LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL

Federica OUDIN*
Anne-Christine BECARD**
Martin OUDIN***

* Maître de conférences à l'Université de Tours et médiatrice en entreprise

** Médiatrice en entreprise

*** Maître de conférences à l'Université de Tours, directeur du Master Juriste d'entreprise

Juillet 2015

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

1. Orientation générale de l'étude 7

2. La démarche adoptée 8

2.1. Une démarche pluridisciplinaire 8

2.2. Une démarche centrée sur les outils 8

2.3. Une démarche privilégiant la rencontre avec les entreprises 9

3. Précisions sur les termes employés 9

3.1. Le travail 10

3.2. Les relations de travail 10

3.3. La « qualité » des relations de travail 12

4. Problématique et annonce du plan 13

PREMIÈRE PARTIE – CONTEXTE DE L'ÉTUDE SUR LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL 15

1. La qualité des relations de travail, un enjeu pour le salarié 16

1.1. Qualité des relations de travail, santé et bien-être du salarié 16

1.1.1. Qualité des relations de travail et risques psychosociaux 16

1.1.2. Qualité des relations de travail et bien-être du salarié 18

1.2. Qualité des relations de travail et qualité de vie au travail 19

2. La qualité des relations de travail, un enjeu pour l'entreprise 20

2.1. Qualité des relations de travail et performance de l'entreprise 20

2.1.1. Relations de travail et performance : un lien solennellement affirmé 20

2.1.2. Relations de travail et performance : l'enseignement des enquêtes de terrain 21

2.2. Qualité des relations de travail et responsabilité sociale de l'entreprise 23

2.2.1. Le contenu encore incertain de la RSE 23

2.2.2. Les relations de travail comme composante de la RSE 24

2.2.3. Retour sur la performance de l'entreprise 25

2.3. Qualité des relations de travail et responsabilité de l'entreprise à l'égard du salarié 26

2.3.1. L'obligation générale de sécurité de l'employeur 26

2.3.2. Les accords interprofessionnels 27

SECONDE PARTIE – LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL 29

SECTION 1 – COMMUNIQUER 33

1. Espaces de discussions encadrés 33

1.1. Avantages des espaces de discussion encadrés 34

1.2. Modalités pour la mise en place des espaces de discussion 36

1.2.1. Quel rôle pour les partenaires sociaux et la direction ? 36

1.2.2. Quel rôle pour le manager de proximité ? 37

1.2.3. Quel sujet de discussion ? 38

1.2.4. Qui anime les espaces de discussion ? 40

1.2.5. Qui participe ? 41

2. Les discussions informelles 42

2.1. Les vertus des discussions informelles 42

2.2. Les dérives des discussions informelles 44

2.3. Diverses actions sont envisageables pour favoriser les échanges informels 45

3. Communiquer autrement 47

SECTION 2 – BIEN COMMUNIQUER 51

1. L'écoute active ou bienveillante 51

1.1. Pourquoi écouter ? 51

1.2. Comment écouter attentivement ? 52

1.3. Montrer que l'on a écouté attentivement 52

1.4. Le questionnement au service de l'écoute 53

2. La communication bienveillante 54

2.1. Qu'est-ce que la « Communication NonViolente » ? 55

2.1.1. La démarche CNV et ses quatre composantes 56

2.1.2. Les entraves à des relations de travail bienveillantes et constructives 57

2.1.3. Exprimer ce que l'on veut vraiment 58

2.2. La communication bienveillante pour dialoguer et coopérer 59

2.2.1. Les trois temps de la Communication Empathique 59

2.2.2. L'attention aux besoins de chacun, condition de la coopération 61

2.2.3. Savoir demander pour améliorer la qualité de la relation 62

2.2.4. La Communication NonViolente dans l'organisation de travail 63

3. La formation au service de la qualité des relations de travail 65

3.1. L'impact de la formation en général sur la qualité des relations de travail 65

3.2. Formation à la communication interpersonnelle 66

3.2.1. La formation comme espace d'expérimentation de la communication entre le formateur et les participants 66

3.2.2. Contenu d'une formation à la communication interpersonnelle 68

SECTION 3 – OSER LA CONFRONTATION : LA MÉDIATION 79

1. La médiation facilite et sécurise la confrontation 79

1.1. La médiation, une dynamique de communication soutenue par un cadre 79

1.2. La médiation au service de la relation 80

1.3. La liberté, condition de la médiation 81

1.4. La confiance entre engagement et incertitude 82

1.5. La confidentialité gage de la confiance 82

1.6. L'indépendance du médiateur, adossée à sa légitimité et à la contractualisation 83

1.7. Le tiers, « un passeur » 84

2. La médiation pour favoriser la coopération 85

2.1. La diversité, un défi à relever 85

2.2. Dans la médiation se vit l'expérience de la coopération 86

2.3. Un exemple de médiation ayant contribué au vivre ensemble dans l'organisation 87

3. La médiation pour dénouer la relation conflictuelle 88

3.1. Le conflit, un phénomène subjectif 89

3.2. Un conflit peut en cacher un autre 89

3.3. Les causes du conflit relationnel 90

3.4. Les réactions des personnes impliquées dans le conflit 91

3.5. La sortie du conflit 91

3.6. Le recours à un médiateur indépendant 92

CONCLUSION 95

BIBLIOGRAPHIE 97

INTRODUCTION

1. ORIENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

Par la présente étude, les auteurs souhaitent apporter une contribution utile à la réflexion sur la qualité de vie au travail, sujet qui demeure largement inexploré, alors même que l'actualité lui confère une importance de premier plan.

Ces dernières années, l'amélioration de la qualité de vie au travail est en effet devenue, enfin, une priorité politique. Elle a en particulier fait l'objet d'un accord national interprofessionnel signé par les partenaires sociaux en juin 2013. Cet accord reconnaît dans la qualité de vie au travail une condition de la performance et de la compétitivité des entreprises. Il postule qu'en agissant en faveur de la qualité de vie au travail, c'est non seulement le sentiment de bien-être au travail, mais encore la qualité du travail elle-même que l'on peut améliorer.

L'accord national interprofessionnel propose la définition suivante de la qualité de vie au travail : « sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Au-delà de cette définition, l'accord énumère les éléments constitutifs de la qualité de vie au travail. On y trouve notamment la qualité de l'engagement de tous, la qualité de l'information, la qualité des relations de travail ou encore la qualité des relations sociales.

Parmi ces différents éléments, nous avons fait le choix de centrer nos travaux sur la qualité des relations de travail, en appréhendant celles-ci à la fois dans leur dimension objective et dans leur dimension subjective.

