Raoni Rocha

Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail

La qualité de l'expression sur ce que l'on travaille – gestes, sens, métier – est bénéfique autant pour le salarié, manager ou non, que pour la performance de l'entreprise. L'exemple du service commun d'ERDF et GrDF qui illustre la notion de silence organisationnel et des moyens de dépasser l'absence de dialogue.

Raoni Rocha est professeur à l'Université Fédérale d'Itajubá (Brésil), docteur en ergonomie et auteur de la thèse « *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation* » soutenue à l'Université de Bordeaux (ss dir. François Daniellou), nov. 2014.

La mise en place d'une « discussion sur le travail » apparaît comme une voie de renouvellement du dialogue social dans les entreprises, soutenue à la fois par des voix institutionnelles et scientifiques. Mais quelles sont les vraies contributions de la discussion autour du travail ? Quelles sont leurs conditions de mise en place ? Sans rentrer dans le détail, je discute ici des principales caractéristiques du débat sur le travail ainsi que ses résultats, en focalisant surtout sur les réelles contributions qu'il peut apporter à l'homme et à l'organisation.

Quand la parole ne passe plus entre techniciens et managers

Les produits d'Electricité de France (EDF) et de Gaz de France (GDF) sont l'électricité et le gaz naturel, des énergies qui peuvent devenir dangereuses,

du fait de leur nature incolore, inodore et sans forme particulière. La sécurité des systèmes a toujours été une des priorités pour les salariés de ces entreprises. Au cours des années soixante-dix, la production et la distribution des deux énergies connaissent un développement rapide. Mais le suréquipement et la catastrophe de Tchernobyl il y a vingt ans conduisent à un fort ralentissement du rythme de construction des centrales nucléaires. Puis, à la fin des années quatre-vingt-dix, un processus d'ouverture à la concurrence questionne le rôle majeur d'EDF et de GDF dans la politique énergétique. Les activités de production et de fourniture sont ouvertes à la concurrence alors que le transport et la distribution restent sous monopole[1]. EDF et GDF sont des entités distinctes, mais avec des directions partagées, notamment dans la distribution. Les entreprises ont développé des offres combinées gaz-électricité. Avec la filiation des entreprises, ERDF et GrDF pilotent un service commun chargé de la distribution, et notamment des interventions sur le terrain : relevé de compteurs, mise en service, travaux, etc.

Notre recherche s'est penchée sur cette activité dans les régions des Pays de la Loire et Poitou-Charentes sur le métier de technicien clientèle commun aux deux entreprises qui a donc subi de profondes mutations. Les experts prévention constataient des situations d'écart entre les règles et les situations de terrain. Par ailleurs, peu de situations étaient remontées, et lorsqu'elles l'étaient, elles concernaient principalement des dégâts de matériel ou des témoignages de tiers. Un ensemble d'anomalies (décalage entre le prescrit et le réel, des soucis avec des matériels défaillants ou anciens, problèmes d'interface avec le travail des prestataires, etc.) demeuraient invisibles parce qu'elles n'étaient pas remontées par les techniciens. Un diagnostic ergono-

1 GDF a fusionné avec Suez pour donner naissance à GDF Suez, ce qui a entraîné la filialisation des activités et la création d'Électricité Réseau Distribution France (ERDF), filiale d'EDF, et de Gaz réseau Distribution France (GrDF), filiale de GDF Suez, pour assurer la distribution des énergies.

mique a été constitué à partir de l'analyse de leur activité et de celle des managers de proximité.

