Laurence Théry

# L'écoute comme levier managérial

A rebours des pratiques de management majoritaires, elle éclaire les mécanismes de réussite ou d'échec, permet de concilier amélioration des conditions de travail, performance de l'entreprise et construction des collectifs.

L'écoute des salariés est aujourd'hui bien plus qu'un geste de considération : c'est un outil stratégique de pilotage pour les entreprises. En matière de santé au travail, de sécurité et de qualité de vie, les indicateurs classiques (absentéisme, rotation du personnel, tableaux de bord de performance) restent partiels s'ils ne sont pas mis en relation avec ce que vivent concrètement les travailleurs sur le terrain. Le concept de travail réel, en opposition au travail prescrit (celui défini dans les procédures ou fiches de poste), met en évidence que les salariés passent une part importante de leur énergie à compenser les défaillances du système. Ils trouvent des astuces, font des arbitrages, prennent des risques, sollicitent l'entraide informelle, parfois au prix de leur santé ou d'une surcharge cognitive invisible. Or c'est plutôt le silence organisationnel[1]

***Laurence Théry est sociologue du travail, ancienne directrice de l'Aract Hauts-de-France, ancienne secrétaire confédérale CFDT chargée du Travail.***

1-« *Le silence organisationnel est le meilleur ennemi de la sécurité* », par François Daniellou, Convictions n° 26, janvier 2017, Institut pour une culture de sécurité



505.indd 69 02/07/2025 10:24:23

reposant sur l'illusion du contrôle qui s'installe dans les environnements managériaux qui privilégient les normes, les process et les indicateurs chiffrés, tout en considérant que ce qui n'est pas mesurable n'existe pas. Cette culture conduit à sous-estimer la richesse du savoir situé des salariés – un savoir empirique, non formalisé, mais fondamental pour comprendre les risques, les marges de manœuvre, les ressources et les points de rupture dans l'organisation du travail.

Faire de l'écoute des travailleurs et des travailleuses, à propos de leur activité de travail, un principe général de prévention (PGP) des risques professionnels, reviendrait donc à inverser totalement les schémas d'échanges, de réflexion et de conception du travail les plus répandus en entreprise. Là où l'encadrement conçoit et donne consigne aux opérationnels de mettre en œuvre, de façon descendante, il s'agirait pour l'encadrement de suspendre son jugement et d'apprendre des opérationnels, en un mot d'aller à rebours de leurs pratiques managériales. C'est ce que soutient y compris l'Igas, dans un rapport récent, pointant les effets contre-productifs d'une organisation très hiérarchique et descendante, particulièrement à l'œuvre dans les entreprises et administrations françaises[2].

## L'individualisation du travail, un contexte aggravant

Depuis plusieurs décennies, le travail s'est transformé en profondeur sous l'effet combiné de la mondialisation, de l'informatisation et des nouvelles méthodes de gestion. Cela a abouti à une intensification du travail, mais aussi à une individualisation croissante des parcours (horaires, rémunérations, évaluation individuelle). Cette évolution a des conséquences délétères sur la possibilité même de parler du travail. Les salariés vivent désormais les dilemmes professionnels dans la solitude, avec une difficulté croissante à faire reconnaître leurs efforts, leur qualité, leurs arbitrages.

Le collectif de travail, autrefois garant d'un certain équilibre, s'est affaibli. Moins de solidarité, moins de transmission des savoirs, moins de partage sur les façons de « bien faire » le travail. Cette dislocation complique l'expression, car ce qui n'est pas partagé devient suspect, ou vécu comme un problème personnel. Dans ce contexte, l'écoute n'est plus seulement un outil de prévention des risques : elle devient une condition de reconstruction des collectifs. Les espaces de discussion permettent de réhabiliter le débat sur le sens du travail, sur les compromis acceptables, sur les exigences de qualité. Ils

industrielle (Icsi)

2-« *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche* », juin 2025.



505.indd 70 02/07/2025 10:24:23

favorisent la reconnaissance mutuelle, restaurent le sentiment d'appartenance, et permettent de réguler les tensions professionnelles de manière non conflictuelle.

Les implications de l'écoute comme PGP sont importantes dans la mesure où cette dynamique d'écoute ne peut fonctionner que si les entreprises reconnaissent et accordent aux salariés des capacités à exprimer ce que parfois la direction n'a pas envie d'entendre ou ce que les salariés n'osent pas révéler. Au-delà de l'expression, si l'écoute devient un principe général de prévention, ce sont les capacités d'action des salariés qui se voient renforcées et un partage du pouvoir de décision sur l'organisation du travail.

## Une ingénierie de la discussion et de la délibération à construire

Ce dialogue professionnel appelle donc la construction d'une ingénierie de la discussion et de la délibération sur le travail pour produire de véritables effets en matière de développement de la santé au travail, de performance globale et d'évolution des organisations.

