

Un préalable pour une organisation « bienveillante » : pouvoir débattre du travail

Le risque du silence organisationnel

Bernard Dugué

*PhD, enseignant-chercheur en ergonomie
Bordeaux-INP, France*

Un risque endémique pour les entreprises



« On ne savait pas... »

Une organisation a toujours deux visages



Connaissances générales

(scientifiques, techniques, organisationnelles)

=> permettent d'anticiper

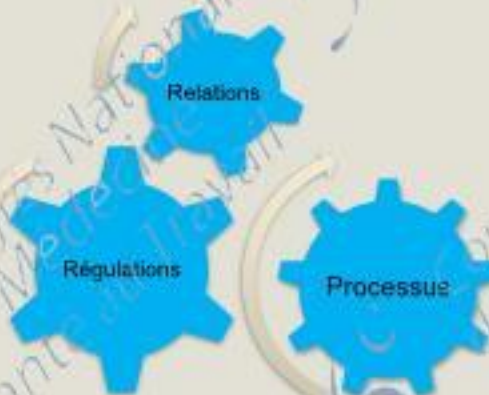
Connaissances du réel

(variabilités, etc.)

=> permettent de prendre soin des situations de travail



Structure



Interactions

- **Aucun de ces deux types de connaissances n'est suffisant en lui-même**
- **Comment ils s'alimentent, se confrontent, dans le fonctionnement de l'organisation**

L'enjeu du travail réel

- Ce qui se passe dans la réalité n'est jamais exactement ce qui a été prévu, planifié, organisé
 - Un enjeu de **performance**
 - Etre attentif à ce que la réalité révèle et les écarts ou imprévus
 - S'inscrire dans un processus d'amélioration continue, de redéfinition des règles
 - Un enjeu de **santé**
 - Comprendre comment les salariés font face aux aléas, comment ils gèrent la variabilité de l'environnement, des déterminants du travail, et leur propre variabilité
 - Favoriser l'expression des salariés sur leur travail et la discussion entre collègues
 - Permettre le développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs, favoriser l'autonomie
- **Ce n'est pas un problème de bienveillance individuelle, mais d'organisation du travail et de management**

Le risque d'un « silence organisationnel »

