce mouvement est à la fois informel et formel. Différents chercheurs – je pense entre autres à Yves Clot, Pierre Falzon, Philippe Davezies, François Danielou, Pascal Ughetto... – se voient et échangent sur le sujet. On échange les points de vue, on intervient souvent ensemble dans les colloques. Il y a aussi des lieux d'accumulation qui facilitent le travail interdisciplinaire. Je pense à l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Elle a identifié les convergences entre chercheurs et s'emploie aujourd'hui à les faire travailler ensemble. Figure d'ailleurs parmi ses chantiers prioritaires un chantier sur les espaces de discussion sur le travail. Comme c'est un lieu de passage entre recherche et monde des entreprises, elle facilite le passage théorie/pratique. Et c'est tout à fait fécond.

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier

AU TRAVAIL, C'EST LA VIE QUI SE JOUE !



François Hubault

Ergonome, directeur du département Ergonomie et écologie humaine à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

François Hubault a dirigé en 2010 la publication de *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail* et, en 2011, de *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*, ouvrages publiés aux éditions Octares. Il est intervenu dans le cadre de la formation de l'Afci sur l'apport des sciences sociales à la communication. Il répond aujourd'hui à nos questions sur les enjeux du travail.

Quel est au fond l'apport de l'ergonomie pour comprendre le travail ?

Pour moi, l'ergonomie est une pratique clinique d'intervention sur le travail qui produit en même temps une transformation-conception et un savoir. C'est ainsi qu'est née la distinction, aujourd'hui bien connue, entre travail prescrit et travail réel. L'intervention ergonomique a mis en évidence que dans le travail ça ne se passe jamais comme on l'avait envisagé. Le réel résiste à la maîtrise, à la toute puissance. Même à l'époque du taylorisme dominant quand tout était prescrit dans les moindres détails, les gens faisaient autrement que ce qui était prévu. Aujourd'hui, avec un environnement plus instable, la prescription n'est plus de même nature. Les organisations détaillent moins qu'avant tout ce qu'il faut faire, même si elles cherchent à redéfinir un nouvel espace du prescrit par la prolifération de procédures de toutes sortes. Dans un univers de moindre prescription formelle, l'individu doit mettre beaucoup de lui-même, de sa subjectivité pour réaliser la tâche dans son intention. Il entre de plus en plus de travail pour devoir gérer l'incertain. En tout cas, l'intervention de l'ergonome se situe toujours là dans l'écart entre prescrit et réel, dans cet entre-deux singulier où le travail se déploie.

Tous les ergonomes interviennent-ils de la même façon ?

Les ergonomes se partagent en deux familles principales. Il y a ceux qu'on peut qualifier de « fonctionnalistes », dont l'intervention consiste pour

l'essentiel à réduire l'écart prescrit/réel dans une visée d'efficacité productive. Leur action se situe sur le plan du fonctionnement. Il y a ceux, dont je fais partie, qui travaillent aussi sur cet écart, mais en mettant en avant plus particulièrement la dimension subjective du travail. Toute activité contient une projection subjective : ce que je mets de moi dans le travail est souvent un enjeu de vie et de santé à travers le bénéfice subjectif que je peux espérer de mon activité. C'est toute la question du lien entre le réel extérieur et le réel intime, avec ses peurs et ses attentes.

Justement comment appréhendez-vous la subjectivité dans le travail, eu égard notamment aux compétences demandées aux salariés ?

La subjectivité, c'est la capacité sensible, la capacité d'être affecté. C'est un mode de relation au monde, aux autres, une manière d'être au monde. Il n'y a pas d'un côté le sujet et de l'autre le monde. La subjectivité se fonde toujours sur une relation. Il n'y a pas d'activité, pas de travail sans subjectivité. Quelque chose se passe dans le travail qui me pousse à agir. Cette subjectivité est la source de la compétence aujourd'hui tant recherchée, c'est-à-dire de la capacité à comprendre comment je suis relié aux autres, comment ce qui arrive m'arrive, me concerne, et jusqu'où? C'est même ce qui crée de la valeur. Encore faut-il créer les conditions et outiller les personnes pour qu'elles puissent ancrer leur projection subjective dans la projection stratégique de l'entreprise. D'une certaine façon, on peut dire que la compétence, c'est l'organisation professionnelle de la subjectivité.