L'externalisation des activités a conduit à un changement du cœur de métier. Si auparavant les techniciens avaient des interventions extrêmement techniques, maintenant leur travail est en grande partie rempli par le relevé d'informations et la maintenance du réseau. Ce groupe manifeste donc le sentiment d'une réduction de l'attractivité du travail et d'une dévalorisation de leurs compétences. De leur côté, les managers sont passés d'un travail de gestion de leurs équipes à un travail de remplissage des indicateurs et des résultats managériaux de leur site, rendus délicats par la nécessité d'un travail à distance. Si avant ils étaient sur le terrain en accompagnant le travail et les difficultés des techniciens, maintenant ils restent plutôt dans leur bureau ou dans les réunions managériales avec leurs chefs. L'externalisation a également des conséquences sur la qualité de l'interface entre interlocuteurs. Les directions ont accompagné la délégation partielle de leurs activités d'un processus normé visant à maîtriser les prestations réalisées par les fournisseurs. Mais, sur le terrain, les techniciens retrouvent des outils non conformes (coffrets défectueux, pièces manquantes, etc.), des soucis avec les matériaux (fils inversés…), des branchements de réseau qui ne sont pas conformes aux règles d'or, etc. Les représentations du travail bien fait s'avèrent très différentes entre les techniciens de la maîtrise d'ouvrage et ceux de la maîtrise d'œuvre.

Les techniciens manifestent une dévalorisation de leurs compétences. Les managers restent dans leur bureau ou dans les réunions managériales avec leurs chefs.

Le deuxième champ du diagnostic a concerné le système de gestion de la sécurité. On retrouve sur le terrain différents exemples de dérogations aux règles organisationnelles : des outils considérés essentiels par la direction mais qui ne sont pas forcément utilisés par les techniciens, des logiciels qui empêchent le déroule-

ment du travail et qui amènent les managers de proximité à « tricher » pour permettre aux techniciens de réaliser les interventions, des injonctions contradictoires qui conduisent l'opérateur à réaliser des arbitrages… En matière de sécurité, même si les deux entreprises s'attachent à analyser les événements pour adapter la réponse managériale, la notion de sanction reste ancrée dans l'esprit des agents. Ainsi, l'évolution du métier des techniciens et des managers de proximité, de même que la politique de sécurité développée par les entreprises, engendrent des conséquences sur la remontée des situations du terrain. Les agents ayant perdu de la technicité, la « surprocéduralisation » soulevée, la politique de sanction et l'absence des managers du terrain amènent à une perte du lien collectif et une rupture sociale entre le groupe des techniciens et celui des animateurs de proximité. En résumé, on voit que les techniciens n'ont pas envie de parler du terrain et que les managers de proximité n'y sont pas très attentifs non plus. Le dialogue autour de l'activité de travail n'existe plus vraiment, ou est très faible entre ces deux groupes.

Suite à ce diagnostic, plusieurs questions nous ont interpellés. Si la demande initiale concernait des questions de sécurité, nous avons vérifié aussi que d'autres questions plus larges concernant l'organisation sont également importantes. Comment donc les prendre en compte en même temps que l'on essaye de développer une culture de sécurité ? Comment rétablir le collectif de travail en considérant les questions réelles issues du terrain ? Nous étions en situation de « silence organisationnel ».

Le silence organisationnel : des conséquences néfastes pour les individus et l'organisation

La littérature scientifique autour du terme n'est pas ancienne. Morrison et Milliken, les précurseurs affirment que cette notion survient dans les entreprises lorsque « *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 »[2]. Le silence organisationnel est un choix intentionnel, de la part d'opérateurs, de ne pas communiquer des informations critiques sur l'organisation à d'autres membres capables de redresser ces aspects. Or, la motivation qui détermine les travailleurs à rompre ce silence est liée aux conditions que l'organisation et les managers offrent pour développer leur parole. Dans les entreprises où règne le silence, on retrouve les caractéristiques suivantes : les managers considèrent les employés comme peu fiables, les retours négatifs venant du bas sont délégitimés et la critique est une menace et une remise en cause de leurs propres compétences. Chez les opérateurs, deux raisons découragent toute forme d'expression : la peur de répercussions négatives face à la critique et la perception que la communication des informations n'aura aucun effet.

La motivation qui détermine les travailleurs à rompre le silence est liée aux conditions que l'organisation et les managers offrent pour développer leur parole.