Plusieurs points sont à prendre en compte pour que ça marche. Tout d'abord, le cadre juridique de l'entreprise dans lequel prendrait part ce dialogue professionnel est celui du lien de subordination. Dès lors, la parole des travailleurs et travailleuses n'est pas totalement libre. C'est d'ailleurs notamment pour préserver cette liberté de parole que les représentants du personnel sont des salariés protégés[3].

Le second point tout aussi important à prendre en compte dans cette ingénierie tient au fait que l'activité de travail qui se déploie pour répondre aux difficultés de la production, du service aux clients est obscure aux salariés eux-mêmes. Cette activité est incorporée, intériorisée et nous pouvons en prendre conscience dans un second temps, dans un retour réflexif, soutenu par un tiers. L'action est en avance par rapport à la compréhension de ce qui s'y joue. Cette donnée révélée par les sciences humaines et sociales, l'ergonomie en particulier, est contre intuitive dans une culture de la rationalité qui pense que nous réfléchissons avant d'agir. Et bien non, nous agissons mus par des valeurs, des sentiments, notre expérience, sans que nous nous soyons clairement formulés ce qui nous anime profondément.

Un exemple l'illustre. Dans le cadre d'une recherche-action – menée il y a plusieurs années à la CFDT –, une militante est appelée dans une cuisine scolaire par la cheffe de cuisine qui craque. Le management ne comprend

3-Les représentants du personnel ne peuvent être licenciés qu'après autorisation de l'inspection du travail.



505.indd 71 02/07/2025 10:24:23

pas la situation. Cela fait deux semaines qu'elle assume sans problème les repas, malgré l'absence de sa seconde qui est en arrêt maladie. En reprenant le fil de l'incident, de ce qui s'est passé de différent ce jour-là, la militante met à jour la complexité de cuisiner le menu du jour, « les œufs mimosa ». Elle demande du renfort à sa hiérarchie qui lui refuse car, pense-t-on, elle peut assurer seule la préparation de ce plat. Elle s'effondre au regard de la charge et de la butée temporelle, « *Les enfants ne doivent pas attendre* ». En dépliant l'activité réelle de travail pour réaliser ces œufs mimosa, elle explique : « *Pour les œufs mimosa, on peut se contenter de couper les œufs durs en deux et de mettre sur chaque moitié une cuillerée de mayonnaise. Mais moi j'enlève les jaunes, je les mélange avec de la mayonnaise et un peu de thon, puis je garnis les œufs* ». Cet exemple montre que les travailleurs font toujours des améliorations par rapport à la prescription managériale, ils engagent leur subjectivité et par là même construisent leurs compétences en situation de travail. Cette cheffe cuisine, titulaire d'un CAP cuisine, ne se contente pas de la recette apprise, elle développe « sa » recette car, explique-t-elle, « *Je passe autour des tables et constate qu'avec ma recette, les enfants mangent. Qu'en plus, certains n'ont qu'un repas complet par jour* ». Elle a certes appris à cuisiner mais, aujourd'hui, son métier c'est faire en sorte que les enfants mangent. Son activité est tournée vers une préoccupation éthique. C'est dans l'échange avec la militante que se déplie cette préoccupation.

Cet exemple n'est pas anecdotique. Il montre que les salariés font des améliorations par rapport à ce qu'il leur est demandé par le management. Ils donnent du sens à leur activité, à partir de leur sensibilité, de leurs expériences. Cette valeur ajoutée n'est pas visible, parfois même pas pour celui qui en est l'auteur. Elle se fait jour quand la situation devient critique et que le salarié ne parvient plus à faire un travail de qualité. À condition de remonter le fil de l'incident, avec l'appui d'un tiers de confiance, l'écoute n'est donc pas qu'un levier de bienveillance, elle est un levier de performance et de prévention, car elle éclaire les mécanismes profonds de réussite ou d'échec au travail. Par ailleurs, elle ne peut se déployer que dans un certain cadre, à négocier avec les représentants du personnel.

## Le rôle majeur des représentants du personnel

Le rôle des représentants du personnel (RP) dans la mise en œuvre de l'écoute, comme PGP, ne va pas sans un changement de posture[4]. Les RP ont une mission de proximité fondée sur l'écoute. Comment éviter que le

4-Cf. la recherche-action sur l'intensification du travail menée par la CFDT en 2006 (« *Le travail intenable* »).