Un exemple de cette « organisation professionnelle de la subjectivité »

Prenons le cas du monde de l'hôpital. Face à une situation dramatique – un malade en souffrance près de la mort par exemple –, vous et moi nous serions non seulement affectés, mais sans doute sur-affectés. Pourquoi? Avant tout parce que nous ne pourrions pas faire grand-chose. L'infirmière aussi est affectée, mais la différence, c'est qu'elle peut faire quelque chose. C'est même le ressort de sa capacité d'agir. C'est très important. Son expérience lui permet de mobiliser sa subjectivité vers l'action à partir d'une expérience construite. Voilà un exemple de professionnalisation de la subjectivité qui est, à proprement parler, une compétence.

L'actualité récente dans plusieurs entreprises a mis le projecteur sur les « risques psychosociaux » (RPS). Quelle est la place du risque dans le travail ?

Il y a deux manières d'appréhender le risque. Tout d'abord, il n'y a de travail que parce qu'il y a des risques. Quand tout est réglé, on est dans le domaine

de l'automate et pas du travail. La machine fonctionne, l'homme travaille. Et ce travail comporte toujours un risque d'erreur, d'échec. Travailler, c'est affronter le risque, c'est s'aventurer dans des mondes où on ne sait pas tout, sachant qu'on peut réussir ou échouer mais qu'on peut aussi apprendre de l'échec. Ça vaut donc le coup d'affronter le risque, notamment pour soi. Avec les risques psychosociaux, mais c'était déjà vrai en partie avec les troubles musculo-squelettiques (TMS), on est dans un autre ordre de risque. Le risque, dans ce cas, est de se retrouver dans l'incapacité de prendre des risques. Avec les risques psychosociaux, le risque ne vient pas tant de l'extérieur, de ce à quoi on est exposé, que de l'intérieur de l'activité elle-même. On n'est pas « exposé » aux risques psychosociaux. On ne prend pas de doses de RPS. Il y a risque quand on perd la capacité d'agir et quand l'individu retourne contre lui-même sa propre difficulté à agir. Il devient partie prenante au risque et, en fin de compte, tombe malade de mal faire.

Quelle prévention face à de tels risques « intérieurs »?

Puisqu'il n'y a pas à proprement parler de source extérieure, en tout cas clairement isolable, la meilleure prévention se trouve à la fois dans le développement de la capacité d'agir des personnes et dans l'écoute. Sur ce point, je distingue l'écoute de l'enregistrement. Les entreprises mettent en place un peu partout des numéros verts. Ce n'est pas de l'écoute, c'est de l'enregistrement. Certes, ce n'est pas négligeable, mais ce n'est pas de l'écoute. L'écoute demande une inter-subjectivité. On ne parle vraiment que si on est écouté. Je ne parle à quelqu'un que si celui-ci prend le risque de m'entendre. Et on sait bien aujourd'hui en entreprise que si ça ne remonte pas c'est parce qu'on n'écoute pas. L'organisation ne met pas le management en situation d'écoute, c'est-à-dire d'entendre ce qui est dit pour en faire quelque chose. Alors, on se réfugie dans la psychologisation, dans le seul traitement individuel, là où les questions posées concernent tout autant le sujet que l'organisation.

Cela renvoie à la place de la parole dans le travail. Comment envisagez-vous le rôle de la communication dans l'activité ?