Les conséquences sont néfastes. Pour les individus, ne pas développer les conditions de retours d'expérience peut provoquer un sentiment de sous-valorisation et les amener à une démotivation, un désengagement, voire une souffrance. Le plaisir et la motivation pour la profession tendent à perdre leur intensité lorsque l'individu ne sent pas qu'il peut participer activement au bon fonctionnement de son entreprise. Côté entreprise, des analyses d'accidents dans le secteur énergétique - surtout depuis la catastrophe de Tchernobyl - mettent l'accent sur les difficultés, les déficits et les lacunes de communication entre les salariés lors de la survenue de plusieurs bouleversements.

En outre, le silence organisationnel est un frein

2 Elizabeth 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.

puissant à la régulation conjointe. L'apprentissage des nouveaux arrivants à la règle du silence lors de difficultés emprunte des réseaux informels sur lesquels le management a peu de prise. Ensuite, parce que le fait de se taire renforce les croyances managériales selon lesquelles les individus sont peu fiables et désintéressés de la marche de l'entreprise. La prise de décisions devient le résultat d'une seule vision, celle de cadres éloignés du travail et avec peu d'informations sur la réalité du terrain. Ces facteurs ont comme résultat la diminution de la performance, de la compétitivité et, comme conséquence, peuvent réduire la survie de l'organisation.

Des espaces de débat organisés par le principe de la subsidiarité

Eliminer le silence organisationnel suppose de réinstaurer des « espaces de débat » entre les différents acteurs de l'organisation, pour gérer les conflits du point de vue de la santé et sécurité des travailleurs, et de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une institutionnalisation des moments de discussion qui, d'une entreprise à une autre, peut prendre différentes formes et s'incarner dans différents dispositifs. A travers la « théorie des espaces de discussion », Mathieu Detchessahar[3] préconise la discussion autour du travail, dans le plan d'action, de façon régulière et protégée. Il s'agit d'une mise en débat bien définie qui doit se développer dans des lieux structurés par des outils, des architectures ou encore des systèmes d'information qui visent à soutenir, à faciliter la discussion de manière à la rendre la plus productive possible.

L'idée d'un espace où les gens puissent s'exprimer existe dans le code du Travail depuis 1982 (articles L2281-1 et suivants) à travers un « droit d'expression », un droit individuel à s'exprimer collectivement au sein

3 « *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion : réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises (1980-1995)* », Université de Rennes, 1997.

d'un groupe homogène. Toutefois, ce droit à la parole officielle des collectifs de travail s'est avéré rapidement inefficace. Plusieurs groupes d'expression en ont fait des expériences malheureuses. Les différents collectifs avaient du mal à se mettre d'accord sur les changements souhaités, et par conséquence l'objet principal de la discussion n'était presque jamais le travail lui-même. Lorsque des situations du terrain sont remontées et discutées, on peut mettre en difficulté les managers de proximité puisqu'ils n'ont pas toutes les réponses et toutes les ressources pour régler les problématiques survenues.

Les managers ont un rôle important dans la mise en place du débat sur le travail. Ce sont eux qui vont gérer l'articulation entre le contenu des situations travaillées localement et les informations descendantes des échelons supérieurs. Ces éléments nous amènent à réfléchir à des questions essentielles. D'une part, le manager qui fait vivre le débat à son niveau peut faire émerger des problèmes pour lesquels il ne dispose pas de ressources suffisantes pour les régler. D'autre part, il ne peut faire discuter du travail qu'à condition qu'il dispose lui-même d'un espace au niveau supérieur qui permette de rendre compte du contenu de la discussion locale. C'est un principe de subsidiarité[4]. Nous avons pu, dans notre recherche mettre en place des espaces de débat basés sur ce principe, ce que nous nommons un « débat structuré sur le travail ».

