

**+ Parole au  
travail,  
parole sur le  
travail.**

**Autour des espaces de  
discussion sur le travail.**

**Vincent Bruilois  
Jean-Marie  
Charpentier  
et  
Jacques Viers**

**AFCI**

Infrabel à Bruxelles

21 mai 2019

UNIVERSITÉ **PARIS 13**

**afci**  
LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

**APSE**

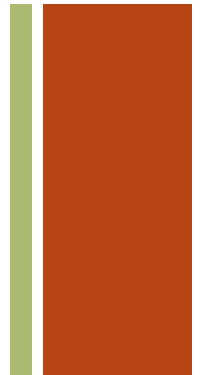
**Association Belge de Communication Interne**  
**Atelier de l'ABCI (14h à 17h30)**

# + Mise en contexte (1/3)

## Communication et travail

- Quand on parle de communication dans l'entreprise, il s'agit le plus souvent de **communication *sur* l'entreprise**.
- Or, il y a une autre réalité de la communication: elle concerne la **communication *dans* le travail**, la parole des salariés, des managers dans l'activité.
- C'est cette deuxième dimension que l'Afci a voulu approcher, dans un **contexte d'entreprises en tension**:
  - ✓ Complexité de plus en plus forte de ses environnements,
  - ✓ Mouvement permanent de transformations en interne,
  - ✓ Mobilisation et déstabilisation des acteurs de l'entreprise,
  - ✓ Des risques psychosociaux,
  - ✓ Burn out et suicides au travail...
- **Des salariés en quête de sens et des managers à la peine.**

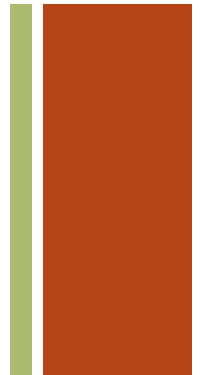
# + **Mise en contexte (2/3)**



## **Un objectif d'enquête pour l'AFCI**

- Comprendre ce qui se passait dans les entreprises du point de vue de la communication dans le travail.
- Identifier le contexte et les raisons de la mise en place d'espaces de parole dans le travail.
- Identifier les acteurs qui ont été moteur, leur fonctionnement, ce qu'ils ont produit.

# + **Mise en contexte (3/3)**



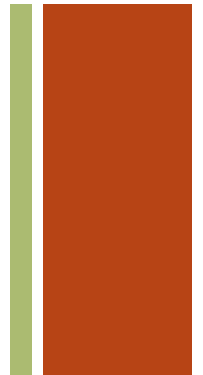
## **Une enquête associative**

- Pas la prétention d'une étude académique.
- On a bricolé une méthodologie à notre main.
- Des binômes praticiens/ chercheurs ont conduit des entretiens avec des salariés, des managers, des dirigeants et des syndicalistes.

## **Huit terrains d'enquête**

APICIL ; Enedis ; Michelin ; Ministère des Finances ; Renault ; SNCF ; Socla ; Spie Batignoles.

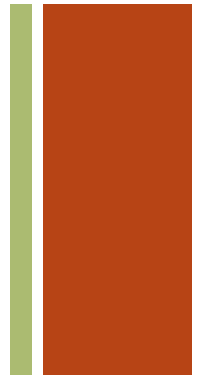
# + **Constats** (1/3)



## **Premier constat, l'éloignement...**

- Eloignement des managers,
- Eloignement des RH,
- Eloignement des communicants,
- Eloignement des syndicats.

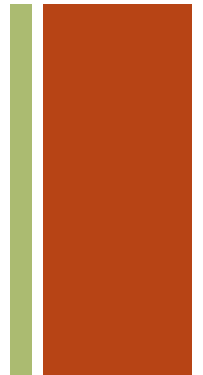
# + Constats (2/3)



## Deuxième constat, le déficit de parole...

- Il découle de l'éloignement, mais il est souvent lié aux habitudes d'organisations silencieuses héritées ou non du taylorisme,
- Il provoque des crises sociales, mais plus largement un malaise au travail notamment dans l'univers des services où « *on ne peut plus travailler sans communiquer* »,
- « *Les salariés souffrent moins des exigences du travail que de ne pouvoir en parler.* » (Ughetto 2015).

