

## « L'entreprise délibérée » ou comment refonder le management par le dialogue.

Ce livre coordonné par Mathieu DETCHESSAHAR, ([voir synthèse du colloque du secteur cadre](#)) analyse comment l'emprise bureaucratique, le poids des process informatisés, des outils de gestion et des contrôles ont dévitalisé le travail, et plongé nombre de salariés dans les tourments de la perte de sens. Ces outils prescrivent la performance attendue. Du coup, les salariés apparaissent de moins en moins comme des acteurs utilisant des outils, mais comme soumis à ceux-ci et à des dispositifs de gestion sur lesquels ils n'ont pas de prise.

De plus, les normes auxquelles les salariés sont contraints restent conçues essentiellement par des experts, éloignés du travail, qui laissent peu de prise pour adapter ou transformer la règle (et encore moins la contester).

Les évolutions prônées dans le cadre de l'entreprise libérée, émancipation de toute autorité, indépendance, autonomie,... sont en partie des leurres, car elles ne portent pas sur l'organisation. Il faut remarquer qu'en théorie économique, l'organisation est l'inverse du marché qui prône l'idéal de la liberté économique.

Le dialogue **sur le travail** soutient et nourrit un rapport réflexif à celui-ci, source d'apprentissages. L'ouverture d'espaces de dialogue sur le travail et un management par le dialogue sont les conditions de réussite.

### Discuter, pour quoi faire ?

De nombreux théoriciens ne voient dans le dialogue qu'une perte de temps, que peut éviter une organisation bien huilée et de bons process. Cette approche technocratique repose une illusion : l'action de travail pourrait être totalement décrite et cadrée à l'avance, le travail étant exécuté consciencieusement selon règles et plans, oubliant l'inattendu, l'imprévu. Comme les équipes doivent ajuster, modifier, voire inventer des règles complémentaires à l'action, on se retrouve dans un espace à réguler : il y a une distinction entre travail prescrit et travail réel.

Dans la régulation, le dialogue est constant. Il redonne une direction à l'action collective dont le sens a été dévié par l'événement. La mise en discussion du travail a donc une finalité opérationnelle avant de produire d'éventuels effets psychosociaux (construction de l'équipe, reconnaissance...). Le dialogue est aussi vertueux, il permet de construire des solutions productives en situation d'incertitude et de faire face à l'événement. Il « termine l'organisation », les solutions découvertes grâce à lui pouvant être intégrées aux règles via un retour d'expérience. Enfin, c'est grâce au dialogue que les salariés remettent les mains sur leur travail et se l'approprient.

Partant du constat que les temps de dialogue sont menacés dans l'entreprise, le rapport Lachman propose de généraliser les espaces de régulation et de discussion du travail.

Ces espaces doivent être le lieu où se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et explorations collectives dont l'activité concrète a besoin pour être régulée. On y produit par le dialogue des solutions et règles collectives, qui réorientent l'action commune. Ce dialogue doit avoir lieu à tous les niveaux de l'entreprise ou de l'organisation et comme chaque discussion a un impact sur les autres, il doit y avoir retours entre elles.

De la discussion découlent plusieurs niveaux de dialogues :

- apparent : expression, argumentation et réaction entre plusieurs locuteurs
- intérieur : prolongation du précédent, les répliques des autres pénètrent la subjectivité du participant et continuent à résonner longtemps après.

### Discuter, comment ?

La discussion régulière rend possible l'expression des tensions et permet la construction de compromis. Cela nécessite qu'existent des temps de dialogue en face-à-face et en équipe, et que le manager connaisse :

- les conditions concrètes de réalisation de l'activité de ses collaborateurs
- leurs compétences et difficultés

Mais aussi que les compromis construits par les managers et leurs équipes soient autorisés et soutenus par l'encadrement de niveau supérieur.