Les contributions du débat structuré sur le travail

Le débat structuré sur le travail, ou le développement des espaces de débat basés sur le principe de

4 Dans le monde des entreprises, la subsidiarité se traduit par le fait qu'un échelon managérial supérieur ne doit pas exercer des fonctions qui peuvent être efficacement réalisées par un échelon inférieur (principe de compétence) tout en ayant le devoir de s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut pas réaliser (principe de secours) ou s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre (principe de suppléance).

la subsidiarité, a apporté des contributions sur quatre points principaux : le développement de l'innovation et la performance ; la déconnexion du management avec la réalité du travail ; le développement du collectif de travail ; et l'évolution du discours managérial.

Contributions sur l'innovation et la performance

Le débat peut contribuer à développer des questions de santé, mais aussi de performance et d'innovation des organisations. L'amélioration apportée permet d'éviter des accidents potentiellement graves. En évitant ceux-ci, on améliore la performance de l'entreprise dans le sens où l'on va éviter des dépenses économiques et améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des clients. Le développement du débat systémique permet de prendre en compte les comportements d'initiative des opérateurs sur la sécurité et, ainsi, leurs capacités d'innovation pour répondre à la variabilité des situations qu'ils rencontrent dans la pratique. Cette approche constitue de ce fait un outil d'innovation organisationnelle. La distribution et la connexion des espaces de discussion tout au long de la ligne hiérarchique sont un moyen puissant de ré-internaliser l'innovation et surtout d'offrir la possibilité de rétablir le travail comme origine possible de l'innovation.

Reconnexion du management avec la réalité du travail

Le débat structuré sur le travail peut créer des conditions pour reconnecter le management de l'entreprise avec la réalité du travail. En tant que garant du débat, le manager participe à toutes les réunions et a un rôle d'animateur des discussions. Il donne des consignes, prend part à la discussion et garantit la confrontation des points de vue. Il porte attention à ce que chacun participe aux discussions et il interpelle si besoin les opérateurs par des questions du type « *tu peux nous en raconter un peu plus sur cette situation ?* » ou « *comment vous réagiriez par rapport à cette situa-*

tion ? ». Ce faisant, il accède à la réalité du travail des opérateurs, aux différentes appréciations du risque, aux adaptations mises en place et aux modalités de traitement des situations discutées. Lorsqu'une situation n'a pas les moyens d'être réglée sur place ou lorsque le manager de proximité considère pertinent de la diffuser à d'autres sites de l'entreprise, la situation peut être remontée aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Une partie des réunions managériales est donc dégagée pour discuter de ces situations. Ce faisant, différents niveaux du management discutent des cas concrets remontés du terrain, en les rapprochant du travail et des problèmes réels vécus par leurs équipes.

Développement du collectif de travail

Le dispositif de mise en débat permet de développer les collectifs de travail entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Des acteurs qui n'échangent pas forcément sur les situations de terrain sont conduits à travailler ensemble. Un débat structuré permet ainsi le développement d'une expérience collective entre des acteurs impliqués dans une activité commune, même si ces acteurs n'appartiennent pas à un même métier. Si la situation de terrain remontée est la porte d'entrée de la discussion entre différents niveaux hiérarchiques, la question de fond de cette relation est liée au principe de la subsidiarité : quel est le niveau pertinent le plus bas pour gérer la situation discutée ? En écho à cette question, le débat structuré sur le travail en sous-entend une autre : qu'est-ce qu'il faut que le niveau supérieur fasse pour donner de l'autonomie et du pouvoir d'agir au niveau inférieur afin que ce dernier ait les ressources suffisantes pour traiter les questions remontées ? L'objectif n'est donc pas d'augmenter les situations remontées à d'autres niveaux (au risque de saturer leur capacité de traitement) mais plu-

Les espaces de discussion sont un moyen puissant de ré internaliser l'innovation et surtout d'offrir la possibilité de rétablir le travail comme origine possible de l'innovation.

tôt d'en avoir le moins possible, en donnant aux niveaux inférieurs les moyens suffisants de les traiter. Cette idée renvoie à la recherche permanente du niveau le plus pertinent pour l'action.