Le débat récent à propos des risques psychosociaux révèle un double déficit des organisations. Un déficit de la capacité d'agir des salariés et un déficit de parole dans le travail. C'est ce double déficit qui fait problème. Beaucoup de salariés ont le sentiment d'être jugés sans qu'on entende les problèmes qui se posent et qu'ils posent. Il n'y a pas suffisamment d'espace de délibération sur le travail réel. Or, le travail est une question de dispute. Travailler c'est se colleter avec des choses qui ne sont pas réglées

d'avance. Il faut faire face à de l'inconnu, des aléas, des événements. Et ce qui manque le plus, c'est une communication organisatrice de la dispute sur les sujets du travail.

Quel sens donnez-vous au mot « dispute » ?

La dispute dans le travail, c'est la confrontation saine des points de vue. Saine au sens où elle fait du bien. Communiquer, c'est faire s'exprimer les différentes façons d'envisager l'activité, faire apparaître les points d'accord et de désaccord, rendre possible l'arbitrage. Cette notion de dispute est importante car elle renvoie à la conflictualité. La réalité en entreprise, c'est qu'on souffre d'un manque de débat, de conflictualité. Or, elle fait partie intégrante du travail. Les risques psychosociaux montrent qu'il y a un vrai manque de ce côté-là. Et c'est d'autant plus important que l'on est dans un univers où l'immatériel et les services dominent. Dans l'univers industriel ancien, la qualité du travail se mesurait essentiellement à travers la qualité du produit sur des critères tangibles et mesurables. Dans l'immatériel et les services, ce que produit l'activité n'est le plus souvent pas tangible et échappe à la mesure. Tout cela rend l'évaluation compliquée. On sait mesurer des choses substantielles, c'est plus difficile d'évaluer des construits sociaux. D'où l'importance d'avoir des modalités de confrontation sur ce que représente la qualité du travail. Il y a une vraie difficulté à reconnaître l'échange des points de vue comme élément du management de la performance. Comme cet univers de l'immatériel est complexe, on a tenté de l'industrialiser, de le standardiser à travers des procédures, des scripts par exemple. Ce faisant, une tension, voire une contradiction, se manifeste entre le standard et la personnalisation de la relation, laissant souvent les salariés se débrouiller, là où il faudrait de l'échange, de la confrontation, de la dispute pour savoir comment « bien faire ». Il revient au management d'organiser ces échanges de points de vue. Le problème est qu'il n'est pas investi de ce rôle.

Qu'est-ce que ça veut dire aujourd'hui bien faire son travail, bien faire son métier ?

Ça devient compliqué de savoir ce que veut dire « bien faire ». Soigner bien, traiter bien un client... Les entreprises qui savent que la définition du « bien faire » est compliquée et qui organisent des formes de délibération sur ce que veut dire concrètement « bien faire » auront, dans l'avenir, un avantage concurrentiel sur les autres. Dans nombre d'entreprises, on voit aujourd'hui que des salariés attachés à bien faire leur travail se trouvent, pour différentes raisons ou contraintes de procédures, conduits à « mal

faire ». Et ils en souffrent. Leur travail est dégradé à leurs propres yeux. Certains chercheurs parlent à ce propos de « *qualité empêchée* ». Ce qui laisse finalement les salariés désorientés. Une désorientation qui touche à la fois au sens et à la direction. Dans des situations de ce type, trop nombreuses malheureusement, il n'y a pas d'autre solution que de remettre du politique dans le travail. Remettre du politique, c'est revoir les normes et réhabiliter les collectifs de pairs, mais c'est peut-être avant tout remettre du professionnel, du métier là où il a disparu. La dimension importante, je crois, c'est la professionnalisation, c'est-à-dire l'établissement de ce qui fait référence, un dispositif institutionnel qui dit ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Reprofessionnaliser les opérateurs, reprofesionnaliser les managers, c'est redonner aux uns et aux autres la possibilité de mobiliser des moyens pour « bien faire ».

Le management ne serait pas assez professionnel...

Je considère, en effet, que le déficit professionnel le plus grave aujourd'hui est du côté du management. Le management ne s'assume pas comme métier. Donc, il n'y a pas de professionnalisation à proprement parler. Il y a sans doute une « ingénierisation » du management, mais pas de professionnalisation en termes de métier. Le métier, c'est une pensée, une manière d'accéder au monde, d'y mettre la main. C'est un vrai défi que de repenser le management dans une approche plus professionnelle.