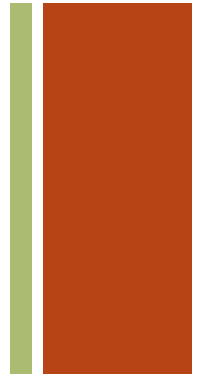
# + **Constats (3/3)**



## **Troisième constat, une diversité de pratiques...**

- Des dénominations différentes,
- Des formes différentes,
- Des acteurs divers,
- Des finalités particulières.

# + **Constats (4/4)**



## **Quelques enseignements...**

- Des **managers** doublement concernés par la parole au travail,
- Une parole à développer en **proximité du travail** réel,
- Une parole qui évoque les **problèmes** au quotidien,
- Un besoin de **subsidiarité**,
- La question de la **durée** des pratiques,
- La place des **communicants** et des RH.



# + Des acteurs, des paroles (1/4)

## Parler du travail au plus près de l'activité...

- « *La première exigence, c'est de **réhabiliter le débat** sur le travail. Il nous faut absolument **parler entre nous** du travail.* »
  - « *Ce n'est pas une démarche managériale, c'est une démarche de dialogue et d'écoute, **une expression sur le travail** dans une optique de résolution de problème.* »
  - La vocation de la démarche est de « *faire s'exprimer les équipes **sur les difficultés** rencontrées au quotidien, susciter et entendre leurs propositions* ».
  - « *Il y a aujourd'hui un véritable enjeu de permettre aux salariés de décider par eux-mêmes de ce qu'ils font, [...] **donner la parole aux "praticants"** pour pouvoir innover vraiment.* »
- La QVT se gagne dans le travail, pas dans ses à-côtés.

# + Des acteurs, des paroles (2/4)

## ...parler du travail pour parler des problèmes...

- Puisque la parole est donnée, « *il fallait accepter que les choses soient dites* ».  
*« Il n’y a plus de résistance à parler des problèmes. »*
- « *Il faut 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 rassurer les managers, leur expliquer, les convaincre. On leur expliquait que, dans la première intervention, les gens parlent d’abord de ce qui ne convient pas.* »
- « *[...] la possibilité bien réelle de nommer ouvertement les problèmes, même quand ceux-ci peuvent inquiéter, sans que cela débouche sur des tensions et obère la faculté de dialoguer.* »  
  
→ Banaliser le fait de parler des problèmes.

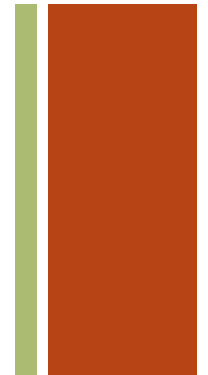
# + Des acteurs, des paroles (3/4)

## ...parler du travail et accepter la subsidiarité...

- « *renforcer le pouvoir d'organisation* au niveau où se posent les problèmes. » (Detchessahar 2018)
- « [...] permettre aux salariés des équipes de fabrication de trouver le maximum d'autonomie possible, en identifiant ce que chacun peut décider à son niveau. Cela suppose de **laisser la parole** aux équipes pour **déterminer cette subsidiarité**. »
- « [...] si on parle avec les agents, cela veut dire que les agents ont des **marges**, sinon ce n'est pas la peine de parler avec eux et de leur faire croire des choses... Comment on fait confiance?  
À partir du moment où le travail est prescriptif et que vous n'avez pas le droit de **toucher à l'organisation**... »

→ Discuter du travail sans toucher à l'organisation?

# + Des acteurs, des paroles (4/4)



## ...parler du travail et impliquer les managers.

- « *S'il n'y a pas d'impulsions politiques de la direction centrale, ce ne sont pas les directeurs locaux qui vont dynamiser la chose.* »
  - « *On reste encore persuadé que l'organisation est fixée une bonne fois pour toutes.* »
  - « *Après un EDD, un cadre avait complètement changé; il sortait de son bureau, [...] il parlait aux agents. Mais d'autres n'osent pas, car ils ne se sentent pas techniciens, ils ne se sentent pas légitimes sur le métier même si ils sont cadres.* »
  - « *C'est difficile de pousser la hiérarchie, surtout au plus haut niveau. Le fonctionnement des directions 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.* »

→ Développer l'expression des salariés sans abandonner l'autorité des managers.