Objectivement, la qualité des relations de travail renvoie à un certain nombre d'exigences qui pèsent sur les entreprises : reconnaissance, respect, aménagement d'espaces d'expression, etc. Mais ces relations de travail peuvent à leur tour avoir une influence sur d'autres éléments de la qualité de vie au travail énoncés dans l'accord national interprofessionnel. On songe ici à la qualité des relations sociales, à l'organisation du travail ou encore au contenu du travail. En effet, le contexte d'apparition de relations de travail épanouissantes est complexe car composé d'éléments qui entretiennent entre eux des rapports nombreux et interdépendants. Par exemple, l'appui du management de proximité (que l'accord national interprofessionnel rattache plutôt à l'organisation du travail) ou la formation et le développement des compétences (rattachés aux possibilités de réalisation et de développement personnel), ont un lien évident avec la qualité des relations de travail. Il ne saurait être question de les exclure *a priori* du champ de cette étude, dont le parti-pris est au contraire transversal et systémique.

Les relations de travail ont aussi, bien évidemment, une dimension subjective. L'appréciation de leur « qualité » dépend en grande partie des représentations et du ressenti de chaque individu. Aussi, la compréhension de cette notion passe inévitablement par la confrontation de ce ressenti avec la réalité objective des relations de travail.

Mais la présente étude n'entend pas s'en tenir à la description des phénomènes et enjeux ci-dessus évoqués, malgré tout l'intérêt scientifique que cela présente.

Il convient d'abord de replacer ces problématiques dans leur contexte global, c'est-à-dire de les situer parmi les grands enjeux actuels que sont la RSE et la politique de santé au travail et de prévention des risques professionnels et psychosociaux.

Au-delà, le but poursuivi est de dépasser le stade descriptif et de proposer des solutions de nature à améliorer la qualité des relations de travail. Il ne saurait être question, cependant, d'évoquer *tous* les moyens d'action concevables, qui sont innombrables. Plus raisonnablement, nous nous en tiendrons à l'un des principaux éléments qui structurent la relation de travail et conditionnent sa qualité : la communication. Les outils proposés

pour favoriser la qualité des relations de travail ont tous en commun d'être des outils de communication (1).

À titre provisoire, la communication peut être définie comme l'ensemble des interactions qui se mettent en place entre les individus au sein d'un collectif de travail. Cette communication, verbale ou non verbale, est elle-même largement déterminée par la nature des relations entre les individus.

Notre hypothèse est la suivante : en améliorant la communication au travail, on peut améliorer non seulement la qualité des relations de travail, mais encore, plus généralement, la qualité de vie au travail. Or, les outils disponibles pour améliorer la communication ne manquent pas. Nous verrons comment créer des occasions de développement personnel et d'apprentissage, donner la possibilité d'être entendu et reconnu, et comment profiter de relations professionnelles constructives.

2. LA DÉMARCHE ADOPTÉE

2.1. Une démarche pluridisciplinaire

La notion de relation de travail est pluridisciplinaire et transdisciplinaire : cette notion est composée d'éléments appréhendés par chacune des disciplines que sont le droit, la psychologie, la sociologie et la gestion. Elle dépasse cependant chacune de ces disciplines car elle est aussi composée des liens et interactions entre ces différents éléments. Or, ces liens et interactions ne sont pas ou peu étudiés par ces différentes disciplines puisqu'ils se trouvent à leur frontière. Par définition, chaque discipline n'en a qu'une vision parcellaire, tronquée, et ne peut en proposer une vision globale. Aussi, nous nous attacherons à explorer chacune de ces disciplines, sans prétendre pour autant être des spécialistes de chacune d'entre elles. Et c'est avec un regard neuf et extérieur que nous tenterons de saisir les relations de travail dans leur globalité, c'est-à-dire en observant également les liens qui existent – ou l'absence de liens – entre ses différents éléments constitutifs (2).

2.2. Une démarche centrée sur les outils

Peu d'études ont été consacrées à la présentation détaillée d'outils communicationnels favorisant la qualité des relations de travail. Bien souvent, les études disponibles proposent une analyse fouillées des causes de la souffrance au travail ou de l'intérêt de favoriser la qualité de vie. Elles proposent parfois une liste de propositions, mais sans approfondir leur mise en œuvre.

Nous adopterons dans notre étude une démarche inverse. L'analyse des causes sera synthétique, car déjà bien connue et étudiée. En revanche, nous nous attarderons davantage sur la présentation des pistes d'action possibles.

Toute démarche centrée sur les outils comporte un risque : celui que les outils et mesures proposés pour favoriser la qualité des relations de travail ne se révèlent inefficaces et soient réduits à des gadgets, des interventions ponctuelles sans effet durable ou de pures incantations.

---

(1) Sur l'importance de la communication au sein de l'entreprise et au service de ses transformations, v. D. L. ANDERSON, « Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels ? », *Revue Gestion,* 2010/4 vol. 35, pp. 90-95 ; M. DETCHESSAHAR, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Rev. fr. de gestion,* vol. 29, n° 142, 2003.

(2) Ce faisant, nous nous inscrivons dans la démarche préconisée par E. Morin, La voie, Pluriel 2012 et surtout Introduction à la pensée complexe, Éd. du Seuil, Points essais, 2005 : « la complexité c'est l'union (…) des processus de simplification qui sont sélection, hiérarchisation, séparation, réduction, avec les autres contre-processus qui sont la communication, qui sont l'articulation de ce qui est dissocié et distingué ; et c'est d'échapper à l'alternative entre la pensée réductrice qui ne voit que les éléments et la pensée globaliste qui ne voit que le tout. », p. 135.

Pour éviter ce risque, une condition préalable doit être remplie. Il doit exister un engagement sincère et fort de l'entreprise qui met en œuvre ces mesures. Une direction qui met en place quelques mesures pour éviter des poursuites judiciaires ou se conformer à une politique de communication éthique attractive portera, au mieux, un coup d'épée dans l'eau. Au pire, elle suscitera le malaise en adressant à ses collaborateurs une injonction paradoxale : officiellement, elle affirmera vouloir lutter pour le bien être au travail, mais officieusement, des politiques de management ou des décisions de restructuration indiqueront que la préservation de la relation de travail n'est pas la priorité de la direction. De tels phénomènes hypothèquent dès l'origine la réussite de tout projet portant sur les relations de travail car le malaise qu'ils créent parmi les salariés dégénère souvent en confusion et en méfiance.

Une direction doit croire sincèrement qu'il lui faut et qu'il est possible d'agir pour améliorer la qualité des relations de travail, parce que cet objectif rencontre à la fois l'intérêt des individus et l'intérêt de l'organisation (3). Cette conviction doit être partagée et relayée par l'équipe d'encadrement. Enfin, elle doit rejoindre le désir exprimé ou à exprimer de l'ensemble des salariés de se préoccuper de leurs relations de travail. Cette rencontre ou cette correspondance entre les projets des uns et des autres est la condition essentielle pour que les mesures mises en place soient réellement efficaces et laissent une empreinte durable (4).