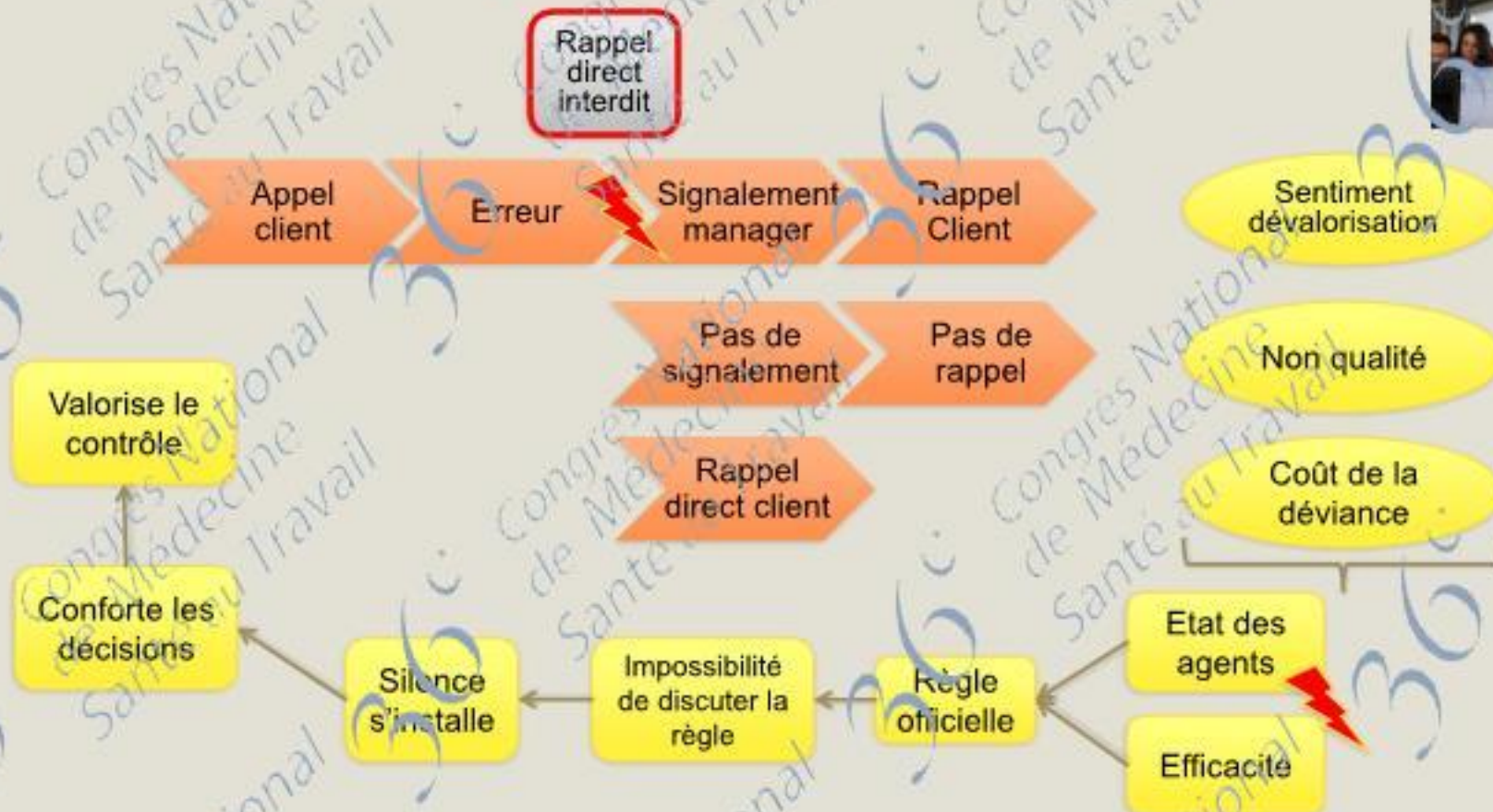
(Morrison & Milliken)

- Un mode de fonctionnement organisationnel qui cherche à faire taire les désaccords, à valoriser le consensus, à ne pas reconnaître les conflits de logiques
- Des situations où des informations importantes ne sont pas portées à la connaissance de collègues ou de la hiérarchie
- Des discours managériaux construits dans la distance au travail réel et aux réalités du terrain
- La focalisation sur le respect de formalismes qui étouffent les débats