L'évolution du discours managérial

Finalement, nous pouvons constater une évolution du discours managérial. Lors du travail initial sur la demande de diagnostic, le discours des pilotes opérationnels de l'entreprise était très axé sur le respect des règles et sur les comportements des agents sur le terrain. Dans la proposition de mission de notre recherche, il était attendu de travailler sur les facteurs humains pour « *agir durablement sur les mentalités et les comportements individuels et collectifs* ». Parmi les objectifs ciblés, nous trouvons le souhait de « *mettre en évidence des mécanismes d'erreur individuels et collectifs* » ou de « *développer à la fois le respect du prescrit tout en développant l'attitude interrogative face aux situations* ». On a pu observer un changement progressif du discours de ces managers qui témoignent de leur appropriation de la démarche, comme le montrent les exemples suivants : « *ce que j'ai trouvé très intéressant c'était la remarque qu'on ne peut pas changer les comportements des agents si on ne change pas les conditions organisationnelles derrière* » ; « *on a beaucoup trop de prescrit. Il faut qu'on confronte notre prescrit avec le réel des opérateurs pour avoir des règles plus adaptées* » ; « *à travers cette démarche on cherche à changer notre posture managériale dans le sens de créer des conditions permettant aux travailleurs de nous remonter des situations de terrain dans un climat de confiance et d'instaurer une culture de sécurité intégrée. C'est surtout un changement de posture managériale* ».

Un débat structuré pour la prévention de la santé sécurité

L'ensemble des résultats présentés montre que les contributions du débat structuré concernent à la fois les individus et l'organisation. Il permet aux opérateurs de développer leurs compétences et de construire l'expérience collective, contribuant ainsi à la protection de leur santé. Parler du travail signifie que les agents sont capables d'anticiper les risques et d'aller vers une approche préventive de la santé-sécurité au travail. Le débat offre ainsi un support réflexif à l'organisation ouvert aux capacités d'innovation des individus. Le débat permet également de reconnecter le management avec la réalité du travail. Cette déconnexion est indispensable pour aller vers une prévention articulant ce qui est réglé par le management et ce qui est géré par l'expérience des techniciens. Cette régulation permanente va dans le sens d'une prévention durable, c'est-à-dire une prévention capable de prendre en compte les initiatives de terrain dans l'évolution de l'organisation.

Toutefois, le débat sur le travail n'est pas évident, cela s'apprend. Pour que le débat structuré sur le travail soit développé et pérenne, plusieurs conditions s'avèrent nécessaires à la fois pour le pilotage de la démarche et pour la mise en place des espaces de débat. Concernant le pilotage, il faut que le comité de direction soit engagé dans la démarche de façon à fournir des moyens techniques, organisationnels et humains pour que les espaces de débat puissent être mis en place. Concernant les conditions relatives à la mise en place de cette approche, une phase préliminaire s'avère nécessaire pour construire un diagnostic qui puisse fournir des éléments pour le développement de débat. À l'intérieur de ces espaces, plusieurs conditions sont nécessaires : une discussion basée surtout sur l'activité de travail, une dynamique de confrontation comme base d'échanges et un double objectif d'analyse et d'action de façon à ce que les gens puissent expérimenter les propositions d'amé-

On ne peut pas changer les comportements des agents si on ne change pas les conditions organisationnelles derrière.

lioration. Ceci dit, il est également nécessaire que les débats soient intégrés dans les réunions managériales existantes pour éviter des réunions supplémentaires.

Accompagner l'évolution du monde du travail suppose donc de réinstaurer des espaces de confrontation et des médiations *via* le débat de l'activité de travail entre les différents acteurs de l'organisation, de manière à ce qu'ils soient organisés par le principe de la subsidiarité, pour gérer les conflits du point de vue de la santé et sécurité des travailleurs, et de la performance de l'entreprise.