Peut-on encore parler de bien-être au travail ?

Le terme « bien-être » n'est pas très opératoire pour nous les ergonomes. Il y a parfois dans cette expression un côté supplément d'âme. Or, dans le travail, c'est la vie qui se joue. La question de la qualité de la vie au travail renvoie directement à la santé. La santé prise à l'échelle de la vie. Si l'on met le travail en rapport avec la vie, se pose la question d'un travail durable. Comment durer dans l'activité ? C'est le problème des âges. Comment le travail fait société, permet de construire du « vivre ensemble », de la culture ? C'est le problème du lien entre des registres d'efficacité différents de l'entreprise et de la société. Comment faire société en entreprise ? Nous sommes renvoyés là à des dimensions fondamentales, mais ce réglage-là est précisément au cœur de l'activité des individus et des collectifs, dans le travail.

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier

COMMUNICATION EN ENTREPRISE : LA DYNAMIQUE DE LA PLURALITÉ

Nicole d'Almeida

Professeure en sciences de l'information et de la communication au CELSA

Intervention au colloque organisée par l'Afci et l'APSE en juillet 2013.

■ Une brève histoire de la parole dans le travail

Pour éclairer la place qu'occupent la parole et la communication dans les organisations, je commencerai par les replacer dans une perspective historique. Tout a commencé par un silence imposé dès la révolution industrielle du milieu du XIX^e siècle : le silence humain fait face au fracas des machines. La parole a été progressivement revendiquée et conquise, en lien avec le développement du mouvement ouvrier et syndical. Le combat consistait alors à déplacer la parole depuis l'extérieur de l'entreprise (la rue, le café et autres espaces publics) vers son intérieur. L'entreprise comme espace discussionnel est un problème récurrent, la parole sur le travail, dans le cadre du travail est un enjeu de revendications, d'avancées sociales ou parfois de recul.

Après avoir été tue, la parole a été au cours du XX^e siècle légalisée, puis sollicitée par un management qui a compris que l'intelligence manifestée dans la parole des individus pouvait apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Aujourd'hui, nous entrons dans une période de parole malheureuse : parole peu prise au sérieux et qui se dévitalise. Malgré la formalisation de dispositifs légaux ou managériaux qui campent et cadrent la possibilité de la parole, celle-ci semble sortir à nouveau des organisations et intervient sur les réseaux sociaux, en marge des cadres formels dédiés. Les lieux de son expression se multiplient et génèrent des conversations-revendications.

Je distingue deux mouvements dans l'intégration de la parole par les organisations. D'une part sont mis en place des dispositifs de communication sophistiqués qui donnent le sentiment illusoire d'une valorisation de l'expression. En réalité, la parole vive et collective se raréfie. D'autre part, prenant acte du rôle que peut jouer la parole dans l'efficacité et la qualité des services, les entreprises déploient de gigantesques efforts de forma-

tion pour industrialiser la parole. Ceci apparaît de façon très nette dans les centres d'appels, où la parole est totalement formatée et contrainte. Technicisation et dévitalisation de la parole au travail me semblent être les deux caractéristiques contemporaines, vraisemblablement peu étrangères au problème de la souffrance au travail.

■ Une diversité des prises de parole

Dans la lignée d'Erwin Goffman et de son approche anthropologique des manières de dire, il me paraît intéressant d'envisager trois types de rapports à la parole, qui ne sont pas sans conséquence sur la maîtrise et la satisfaction (ou non) que l'on peut ressentir au travail. Dans ces trois postures qui suivent se joue la possibilité de créer (ou non) du sens, de l'explicitier, de le construire en commun et d'inventer, d'innover et de proposer de l'inédit.