2.3. Une démarche privilégiant la rencontre avec les entreprises

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons souhaité interroger des entreprises sensibles à ce thème de la qualité des relations de travail. Il faut préciser d'emblée que la recherche de telles entreprises n'est pas chose aisée. Lorsqu'on se tourne par exemple vers le site internet www.travailler-mieux.gouv.fr, proposé par le ministère du Travail, on n'y trouve pas de rubrique consacrée à la qualité de vie au travail. Il faut se résoudre à ouvrir la rubrique RPS et au titre « des bonnes pratiques d'entreprise », on ne trouve que des actions de prévention des RPS, quelques idées au titre de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle mais pas de pratiques en vue de favoriser la qualité des relations de travail. Or, la qualité des relations de travail ne se réduit pas à la face opposée des risques psychosociaux. Autrement dit, agir sur la qualité des relations de travail ne revient pas à agir sur la prévention des RPS, même si cela est souvent perçu ainsi (5).

Les témoignages recueillis auprès des entreprises rencontrées illustreront largement nos propos. Lorsque leurs auteurs en ont émis le souhait, leur identité sera tenue secrète et seul le domaine d'activité de l'entreprise concernée sera indiqué.

3. PRÉCISIONS SUR LES TERMES EMPLOYÉS

Nous l'avons dit, les questions abordées dans cette étude ne sont pas l'apanage d'une discipline scientifique particulière. Elles intéressent la sociologie, l'économie, le droit, le management, mais aussi la psychologie, la médecine ou encore la philosophie. Et bien entendu, les sources disponibles ne sont pas seulement françaises, mais aussi étrangères et internationales. Par ailleurs, les chercheurs universitaires ne sont pas les seuls à s'y intéresser et les travaux et documents à caractère pratique ne manquent pas : interviews, enquêtes de terrain, questionnaires nationaux et internationaux, accords d'entreprise… Une attention particulière doit notamment être portée aux travaux de différents acteurs de la qualité de vie au travail, notamment l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, l'INRS ou encore l'ANACT.

Pour ces raisons, il importe d'être aussi précis que possible sur les termes employés, qui n'ont pas nécessairement le même sens pour tous et dans toutes les disciplines.

(3) Sur les enjeux de l'amélioration de la qualité des relations de travail, v. *infra,* p. 15 et s.
(4) En ce sens, v. le rapport de la DIRECCTE Rhône-Alpes, Bien-être & performance économique, juin 2014, p. 18. Le rapport relate le cas d'une entreprise qui a préféré ne pas faire d'annonce officielle de la démarche de bien-être au travail engagée mais a choisi de se concentrer sur la réalisation d'actions concrètes afin d'être crédible.
(5) Sur les liens entre qualité des relations de travail et risques psychosociaux, *cf. infra,* p. 16 et s.

3.1. Le travail

Cette notion n'est pas celle qui soulève le moins de difficultés. En fait, les définitions du mot travail sont innombrables. Si aucune n'est *a priori* plus exacte ou plus pertinente que les autres, certaines intègrent des éléments qui sont plus en relation avec les termes de nos propres travaux. L'une de ces définitions a été proposée il y a une vingtaine d'années par Ph. Davezies (6). Elle décrit le travail comme « la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail ».

De cette définition, on retiendra tout d'abord l'opposition entre le travail prescrit et le travail réel – ou, dit-on parfois, entre le travail impersonnel (prescrit) et le travail personnel (réel). Car il existe « toujours un écart majeur entre le prescrit et le réel [...] L'homme seul travaille, et jamais comme une machine. Travailler impose toujours de sortir de l'exécution pure et simple. Il n'y a pas de travail d'exécution. (7) »

On retiendra ensuite la dimension coordonnée du travail, qui est aussi sa dimension relationnelle ou interpersonnelle. « Le travail est toujours une expérience sociale » (8). Cette dimension est particulièrement importante et complexe car, l'homme n'étant pas une machine, il n'accomplit jamais machinalement les tâches prescrites. Dès lors, « Il ne suffit plus de juxtaposer les tâches et de prévoir les communications entre postes. Ce ne sont pas les tâches, le travail prescrit, qu'il faut coordonner. Il faut coordonner les façons de travailler » (9).

Ces deux dimensions du travail – la dimension réelle et la dimension coordonnée – interagissent fortement. En effet, les contradictions entre le travail prescrit et le travail réellement effectué obligent le salarié à faire des choix, des arbitrages pour accomplir au mieux son travail. Lorsque ces arbitrages ont lieu dans un environnement collectif de travail, ils ont nécessairement un impact sur les autres. Non exprimés, ils peuvent générer des tensions et des incompréhensions. Partagés, ils permettent d'éviter les tensions, voire de renforcer les liens entre salariés ; ce partage est d'ailleurs aussi l'occasion de recevoir de la reconnaissance pour le travail réalisé. Mais dans les deux cas, les relations de travail subissent les conséquences, positives ou négatives, de cette opposition entre le travail prescrit et le travail réel.

3.2. Les relations de travail

Encore faut-il savoir ce que l'on entend par « relations de travail ». Voici à nouveau une notion polysémique. Chaque discipline a sa propre définition, quand il n'y en a pas plusieurs au sein d'une même discipline. Nous écarterons d'emblée celles qui sont très précises et utilisées à des fins particulières. Tel est le cas de la définition élaborée par le droit du travail. En droit, lorsqu'une situation donnée appelle la qualification « relation de travail » (qualification sujette à des conditions contrôlées par la jurisprudence), alors des règles juridiques spécifiques lui sont applicables. Et encore ne parlons-nous ici que des relations individuelles de travail, les relations collectives obéissant à leur tour à une définition et à un régime propres (10). De telles définitions ne permettent pas une approche globale de la question. De surcroît, nous avons besoin d'un outil descriptif, permettant d'évoquer de façon neutre une situation sur laquelle on se propose d'agir.

Les relations de travail telles que nous les appréhendons correspondent aux interactions intervenant entre les salariés à l'occasion de l'activité réelle de travail.

Les relations de travail entendues comme des interactions – Le vocable « relation », selon les disciplines dans lesquelles il est utilisé (mathématiques, psychologie, sociologie, droit, linguistique, etc.), évoque tour à tour le lien, le rapport, le contact, la communication ou encore l'interaction. C'est cette dernière acception que nous retiendrons. La

(6) V. notamment Ph. DAVEZIES, « Éléments de psychodynamique du travail », Éducation Permanente n° 116, 1993-3, 33-46.
(7) *Op. cit.,* p. 5.
(8) *Op. cit.,* p. 7.
(9) *Ibid.*
(10) *Cf. infra,* p. 10.

relation sera appréhendée comme une interaction entre individus. (11) Cette interaction peut tout aussi bien être physique (langage, gestes et postures) que virtuelle (communication TIC). Deux salariés qui ne se sont jamais vus mais qui communiquent régulièrement par mail et téléphone sont dans une relation de travail. Nous verrons par ailleurs que ces communications s'insèrent dans un système qui dépasse les intéressés eux-mêmes, comme l'a mis en évidence l'école de Palo Alto (12).