# + Des structures, des interactions, des cultures (1/2)

## Démarche impulsée/freinée par l'organisation et les cultures

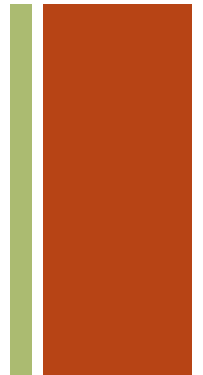
- « *On est dans notre bulle. [...] On est considéré comme des fous extravertis qui parlent clients et non pas abonnés. [...] Cela a été **très mal perçu en interne.*** »
  - « *La difficulté, c'est qu'il y a **plusieurs niveaux de réponses.** Au niveau de la direction générale, c'est très difficile.* »
  - « *On est dans un **système hiérarchique assez féodal.*** »
  - « *Historiquement, on est dans une **culture ultra technique.** Or, tout à coup, on leur dit: "On va passer à une culture managériale." »*
- La mise en place d'EDD n'est pas identique partout (saisir les mondes sociaux de l'entreprise).

# + Des structures, des interactions, des cultures (2/2)

## Comment inscrire la démarche dans la durée?

- «*La greffe commence à prendre. Tout au moins, il n'y a **pas de rejet** du greffon...*»
- «*Les EDD sont un **demi-succès ou un demi-échec**.*»
- «*La parole circule. Cela fonctionne pas mal, la confiance est là. Pas de sujets tabous! [...] Maintenant, l'idée est de **transmettre** [la démarche] aux nouveaux et de **grandir ensemble**.*»
  - Les EDD comme un **processus** plutôt qu'un résultat.
  - Relier ce **dialogue professionnel** entre acteurs de proximité au **dialogue social** institué.

# + Conclusion (1/2)



## À propos de travail, d'individu, de parole...

- Le travail est **paroles** car jamais prescrit dans sa totalité (s'ajuster), pourtant « *la parole est un impensé de l'organisation.* » (Osty 2013)
  - Le travail est collectif et **travailler, c'est communiquer**: « *La parole accompagne l'activité, la prépare et la prolonge, la commente [...]. [Les sujets et leurs échanges] contribuent à maintenir, à ajuster et à compléter l'organisation dans laquelle ils agissent, en un mot, à la faire vivre.* » (Lacoste 2000)
  - L'individu est un **acteur** qui prend des décisions, comble les trous de la prescription, invente des solutions aux problèmes qu'il rencontre, « *traite communicationnellement des problèmes organisationnels* » (Lacoste 2000). Et dans ce sens, « *le langage est central pour construire une représentation du travail, résoudre des situations et entrer en collaboration.* » (Osty 2003)
- Les EDD offrent la possibilité d'un **pouvoir d'organisation distribué.**

# + Conclusion (2/2)



## De l'expression des salariés (Lois Auroux 1981)...

Une volonté d'étendre la **citoyenneté** à la sphère de l'entreprise: « *Citoyens dans la Cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise.* »

→ Une forte **dimension politique**, mais la **question du travail** n'est pas première dans les dispositifs d'expression mis en place.

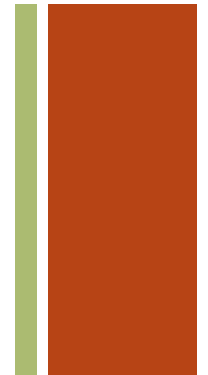
## ...aux espaces de discussion sur le travail (ANI 2013)

« [...] 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 [...]. »

**Aujourd'hui**, l'enjeu est moins l'expression citoyenne que la **discussion sur le travail**, « *faire descendre l'organisation là où se pose le problème* », i.e. se saisir des questions et problèmes du travail là où ils se posent.

→ Plus **s'expliquer** qu'expliquer.





**Merci de votre attention...**

Vincent Brulois ([brulois@univ-paris13.fr](mailto:brulois@univ-paris13.fr))

Jean-Marie Charpentier ([jmcharpentier.ecs@gmail.com](mailto:jmcharpentier.ecs@gmail.com))

Jacques Viers ([jacques.viers@gmail.com](mailto:jacques.viers@gmail.com))