Un espace défini est nécessaire pour structurer la discussion, via :

- un volet matériel : lieu et architecture, durée de la discussion, caractéristiques des personnes, outils...
- un volet culturel : savoirs, expériences et normes de comportement partagés par les participants. Cela cadre le style de communication (humour ou non...) et le niveau de confiance (possibilité de partager un désaccord)

Même si le dialogue apparent se conclut par un désaccord, l'intimité du dialogue intérieur qui continue après la fin de la discussion peut préparer un futur accord ou compromis. Il faut donc que les temps de dialogue soient fréquents, inscrits dans les routines de l'organisation et pas seulement réservés aux crises. Mais aussi que les désaccords soient instruits et non tus ou évités.

## Les obstacles à la mise en discussion du travail

Au-delà des conditions premières (temps, lieux, accès à l'information, confiance, solidarité, animation et présence d'une autorité), il est indispensable que la technocratie et les experts acceptent de partager l'organisation du travail.

Quatre freins sont recensés :

- le coût cognitif pour les participants qui acceptent la mise en forme et en commun des représentations personnelles, et donc le dévoilement induit
- le coût « politique » lié à la perte d'un éventuel bénéfice tiré des informations que l'on rend publiques
- les coûts sociaux : comme le dialogue oppose, il y a risque de blessure et de conflit. la discussion induit un contrôle mutuel. Parfois, un salarié peut ne pas exprimer une critique sur le travail d'un collègue pour ne pas mettre dans l'embarras.  
De plus, l'opérateur a une responsabilité accrue sur son travail et les solutions élaborées.
- les coûts de responsabilisation : le dialogue implique des engagements qu'il faudra tenir, et qui peuvent s'ajouter au travail planifié

Les espaces de discussion sur le travail (EDT) représentent également une menace pour direction et encadrement, dont une partie des responsabilités et du pouvoir sont remis en cause. Ceux-ci doivent en être totalement partie prenante.

## Des managers empêchés...

Les EDT doivent être animés et soutenus par la ligne managériale de l'entreprise. Ils organisent et sanctuarisent les temps de régulation, sinon celle-ci se fait entre deux portes, sans avoir le temps de poser la réflexion ni de conduire le dialogue en profondeur.

La mise en retrait des managers de proximité de la scène du travail réel et de l'activité menace la discussion. D'ailleurs, la majorité des salariés se plaignent du manque de disponibilité grandissant de leur manager opérationnel.

Ceux-ci sont happés par d'autres activités :

- tâches concurrentes, très consommatrices de temps... et très visibles pour la hiérarchie : alimentation des machines de gestion et sollicitations des systèmes d'information.
- multiplication des réunions, notamment descendantes, pour lesquelles ils sont équipés de kits descendants.
- multiples groupes projet sensés servir de support à l'innovation dans l'entreprise

Cela conduit à créer des **managers empêchés**.

Du coup les salariés n'aspirent souvent pas à devenir managers à leur tour.

## ...au management désempêché :

Il faut donc « désempêcher » les responsables, les accompagner dans l'animation du dialogue sur le travail. Cela peut notamment passer par une organisation et un management qui leur permettent de penser de façon renouvelée : **un management de et par la discussion**.

Pour prévenir le divorce entre le management et le travail opérationnel, il faut lutter contre l'invisibilité croissante de ce dernier. Cela passe d'abord par la construction d'un environnement organisationnel ou un écosystème favorable au bon déploiement des espaces de discussion dans l'organisation sur trois dimensions :

- managériale : place des managers dans la discussion et implication de tous les niveaux de management
- organisationnelle : agenda des cadres et missions qui leur sont confiées
- RH en direction des managers

Le manager doit donc être au cœur du dispositif, pour des raisons institutionnelles mais aussi psychosociales : il doit être le soutien et l'animateur de la discussion, mais aussi le régulateur du travail de régulation.

Mais libérer la parole implique le droit à la prise de parole, le droit à l'erreur et l'écoute, la critique constructive, gages de confiance. Et des espaces de discussion peuvent aussi être ouverts hors de la présence du manager.