La dimension interpersonnelle (ou interactive) des relations de travail est peu étudiée en droit et en GRH (13). La dimension fonctionnelle de ces relations (le rôle, la fonction, le poste) est plus volontiers soulignée, mais elle réduit l'entreprise à un lieu de production, d'efficacité et de rentabilité. Pourtant, il suffit de rappeler l'importance que revêt le travail pour l'individu et l'impact qu'il peut avoir sur son état de santé pour comprendre que l'entreprise est bien plus qu'un lieu de production. Elle peut être pour les salariés un lieu de développement et d'enrichissement personnel comme un lieu de souffrance et de repli sur soi. Aussi les organisations doivent-elles accepter de prendre en compte ces relations interpersonnelles (14). Mais il est vrai que cette tâche n'est pas facile. Alors que la dimension fonctionnelle des relations de travail repose sur un savoir-faire, la dimension interpersonnelle repose sur un savoir-être qui est plus difficile à cerner. Elle est largement tributaire de la personnalité de chacun (15).

En revanche, nous n'irons pas jusqu'à explorer ce que l'on qualifie parfois de « relation intrapersonnelle », c'est-à-dire la relation avec soi-même. Même si ces deux dimensions de la relation entretiennent des liens étroits, seules les relations entre individus feront l'objet de cette étude.

Des relations de travail intervenant « à l'occasion de l'activité réelle de travail » – Les relations de travail auxquelles nous nous intéressons ne sont pas celles qui sont formalisées ou encadrées par tel ou tel texte. Ce sont les relations vécues, celles qui se manifestent quotidiennement à l'occasion de l'activité de travail. En ce sens, il serait tout aussi pertinent de parler de relations *au* travail, à la manière de ce que font les auteurs américains lorsqu'ils utilisent l'expression *Relationships at Work* (16).

Ces relations quotidiennes au travail se vivent entre les salariés d'un même service, ou de services connexes, ou entre des associés ou des collaborateurs. Elles sont horizontales et transversales. Elles sont aussi verticales lorsqu'elles relient un salarié à son supérieur hiérarchique. Les relations qu'entretient un salarié avec des personnes extérieures telles qu'un client, un usager ou un fournisseur se vivent aussi à l'occasion du travail. Elles seront toutefois exclues, en principe, de cette étude, laquelle a pour but de trouver des moyens d'agir sur « les interactions entre les personnes ». En effet, les outils proposés ne peuvent s'adresser qu'aux personnes intégrées à l'entreprise et non à celles qui lui sont extérieures.

Des relations de travail interindividuelles – Le Code du travail met en opposition deux types de relations de travail : les relations individuelles d'un côté, les relations collectives de l'autre. À cette opposition (d'ailleurs toute relative (17)), on préfère parfois la distinction entre relations sociales et relations de travail, à l'image de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail (art. 2). Nous n'enfermerons pas cette étude dans l'une ou l'autre de ces classifications.

La relation dont il sera question n'est certes pas collective au sens du droit du travail ; elle implique directement le salarié, sans nécessiter l'intervention d'une quelconque instance représentative. Mais elle n'est pas non plus la relation individuelle entendue comme un

(11) Ou encore, pour reprendre une terminologie américaine, comme une interconnexion humaine : J. DUTTON et E. D. HEAPHY, « The Power of High Quality Connections », p. 263, *in* K. S. CAMERON, J. DUTTON et R. QUINN, Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2010.
(12) D. PICARD et E. MARC, L'École de Palo Alto, PUF, « Que sais-je ? », 2013.
(13) En ce sens, A. DIETRICH et F. PIGEYRE, Le retour du « social » ou l'impensé de la GRH, XXIII[e] congrès de l'AGRH « les interfaces de la GRH », Nancy, 12-14 septembre 2012.
(14) En ce sens, J. SALOME, « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion,* 2009/4 vol. 34, pp. 10-11.
(15) J.-P. DURAND, « Relations de travail », *in* Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 633.
(16) *In « Human Connections in Organizations »,* v. J. DUTTON et B.R. RAGINS, Exploring Positive Relationships at Work, Psychology Press, 2009.
(17) Voir G. AUZERO et E. DOCKÈS, *Droit du travail,* 28[e] édition, Dalloz, 2014, p. 5.

rapport juridique liant l'employeur et le salarié. Elle est une relation *entre individus,* impliquant deux *ou plusieurs* personnes placées dans un rapport hiérarchique ou non.

D'un autre côté, cette relation peut être « sociale » sans pour autant être institutionnelle, en ce sens qu'elle implique l'individu en tant qu'être social. À ce titre, elle dépasse la distinction entre relations sociales et relations de travail. Cette approche est voisine de celle qu'adopte l'ANACT lorsqu'elle (re)définit les relations sociales. (18) Elle englobe en effet dans l'expression « relations sociales » à la fois les relations formelles entre l'employeur et les représentants du personnel (le dialogue social) et les relations quotidiennes au travail. En ce sens, les relations sociales sont à la fois les relations institutionnelles et les interactions qui ont lieu entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés.

En définitive, les relations de travail auxquelles est consacrée cette étude sont des relations *interindivuelles.* Par commodité, on parlera simplement de « relations de travail », sans toutefois souscrire à aucune des acceptions restrictives que nous avons évoquées.

3.3. La « qualité » des relations de travail

L'expression « qualité des relations de travail » trouve une origine nord-américaine dans l'expression : *« High Quality Connections »*. Ces *« HQC »* sont un des domaines d'investigation de l'école américaine de la recherche organisationnelle positive *(« Positive Organizational Scholarship »)* (19), qui s'inscrit elle-même dans le courant de la psychologie positive. En France, l'expression « qualité des relations de travail », si elle demeure moins fréquemment employée que sa grande sœur, la qualité de vie au travail, rencontre tout de même un succès croissant. Il faut dire que la QRT est de plus en plus perçue comme une composante essentielle d'un travail qui a du sens pour l'individu. Cela n'a pas toujours été le cas : dans les années 60, les relations de travail n'apparaissaient pas comme déterminantes à cet égard. L'individu avait besoin d'autonomie, de reconnaissance, d'occasions d'apprentissages, mais on ne relevait pas le besoin de relations de travail enrichissantes. L'introduction de la qualité des relations de travail parmi les caractéristiques d'un travail qui a du sens est récente (20).

De quoi est faite cette « qualité » des relations de travail ?