Le porte-parole. Il véhicule et reproduit à l'identique un message dont il n'est pas l'auteur et qu'il récite, sans apport ni ajout. C'est en quelque sorte le rôle qui est demandé au salarié. Dans cette posture, le salarié est un peu le ventriloque d'une organisation qu'il parle et qui parle à travers lui. C'est le degré zéro de l'interprétation et du jugement. N'est ici en place qu'un discours d'autorité, repris, récité.

L'interprète. La posture et le degré d'intervention personnelle sont ici différents. L'interprète reprend un message qu'il décline et adapte à son interlocuteur. Cette posture réflexive équivalente à un travail de traduction peut être envisagée comme la posture attendue du management, qui apporte une valeur ajoutée, une intonation personnelle adaptée aux équipes auxquelles il s'adresse. La posture est explicative, elle est celle de l'interprète sans être auteur, sujet et initiateur du discours.

L'auteur. Il est celui qui invente, formule et conçoit le message. On peut se demander qui est l'auteur aujourd'hui dans l'entreprise? L'auteur est-il unique ou multiple? Les conseils d'administration ou comités de direction peuvent être considérés comme des auteurs créateurs d'une stratégie qui s'énonce sous la forme d'un texte-partition. En cela, l'autorité peut être comprise comme la capacité à être auteur, à inventer et à proposer du nouveau.

Dans la perspective qui vient d'être évoquée, on peut s'interroger sur la fonction de communication interne : est-elle la voix de son maître? Est-elle le lieu de l'élaboration-traduction d'une partition écrite par une direction d'entreprise? Fait-elle partie de cette fonction d'autorité-auteurité en s'associant

dès le départ à la conception-formulation de la stratégie de l'organisation ? Les trois modes sont possibles et permettent de distinguer des niveaux d'importance stratégique. La perspective d'intégration peut être menée selon différentes voies. Fonction dominée, fonction interprétative, fonction productrice de sens : il appartient aux communicants de s'orienter dans un éventail ouvert de postures. La fonction communication est sans cesse confrontée à la question de la pluralité : pluralité des rôles possibles, pluralité des voix en présence, pluralité des rationalités et des enjeux organisationnels.

Si elle peut être comparée au rôle d'un chef d'orchestre qui sait respecter les voix et instruments afin de jouer une partition commune, on peut enfin s'interroger sur la structure contemporaine de cette partition qui semble plutôt relever de la dodécaphonie que de la symphonie classique et harmonieuse.

LES REGISTRES DE LA PAROLE AU TRAVAIL

Florence Osty, sociologue au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique du CNRS. Directrice de l'Executive master sociologie de l'entreprise et stratégie de changement de Sciences Po.

Intervention lors du colloque organisée par l'Afci et l'APSE, en juillet 2013

J'inscrirai la question de parole au travail dans trois registres : l'organisation, l'institution, le métier ou l'activité.

■ L'organisation : la parole comme impensé

La parole est un impensé de l'organisation, qui la considère comme une perte de temps et un coût. La performance serait censée résulter de l'application de dispositifs de prescription organisationnels et gestionnaires, toujours plus précis, dans lesquels la parole n'a pas sa place. Or, ce foisonnement de règles parfois incohérentes génère des contradictions en interne. Dans ce contexte, il est moins question de travail (entendu comme une activité, mobilisant une intelligence pratique) que de la tenue d'un rôle prescrit. Certains individus sont tentés de se replier sur ce rôle, puisque la transgression du prescrit et l'expression d'une parole sur le travail pourraient se révéler dangereuses. Ils se résignent à l'impuissance, faisant mine d'investir des lieux de parole – réunions, groupes de travail – où, en fait, ils ne se livrent pas.

Ajoutons à cela que les organisations se sont efforcées d'extraire du terrain les managers de proximité, où elles les pensaient englués dans les équipes de travail, portant la parole des collectifs de production. La distance managériale est devenue tellement importante qu'il est aujourd'hui difficile pour ces managers de reprendre contact avec leurs équipes. Ce ne sont pas les formelles et distantes « visites de terrain » instaurées par certaines entreprises qui pourront retisser le dialogue. Ce type de dispositif est tel qu'aucune parole ne s'y échange véritablement.