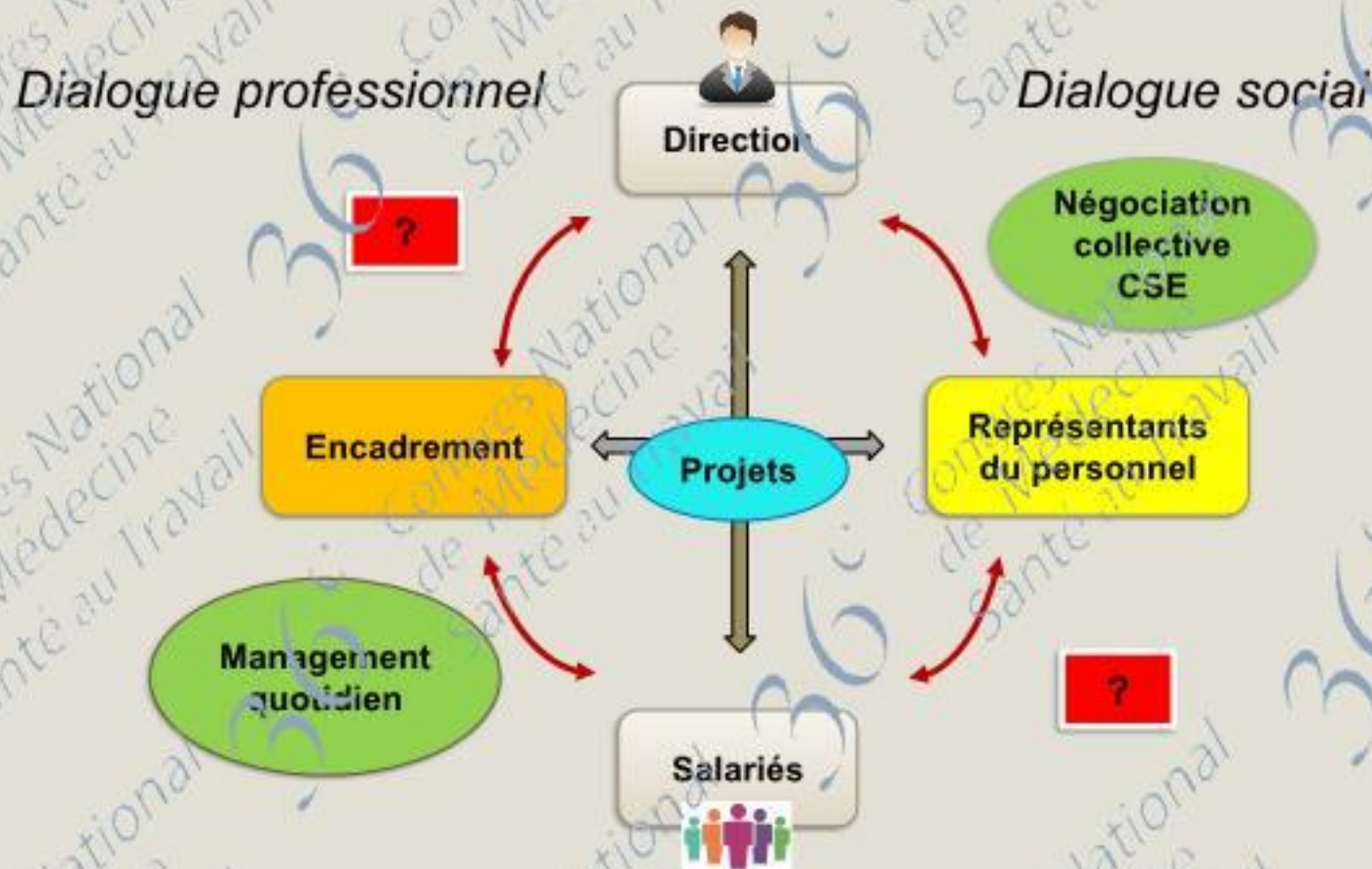
Aux sources du silence organisationnel

- Un blocage de la **prise de parole** pour deux raisons principales
 - Les répercussions possibles de la prise de parole
 - L'efficacité
 - Des **conduites de projets** très centralisées et technocentrées
 - Une vision trop simple du travail
 - Une sous-estimation des variabilités
 - Une sous-estimation des conséquences organisationnelles et sociales
 - Une **rationalité** essentiellement descendante
 - Pas de réelle implication des salariés dans les processus de changement
 - Des choix effectués en absence de confrontation au terrain
 - Une vision unilatérale de la qualité
 - La crainte des managers d'un feedback négatif
- Un fonctionnement organisationnel qui ne permet pas les échanges sur le travail et qui appauvrit les décisions

L'exemple de l'erreur à la PFT



Structurer l'organisation autour d'un dialogue sur le travail



➤ *Quelle cohérence entre les deux systèmes ?*

Conclusion

- Le risque d'une « **orpéisation** » du travail
- Une organisation « bienveillante » est celle qui va chercher à articuler, à mettre en cohérence, les différentes formes de dialogue sur le travail
 - Avec les représentants des salariés
 - Au sein de la ligne managériale
 - Dans le fonctionnement des services
 - Dans les projets de transformation
- A l'écoute des « signaux faibles »
- Permettant des ajustements locaux, des prises de décision au plus proche de réalité du terrain (**principe de subsidiarité**)
- **Pas de prévention efficace sans confrontation des points de vue, sans attention au « travail réel »**



Merci pour votre attention !