Concrètement, désempêcher les managers implique d'ouvrir plusieurs chantiers : limitation de l'information descendante, simplification des procédures, diminution des tâches de reporting, redistribution de tâches connexes à d'autres services (RH, qualité...).

Le manager doit aussi disposer d'une partie des moyens de répondre à son niveau aux difficultés, sinon la discussion sera stérile : il faut donc reconstruire son pouvoir local de décision.

Il est important qu'il ait une bonne connaissance du métier et de l'activité de ses collaborateurs, sinon il risque de désertier le terrain de la discussion sur le travail et il aura plus de difficultés pour résoudre ou participer à la résolution des problématiques soulevées par les discussions.

Une autre condition de réussite est une bonne stabilité du management, permettant d'inscrire la discussion dans la durée.

## **Le dialogue sur le travail, un impensé dans les entreprises libérées**

Une étude des entreprises « libérées » montre que l'addition de l'autonomie de chacun ne permet pas de régler de façon efficace la question du travail collectif.

L'entreprise libérée vise à rendre les travailleurs plus autonomes et responsables, mais elle place au cœur d'un projet la figure d'un leader « libérateur ». Celui-ci donne une liberté de moyens et non de fin, il inculque un sens de la mission. Cependant l'autonomie croissante des salariés ne va pas toujours avec un partage du pouvoir de décision, ce que pourrait permettre un glissement vers les modèles coopératifs (fait par certaines entreprises).

La primauté de la vision du leader fait qu'il s'agit plus d'une explication que d'un dialogue, la capacité des participants d'influer sur la mission étant faible, voire nulle. La participation est plutôt un mode par défaut, sauf pour certains sujets, mais il s'agit souvent d'un dialogue d'initiés (expert...), qui vont conseiller le leader.

Le dialogue dans l'entreprise libérée comporte trois points de fragilité :

- Une instrumentalisation des espaces de dialogue : l'unique but de leur ouverture est l'accroissement de la performance via l'implication des salariés. Ils peuvent aussi permettre de contourner les lieux d'expression de leurs représentants (IRP...) et les syndicats, encore plus si on considère que les salariés sont les décideurs de l'entreprise

- Un lien tenu déconnecté de la réalité du travail : l'élimination ou la limitation de la ligne managériale peut créer un dialogue qui reste exclusivement horizontal, visant juste à coordonner l'action et échanger sur les difficultés de travail. Alors que l'idée est de discuter du travail et de la façon dont il est ou pourrait être réalisé.

La libération du dialogue exige une organisation de celui-ci à tous les niveaux. Les fonctions d'encadrement sont indispensables pour articuler les prises de parole, aider à gérer les désaccords et à recentrer les discussions sur le travail. Cela requiert des compétences spécifiques (écoute, empathie...).

- Une injonction au dialogue à rebours des principes mêmes de l'entreprise libérée : le dialogue n'est pas une fin en soi, il doit répondre à un besoin.

Le risque global est que la libéralisation ne fasse pas disparaître le contrôle, mais le reporte sur un contrôle social permanent exercé par les pairs, impliquant une forme d'autocensure : peur de manifester son désaccord ou ses difficultés, pression pour adopter un discours positif... La tendance est à éviter tout conflit, donc à exclure ceux qui ne partagent pas la vision.

## **Conclusion**

Le dialogue s'anticipe, s'organise et s'anime. Lorsque le travailleur soumet, dans le cadre de la discussion, ses conceptions du travail à ses pairs, il sort de l'absorption massive d'informations auxquelles il ne sait plus quel sens donner pour rechercher activement les informations qui donne corps et profondeur à ses opinions. Ce phénomène dans le travail se retrouve dans la vie politique et sociale.

Le dialogue fait intégrer la préoccupation de l'action collective, le souci des finalités communes, qui tempèrent la seule prise en compte des intérêts personnels, au bénéfice de la communauté.