Dans le cadre notamment des processus de « démarche qualité » (et des certifications qui souvent accompagnent ces processus), on tend parfois à employer le terme « qualité » de façon purement objective. Or, nous l'avons dit, les relations de travail ne peuvent être enfermées dans cette dimension objective. Le ressenti de chaque individu importe autant que la réalité objective de son activité. Plus exactement, c'est de la confrontation de l'un avec l'autre que peuvent naître les analyses et les propositions les plus intéressantes. En conséquence, nous privilégierons volontiers les définitions mêlant ces deux dimensions de la notion, telle cette formule décrivant la qualité des relations de travail comme « la perception d'évoluer dans un milieu de travail où l'on entretient des relations interpersonnelles positives et constructives » (21).

L'école de la recherche organisationnelle positive compare les relations au travail à un vaisseau sanguin qui relie plusieurs parties du corps. Alors qu'une relation au travail de qualité permet le transport des éléments nutritifs vitaux, dans une relation au travail défaillante, le lien existe mais il est endommagé. À tel point qu'il y aurait une petite mort, *« a little death »,* dans chaque interaction de mauvaise qualité (22).

---

(18) http://www.appui-relations-sociales.fr/de-quoi-parle-t-on

(19) Voir l'ouvrage de K. CAMERON, J. DUTTON et R. QUINN, Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2010 et spécialement, J. DUTTON, E. HEAPHY, The Power of High Quality Connections, pp. 263-278.

(20) Voir à ce sujet E. MORIN et J. FOREST, « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion,* 2007/2, p. 34. Les auteurs relèvent des études en ce sens dès le début du XXIe siècle.

(21) Voir DAGENAIS-DESMARAIS et C. PRIVÉ, « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? », *Gestion,* 2010/3 vol. 35, p. 70.

(22) J. DUTTON, E. HEAPHY, *"The Power of High Quality Connections",* p. 263.

Selon cette même école (23), les relations de travail de qualité se caractérisent par :

– La capacité des individus à exprimer leurs propres émotions (positives et négatives) et à écouter et comprendre les émotions des autres *(« Emotional carrying capacity »).* Cette capacité s'exprime lorsque les individus sont assurés que leurs émotions seront comprises des autres.

– La capacité à faire face aux difficultés liées à l'environnement et aux conflits interpersonnels et à en faire une occasion de renforcement des liens *(« Tensility of the connection»).*

– La capacité à partager des idées et des ressources *(« Connectivity »).* Cette capacité, qui favorise la propension à se saisir des nouvelles opportunités de progrès est à mettre en lien avec l'engagement des individus et le sentiment d'agir en coopération, avec solidarité et motivation *(« Sense of mutuality »).*

– La capacité à porter un regard positif sur les autres et le sentiment que les autres portent un regard positif sur soi *(« Sense of Positive regard »).* Il est fait référence ici à l'acceptation des uns et des autres et au sentiment de reconnaissance et de considération.

4. PROBLÉMATIQUE ET ANNONCE DU PLAN

On le comprend, la qualité des relations de travail est en grande partie déterminée par la présence de liens de coopération. Or, comme le relève un auteur, « contrairement aux idées reçues, la coopération est loin d'être un comportement naturel au quotidien. Elle vous rend dépendant des autres et remplace la neutralité des relations par la confrontation ». (24) Parce que la coopération est néanmoins indispensable, il est important de proposer aux entreprises des outils permettant de la mettre en œuvre.

Ces outils sont, pour partie, communicationnels. En effet, la communication détermine en grande partie la qualité de la relation de travail. Les relations de travail naissent et vivent à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les salariés entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Une communication de qualité détermine à son tour la qualité de la relation de travail dans laquelle les individus s'autorisent à exprimer de façon constructive leurs idées et émotions. C'est à la présentation d'outils de « communication au service de la qualité des relations de travail » que nous consacrerons la seconde partie de cette étude.

Au préalable, nous exposerons le contexte dans lequel s'inscrit cet effort d'amélioration de la qualité des relations de travail, en répondant à la question suivante : quels sont les enjeux – pour le salarié et pour l'entreprise – de la qualité des relations de travail ?

(23) *Op. cit.* ; v. aussi, A. CARMELI, « Positive work relationships, vitality, and job performance », chapter 3 in Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations, Vol. 5, p. 49 s.
(24) Interview du sociologue F. DUPUY auteur du livre *Lost in Management,* Seuil 2011, par Ph. NASSIF, « Le process de Kafka », *Philosophie magazine* n° 68, avril 2013, p. 58.

PREMIÈRE PARTIE

CONTEXTE DE L'ÉTUDE SUR LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL

On insiste volontiers sur l'individualisation des relations de travail et son corollaire, l'évaluation individuelle du travail (25). Pourtant, les relations de travail n'ont sans doute jamais été aussi importantes pour les salariés, comme le révèle la sixième enquête Conditions de travail menée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Cette enquête, rendue publique en juillet 2014 (26), couvre la période 2005-2013 (27). Sur cette période, il apparaît que la coopération entre salariés a progressé : 79 % des salariés interrogés en 2013 disent être aidés par leurs collègues quand ils ont « du mal à faire un travail délicat, compliqué » contre 74 % en 2005 ; l'aide du supérieur hiérarchique est aussi plus fréquente. De même, 79 % des salariés ont l'occasion « d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de (leur) atelier ou de (leur) service, des questions d'organisation ou de fonctionnement de (leur) unité de travail », contre 72 % en 2005.

Ce renforcement de la dimension relationnelle du travail a des conséquences contrastées.

La principale conséquence positive est la coopération qui se met en place, donnant à chacun le sentiment d'être soutenu et réduisant le sentiment de devoir travailler dans l'urgence. En dépit de l'augmentation des contraintes de rythme de travail, moins de salariés se déclarent toujours ou souvent « obligés de se dépêcher » en 2013 qu'en 2005.

Au revers de la médaille, de plus en plus de salariés indiquent « vivre des situations de tension, souvent ou suffisamment pour perturber le travail ».

Cet antagonisme coopération/tension est sans doute inhérent à toute situation relationnelle. Faut-il s'y résigner ? Certainement pas. Il existe des outils – notamment des outils communicationnels – qui permettent, tout en tirant le meilleur profit de la coopération, de limiter les tensions (voire de les convertir en stimuli positifs (28)).

Améliorer la qualité des relations de travail est, ou devrait être, un objectif commun à tous les acteurs de la vie économique. Un tel projet bénéficie à tous : au salarié, à l'entreprise, à la collectivité. Plus exactement, les intérêts des uns sont indissociables de ceux des autres.

Il est toutefois intéressant de porter sur la question des éclairages différents, selon que l'amélioration de la qualité des relations de travail constitue *principalement* une préoccupation pour le salarié ou pour son employeur. C'est ainsi que nous procéderons dans les pages qui suivent.

(25) Voir p. ex. J.-P. DURAND, « Relations de travail », *in* Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 633. Selon l'auteur, « l'une des grandes transformations des relations de travail durant les deux dernières décennies a été incontestablement son individualisation ». M. Durand relève toutefois le « paradoxe d'un travail de plus en plus collectif […] évalué individuellement ».
(26) Voir pour une synthèse, v. E. ALGAVA, E. DAVIE, J. LOQUET et L. VINCK, « Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses,* Juillet 2014, n° 049.
(27) Les enquêtes Conditions de travail sont renouvelées tous les sept ans (1984, 1991, 1998, 2005 et 2013).
(28) Sur cette question, *v. infra,* p. 128 et s.

1. LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL, UN ENJEU POUR LE SALARIÉ

Le premier bénéficiaire de relations de travail de qualité est le salarié lui-même. On peut considérer que de bonnes relations de travail ont une influence positive sur la santé du salarié, mais aussi qu'elles sont nécessaires à une bonne qualité de vie au travail.

1.1. Qualité des relations de travail, santé et bien-être du salarié

Le lien entre qualité des relations de travail et santé du salarié n'apparaît pleinement que si l'on opte pour une vision élargie – qui est aussi plus moderne – de la santé du salarié.

On peut en effet dans une première approche s'en tenir à une conception étroite de la santé du salarié, qui ne serait en définitive que l'absence de maladie ou d'infirmité. Cette approche se confond largement avec la prise en compte des risques psychosociaux (ci-après, « RPS »), auxquels nous consacrerons un premier développement.

Mais cette acception est de plus en plus dépassée par une approche plus volontaire et positive de la santé du salarié. Il ne s'agit plus seulement de prendre en compte sa souffrance, mais d'améliorer son bien-être.

1.1.1. Qualité des relations de travail et risques psychosociaux

Si la souffrance psychologique au travail n'est pas nécessairement plus grande ou plus fréquente aujourd'hui que par le passé, elle a très certainement changé de visage.

La raison ne réside pas dans le fait que le travail serait pour l'homme aujourd'hui plus important. Le travail a toujours été essentiel pour l'homme. En plus d'être un moyen de subsistance, il a toujours façonné son identité et lui a permis de s'inscrire dans une collectivité. Le phénomène nouveau réside sans doute dans la réaction des individus face à une atteinte au travail. « On constate aujourd'hui une hypersensibilité des personnes aux relations sociales » (29).

Les relations de travail – ou l'ambiance de travail (30) – sont au cœur de ce constat. Des relations de travail tendues affectent d'une façon considérable les salariés. S'ils n'y trouvent plus de soutien, de solidarité, de confiance et de respect, mais au contraire de la compétition, du contrôle excessif, de la méfiance, ils résistent difficilement aux contraintes inhérentes à l'organisation du travail et aux changements organisationnels.

En effet, de nombreuses situations de RPS s'aggravent ou ne sont pas corrigées en raison d'un déficit dans la qualité relationnelle au travail – que ce soit entre collègues, avec les clients ou encore avec la hiérarchie. Autrement dit, même si le plus souvent le facteur à l'origine du RPS est en lien avec l'organisation du travail, le facteur relationnel est déterminant (31).

Par conséquent, l'amélioration de la qualité relationnelle au travail contribue nécessairement à la réduction des RPS et de leurs manifestations. Plus généralement, « l'ambiance de travail peut permettre des conditions idéales de développement de la motivation, de l'implication, de l'engagement, du bien-être au travail, ou faciliter, à l'opposé, des attitudes de retrait, de désengagement, de révolte, de mal-être, ou encore de départ volontaire » (32).

---

(29) Propos d'Isabelle Freundlieb, chargée de mission Aract, recueillis lors d'une formation intitulée « agir sur le management pour prévenir les risques psychosociaux » organisée en juin 2014 à Orléans par l'ARACT centre.
(30) Voir A. PENNAFORTE, « Ambiance de travail », *in* Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 41.
(31) Voir le constat dressé en ce sens par le Conseil économique, social et environnemental dans son avis de mai 2013 intitulé « La prévention des risques psychosociaux ».
(32) A. PENNAFORTE, *op. cit.,* p. 42.

Le modèle proposé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) pour analyser les RPS est intéressant à cet égard. Ce modèle est baptisé C2R : Contraintes – Ressources – Régulations (33). Il se fonde « sur l'existence, inhérente au travail, d'une tension permanente entre les exigences de l'entreprise et celles des salariés » (valeurs, attentes en termes de parcours professionnel, équilibre vie familiale et vie professionnelles). Cette tension est inévitable et n'a pas nécessairement d'impact sur la santé des salariés. Mais « lorsque l'écart entre les deux champs d'exigences est important, la tension s'accroît et les salariés peuvent vivre des situations de profond malaise ». Et il s'avère que l'environnement socio-économique ainsi que les relations de travail entre les salariés et avec la hiérarchie exercent une influence fondamentale sur la tension de base.

L'expérience de diagnostics risques psychosociaux nous permet aujourd'hui de préciser la place occupée par les relations de travail dans ces équilibres.

La tension de base entre les exigences de l'organisation et celles des salariés est en général supportable et équilibrée, en grande partie grâce aux ressources que les salariés puisent dans leurs relations de travail. Autrement dit, ces derniers supportent les contraintes du travail grâce au soutien et à la reconnaissance qu'ils trouvent dans leurs relations avec leurs collègues, supérieurs ou clients. Il apparaît même que lorsque la tension de base est lourdement affectée par un contexte socio-économique difficile (plan social, fusion, changement d'organisation, etc.), cette tension peut rester malgré tout équilibrée lorsque les salariés trouvent dans leurs relations de travail les ressources nécessaires pour faire face à ces difficultés. On constate souvent dans ces situations un renforcement important du collectif : les salariés partagent une expérience forte à l'occasion de laquelle ils se soudent et renforcent leurs liens.

En revanche, lorsque les relations de travail sont affectées, fragilisées, la tension jusque-là supportable entre les exigences de l'organisation du travail et les valeurs et exigences des salariés devient de plus en plus difficilement supportable. Si à cette tension, se surajoute un contexte socio-économique difficile, les ingrédients d'une dégradation rapide du climat social sont réunis. La souffrance au travail s'installe et la santé des salariés est affectée. Se met alors en place un cercle vicieux où les relations de travail détériorées s'autoentretiennent et s'enveniment. Elles finissent souvent par apparaître comme étant la seule cause du mal-être des salariés. En réalité, elles sont l'expression d'une souffrance qui s'exprime mal, parce que les acteurs ne parviennent plus à démêler la situation.

Les relations de travail seront par exemple affectées par une organisation du travail qui n'autorise pas l'expression des difficultés rencontrées par les salariés. Il peut en effet n'exister ni lieu ni temps aménagé pour ces échanges. Dès lors, les occasions de reconnaissance et d'entraide n'existent pas. Les salariés s'isolent et échangent moins. Parallèlement (et parfois en conséquence de ce qui précède), on constate un basculement d'une communication orale directe à une communication par mail, source de nombreuses incompréhensions et malentendus.