505.indd 72 02/07/2025 10:24:23

dialogue professionnel ne déstabilise cette relation de proximité des RP avec les salariés ? Les représentants du personnel ne pourront pas être systématiquement conviés à ces réunions d'écoute et de discussion avec le management, compte tenu de leur nombre en réduction. Malgré tout, comment se saisir de ces espaces d'échange ? Construire également une relation de proximité avec les salariés ? l'enjeu est bien de faire de ces espaces d'écoute des occasions de remonter les problèmes et d'y apporter des solutions collectivement.

Trois grands axes de travail potentiels se dégagent pour les représentants du personnel. Le premier vise à négocier le cadre dans lequel se déploiera ce dialogue professionnel. En étant attentif à ne pas reproduire les écueils du droit d'expression liés au déséquilibre de la relation entre le management et les salariés.

Le deuxième consiste à s'appuyer sur les premiers comptes rendus de ces pré-enquêtes pour retourner vers les salariés et reprendre la discussion avec eux individuellement ou collectivement. Ces premiers supports seront des points d'appui pour approfondir l'élaboration d'un propos sur le travail. Lors de cette rencontre, les syndicalistes n'ont rien à proposer si ce n'est un regard sur le travail. Ils se présentent comme cherchant à comprendre et approfondir. Comprendre quoi ? Le militant est censé connaître son entreprise et le travail des salariés ne devrait pas avoir de secret pour lui ! Pas si sûr… Tant qu'il n'est pas allé voir, il ne sait pas grand-chose du travail, des difficultés que rencontrent les salariés et de la façon dont ils se débrouillent pour les résoudre. Les opérations et décisions que le salarié prend pour que le travail se fasse sont bien souvent invisibles, parfois même pour celui qui les met en œuvre.
Ce qui va d'abord venir dans les échanges, ce sont souvent les difficultés, ce qui empêche de bien faire son travail mais en creusant, les représentants du personnel peuvent mettre à jour ce qui fonctionne, ce dont les salariés tirent satisfaction dans l'exercice de leur métier, les trouvailles qu'ils inventent au quotidien pour dépasser ces difficultés, bref tous les enrichissements qu'ils apportent pour fournir un travail le plus satisfaisant possible à leurs yeux. Ces échanges plus personnels avec les salariés permettront certes de pointer les difficultés mais également de montrer aussi que les salariés ne subissent pas les situations, qu'ils sont actifs et déploient des ressorts d'inventivité, malgré les contraintes, ce qui est un vrai levier pour les intéresser à l'action et s'engager dans une transformation possible. À partir de ce recueil d'éléments sur les réalités du travail, les représentants du personnel pourront alors formaliser ces paroles individuelles sur un diaporama qui servira pour retourner voir les salariés et engager une nouvelle discussion



505.indd 73 02/07/2025 10:24:23

avec eux, mais cette fois en collectif. C'est cet aller et retour entre l'individuel et le collectif qui permet de dégager une base de travail autour de ce qui serait important de soutenir, de mettre en avant ou de contester : avec de solides arguments et un collectif soudé derrière.

Or, cette activité d'écoute n'est pas innée. Il ne suffit pas d'être bien intentionné pour recueillir des paroles sincères, pertinentes et exploitables. De nombreux RP avouent se sentir démunis dans cet exercice. La méthodologie de l'entretien, l'art de poser les bonnes questions, d'éviter les biais, de respecter les silences, d'interpréter les non-dits : tout cela s'apprend. Le manque de formation sur ces aspects est criant. Les cursus syndicaux abordent trop rarement ces techniques pourtant cruciales. Or, écouter sans méthode, c'est risquer d'obtenir des propos trop vagues, généralisés ou sans lien avec le travail réel. C'est aussi passer à côté d'informations précieuses sur les risques professionnels, les blocages organisationnels ou les ressources insoupçonnées. Les organisations syndicales ont à intégrer ces éléments dans leurs formations.

Le troisième axe de travail consiste à mettre en relation l'action dans les instances représentatives du personnel (CSE, commission HSCT, représentant de proximité) et ce travail d'élaboration collectif à propos du vécu quotidien des salariés. Ces « espaces de discussion » dont le contenu est retravaillé par les élus et les salariés débouchent sur un matériau précieux en CHSCT par exemple, pour mettre l'accent sur un dysfonctionnement dans un atelier. Les arguments déployés ne sont plus seulement sur le registre de la plainte, mais aussi de l'efficacité, puisque les élus sont alors en capacité de mettre en lumière les efforts et les stratégies misent en œuvre par les salariés pour sortir la production malgré les problèmes d'organisation. Les freins à l'écoute sont donc profonds et leur levée nécessite un changement de culture managériale, mais aussi syndicale, associé au développement de méthodes précises, du temps, de la formation et une réelle volonté de co-construction de part et d'autre[5].

5-Cf. « *La parole au travail !* », Santé & travail, janvier 2024.



505.indd 74 02/07/2025 10:24:23