■ L'institution : questionner la finalité du projet commun

La parole est omniprésente dans le registre de l'institution. Elle vise à faire adhérer le personnel au projet de l'entreprise, aussi imprécis soit-il. À cet égard, la question de la légitimité du projet commun se pose de façon prégnante. Dans quels lieux peut-elle être mise en mots, questionnée et débattue ? Comment mobiliser la parole de telle sorte que l'entreprise fasse institution, c'est-à-dire soit un lieu de socialisation où serait partagée une réflexion sur le sens de l'activité exécutée en commun et sur les valeurs associées au travail ? Les transformations des dernières décennies ont largement réinterrogé la trajectoire de développement de l'entreprise, sans que se soit ouvert un débat sur ce que ses acteurs voulaient devenir ensemble.

Le sujet avait pourtant été abordé dans les années 1980, époque de réhabilitation de l'entreprise. En avait découlé une série de dispositifs, dont les lieux d'expression institués par les lois Auroux. Ceux-ci s'inscrivaient dans une revendication ancienne de démocratisation de l'entreprise et de participation. Aujourd'hui, la parole remontante sur la vie au travail et le projet commun semble avoir été évacuée. Prévaut soit une parole de dénonciation, soit une parole confisquée, trop encadrée pour porter une interrogation. D'où la défiance extrêmement forte des salariés vis-à-vis de leur entreprise, qui ne se sentent plus engagés vis-à-vis d'elle que par un contrat contingent et fragile. Nous sommes loin, alors, d'un sentiment d'appartenance et de loyauté.

■ Le métier : persistance d'une parole sur le travail

Le métier, malgré l'effritement qu'il connaît, est certainement le registre où la parole sur le travail reste la plus vivante. C'est grâce au métier que de nombreux individus trouvent du sens au travail, créent des coopérations et construisent les conditions d'être efficaces. Or, le langage est central pour construire une représentation du travail, résoudre des situations et entrer en collaboration. Lorsqu'au contraire les individus sont isolés dans leur situation de travail, sans pouvoir mettre en mots ce qu'ils vivent, ils sont exposés au danger d'une grande souffrance.

UNE PLATEFORME MULTIFORME

La parole au travail et sur le travail est multiple. Quatre formes principales peuvent être identifiées.

- la délibération intérieure, réflexive, qui conduit l'individu à se reconnaître dans son activité et à en réexaminer le bien-fondé ;
- la parole coopérative, qui permet d'explorer collectivement les facettes d'une situation problématique pour y trouver une réponse appropriée ;
- la parole qui construit du savoir sur l'activité, permet d'apprendre et de transmettre. Elle s'exprime souvent dans des lieux clandestins, apparemment improductifs ;
- la parole socialisatrice, qui construit un sentiment d'appartenance au collectif de travail. Elle traverse les rituels et les pauses informelles, toutes ces séquences qui participent de la construction d'un « nous ».

Peut-être les communicants pourraient-ils mobiliser ces registres pour réintroduire la parole dans le travail et sur le travail. Ils semblent d'ailleurs avoir déjà largement entamé l'élaboration d'une parole sur leur propre activité.

BIBLIOGRAPHIE

Dix questions sur... les espaces de discussion, Anact 2016.

Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel (coord.), *Langage et Travail, Communication, cognition, action*. CNRS Éditions, Paris, 2001.

Vincent Brulois, Jean-Marie Charpentier, *Refonder la communication en entreprise. De l'image au social*. Fyp Éditions, 2013.

Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010.

Nicole D'Almeida, *Les promesses de la communication*. Presses Universitaires de France, coll. Sciences, modernités, philosophies, Paris, 2001.

Mathieu Detchessahar, Santé au travail. « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... » *Revue française de gestion* 2011/5 (n° 214).

François Dupuy, *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, 2011.

Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur, 2013.

François Hubault (coord.), *Les espaces du travail - Enjeux, Savoirs, Pratiques*, Octarès éditions, 2017.