Les difficultés des salariés qui n'ont pu s'exprimer se muent souvent en fragilité et en hypersensibilité dans les relations sociales. La remarque du supérieur ou d'un collègue, qui dans un autre contexte aurait pu être bien accueillie, devient un affront pour son destinataire. La proposition « j'ai noté que tu n'avais pas bouclé ton dossier à temps cette fois-ci, veux-tu que je t'aide la prochaine fois ? » sera vécue comme une critique et non comme une offre d'entraide.

Ces constatations ne se limitent pas à la réalité française. On les retrouve, en substance, dans un rapport publié conjointement en 2014 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND) et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Seule une synthèse de ce rapport est disponible en français (34).

(33) Voir le guide « Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail », publié par l'ANACT en 2013.
(34) Voir la synthèse « Risques psychosociaux en Europe : prévalence et stratégies de prévention », disponible à l'adresse : http://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/executive-summary/2014/eu-member-states/pracovne-podmienky/psychosocial-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention-executive-summary.

Lorsqu'il s'intéresse à l'environnement de travail *(social environment),* le rapport consacre d'intéressants développements aux relations interpersonnelles, horizontales et verticales. (35)

Les auteurs confirment que l'environnement de travail peut, selon les circonstances, prévenir ou au contraire favoriser les risques psychosociaux. Parmi les facteurs de risque, on retrouve le manque de soutien, de mauvaises relations avec ses supérieurs, les conflits en général et les comportements de travail négatifs *(adverse social behaviour)* : violences physiques et verbales, intimidations.

Se référant à diverses études scientifiques, le rapport rappelle les liens qui existent entre le soutien des collègues ou de la hiérarchie et les risques psychosociaux, voire la santé au travail. L'évolution montrée par la cinquième Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) est plutôt positive : la proportion des salariés se plaignant d'un manque de soutien de leurs collègues a chuté de 15 % à 10 % entre 2005 et 2010 ; au cours de la même période, le manque de soutien ressenti de la part des managers passait de 24 % à 19 % (36).

Le rapport souligne par ailleurs le rôle de premier plan des managers dans la création d'un environnement de travail favorable. Si les salariés ont dans leur ensemble de bonnes relations avec leurs supérieurs, il existe des disparités en fonction des postes occupés. D'une manière générale, les salariés occupant des fonctions peu qualifiées font état de relations de moins bonne qualité. Or, il apparaît que les salariés qui évaluent positivement leurs managers sont presque deux fois plus susceptibles de se dire satisfaits de leurs conditions de travail que ceux qui les évaluent négativement (37).

1.1.2. Qualité des relations de travail et bien-être du salarié

De plus en plus, la santé du salarié est appréhendée de façon positive, de sorte qu'elle tendrait à se confondre avec son bien-être. D'aucuns estiment d'ailleurs que « les termes de santé et de bien-être sont redondants, car « la santé se définit par le bien-être » (38). Ce mouvement a notamment été observé dans le domaine des soins : « si les chercheurs ont longtemps ciblé leurs analyses sur les indicateurs négatifs de la santé au travail (stress, *burn-out,* détresse émotionnelle) et leurs conséquences néfastes, quelques travaux récents on souligné la dimension limitée de ces approches [...] et proposé une approche plus holistique de la santé au travail » (39).

C'est cette conception élargie de la santé au travail que consacre l'Organisation internationale du travail. Ainsi, la Convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs (40) énonce en son article 3(e) que « le terme santé, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail ».

Au-delà d'ailleurs de la santé au travail, cette vision se retrouve, s'agissant de la santé en général, dans les textes fondateurs de l'Organisation mondiale de la santé. Le Préambule à la Constitution de l'OMS, signé le 22 juillet 1946, définit en effet la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Quant aux travaux du Comité mixte OIT/OMS, ils aboutissent au même résultat : « la santé au travail devrait viser les objectifs suivants : promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs » (41).

---

(35) Rapport EUROFOUND-OSHA, p. 27.
(36) *Ibid.*
(37) *Op. cit.,* p. 28.
(38) M. DEBOUT, « De nouvelles maladies professionnelles à prendre en compte », *in* Comment concilier bien-être et performance au travail, 4es rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail, 12 février 2014.
(39) P. BRUNAULT, E. FOUQUEREAU et N. GILLET, « La qualité de vie au travail, *in Qualité de vie au travail et management participatif,* dir. Ph. Colombat, ed. Lamarre, 2012, p. 49.
(40) Convention du 22 juin 1981 concernant la sécurité, la santé des travailleurs et le milieu de travail, entrée en le 11 août 1983.
(41) Définition adoptée par le Comité mixte OIT/OMS de la santé et la sécurité au travail lors de sa 12e session, 1995.

Un certain nombre de pays européens adoptent sensiblement la même approche et donnent au bien-être au travail une fonction centrale dans les politiques d'entreprise (42).

Si l'on admet donc que la santé du salarié s'entend également de son bien-être mental, voire social, on conçoit aisément que cette santé soit tributaire de bonnes relations de travail. De mauvaises relations de travail dégradent la qualité de vie au travail (43) et, en définitive, le bien-être et la santé psychique des salariés. Un certain nombre d'études menées dans le domaine des sciences de gestion démontrent suffisamment cette corrélation entre le bien-être des salariés et la qualité des relations que ceux-ci entretiennent aussi bien avec leurs collègues (soutien, attachement) qu'avec leurs supérieurs hiérarchiques (soutien, qualité de la communication et du *leadership*) (44).

En suivant ce raisonnement, les rédacteurs de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 ont été conduits à proposer, parmi les trois types d'indicateurs de la qualité de vie au travail, « des indicateurs de santé au travail », avant de préciser que ces indicateurs pourront notamment relever du domaine des « relations sociales et de travail » (45). Et dans le même esprit, l'article 3 de l'accord affirme que certaines modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail peuvent influencer la motivation et le bien-être des salariés, voire, dans certains cas, leur santé.

1.2. Qualité des relations de travail et qualité de vie au travail

Avec la qualité de vie au travail, une étape supplémentaire est franchie dans la prise en considération des intérêts du salarié. Non pas seulement parce que la qualité de vie au travail est multidimensionnelle et dépasse les seules préoccupations sanitaires, mais également parce que, par sa plasticité, cette notion invite à l'expérimentation sociale (46).

En France, la notion de qualité de vie au travail est associée à l'accord national interprofessionnel conclu le 19 juin 2013 et intitulé « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » (47). Il s'agit d'un accord assez peu contraignant – il a pu être qualifié d'expérimental ou d'exploratoire (48) – qui fait tout de même entrer pleinement une notion, la qualité de vie au travail, dans le vocabulaire de tous ceux qui étudient les relations de travail (et qui par ailleurs engage malgré tout les signataires à mettre la qualité de vie au travail au cœur du dialogue social et à en favoriser l'égalité d'accès (49)).

Toutefois, la notion même de qualité de vie au travail est bien plus ancienne. Sous sa forme anglaise, *Quality of work life,* elle remonterait au moins aux années 60 et aurait même été annoncée par certains travaux dans la première moitié du XX^{e} siècle (50). Les années 70 marqueraient l'âge d'or de la notion, avec la tenue à New York, en 1972, d'une conférence internationale sur la *Quality of Work Life* et la création en 1973 d'un *International Council for the Quality of Working Life* (51).

À l'époque, déjà, il apparaissait difficile de donner une définition unifiée de la qualité de vie au travail, les différents intéressés (chercheurs, syndicats, etc.) privilégiant tour à tour certains aspects de la notion, allant de la prévention des risques liés au travail à l'amélioration de la motivation et des performances du salarié. Schématiquement, deux

(42) Voir V. GROSJEAN, « Bien-être au travail », *in* Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 66.
(43) Sur le lien entre qualité des relations de travail et qualité de vie au travail, v. *infra,* p. 22.
(44) Voir les sources citées par N. DELOBBE, *Bien-être au travail et performance organisationnelle,* Université catholique de Louvain-Louvain School of Management, 2009, notamment p. 18.
(45) ANI du 19 juin 2013, art. 15.
(46) En ce sens, v. J. SOUTHON, « Santé au travail : faut-il encore parler de risques psycho-sociaux ? », miroirsocial.com, 16 oct. 2014.
(47) Ci-après « ANI du 19 juin 2013 ». Sur cet accord, v. parmi une abondante littérature H. LANOUZIERE, « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », – ANACT, Semaine sociale Lamy, 16 septembre 2013, n° 1597.
(48) H. LANOUZIERE, *op. cit.*
(49) Un arrêté d'extension du 15 avril 2014 publié au *Journal officiel* du mercredi 23 avril 2014 rend obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son propre champ d'application, les dispositions de l'Accord.
(50) J.-P. MARTEL et G. DUPUIS, « Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument », *Social Indicators Research,* 2006, n° 77 (2), 333-368.
(51) *Ibid.*

approches de la notion s'opposaient – et s'opposent encore dans une certaine mesure. La première, subjective, est centrée sur la satisfaction du salarié. La seconde, objective, privilégie des critères tels que la sécurité de l'emploi, le niveau de rémunération, le taux d'absentéisme ou encore la productivité. On retrouve une évocation de cette dualité dans l'ANI du 19 juin 2013 : « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise » (52).

Mais il ne semble pas que les travaux les plus anciens sur la question aient étroitement associé les relations de travail à la qualité de vie au travail. Que les critères de la qualité de vie au travail fussent subjectifs ou objectifs, il s'agissait somme toute de critères relativement individualistes – encore que les aspects organisationnels de la qualité de vie au travail n'aient pas été totalement ignorés (53).

Pour les rédacteurs de l'ANI du 19 juin 2013, il n'est pas de qualité de vie au travail sans qualité des relations de travail. Plus exactement, la qualité de vie au travail suppose un dialogue social de qualité, lequel améliore nécessairement la qualité des relations de travail. Cette approche est consacrée dès l'article 1er de l'accord.

« La promotion de la qualité de vie au travail suppose un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ».

L'article 2 appuie l'argument en énonçant pour sa part que « la qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments – qui participent du dialogue social – et de la perception qu'en ont les salariés, tels que [...] la qualité des relations de travail » (54).

Ces affirmations semblent en accord avec la perception que les salariés eux-mêmes ont de l'importance des relations de travail. En témoigne le Baromètre ACTINEO/CSA 2013 sur la qualité de vie au bureau, enquête réalisée auprès de 1208 actifs des secteurs privé et public travaillant dans un bureau (55). À la question « parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui, selon vous, contribuent le plus à votre qualité de vie au travail ? », 78 % des personnes interrogées ont répondu « les relations avec vos collègues ». Si ce chiffre est en légère baisse par rapport au baromètre 2011 (84 %), il arrive tout de même en tête des éléments constitutifs de la qualité de vie au travail, loin devant l'espace dont disposent les salariés pour travailler (48 %) ou la qualité de l'aménagement du bureau (30 %).

2. LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL, UN ENJEU POUR L'ENTREPRISE

Au-delà des salariés eux-mêmes, les entreprises qui les emploient sont directement concernées par la qualité des relations de travail. Il en va de leur intérêt : des relations de travail de bonne qualité améliorent la performance de l'entreprise. Mais il en va également de leur responsabilité – responsabilité sociale mais aussi responsabilité à l'égard des salariés dont la santé est menacée.

2.1. Qualité des relations de travail et performance de l'entreprise

2.1.1. Relations de travail et performance : un lien solennellement affirmé

Il est à peine nécessaire de souligner le lien qui existe entre les conditions de travail des salariés (et plus généralement leur bien-être (56)) et leur efficacité au service de l'entreprise, de sa performance et de sa compétitivité. Ce lien fait l'objet d'un large consensus.

(52) ANI du 19 juin 2013, art. 1er.
(53) J.-P. MARTEL et G. DUPUIS G., *Op. cit.*
(54) ANI du 13 juin 2013, art. 2.
(55) http://www.actineo.fr/article/barometre-actineocsa-2013.
(56) Voir A. JOST et O. PASTRÉ, « Le bien-être au travail : 1 % de croissance en plus », *Les échos* 9 oct. 2013, p. 10. Selon les auteurs, l'amélioration des conditions de travail – définies au sens le plus large – pourrait conduire à une amélioration très sensible de l'efficacité de nos entreprises. Sans qu'il soit possible de chiffrer au milliard d'euros près ce gain de performance, une première estimation laisse à penser que le gain de croissance serait ainsi voisin de 1 %.

Le 5 novembre 2009, le Premier ministre demandait à un groupe d'experts de lui proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail. Le fruit de leur travail est le fameux Rapport Lachmann (57). Il est intitulé, fort à propos, « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Il est en effet apparu aux auteurs que la santé des salariés était « une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective » (58).

Parmi les nombreuses références que fait le Rapport Lachmann à la performance ou à l'efficacité, nous aimerions en souligner une. Dans la première proposition du Rapport, les auteurs suggèrent que « l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés ». À travers la santé du salarié, cette proposition évoque au premier chef la qualité de vie au travail. Toutefois, les auteurs ont précisément voulu ne pas se limiter aux aspects individuels de la performance. Selon eux, « des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social » (59). C'est pourquoi ils préconisent de « valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance » (60). Or, il n'est pas de collectif de travail sans relations interpersonnelles bienveillantes. Le lien est ainsi fait entre performance et qualité des relations de travail.

Dans le même esprit, « performance » et « compétitivité » apparaissent respectivement sept et cinq fois dans l'ANI du 19 juin 2013. À plusieurs reprises, il y est question plus précisément de « performance collective », laquelle *a priori* repose nécessairement sur des relations de travail de qualité. Le préambule souligne d'ailleurs que « la performance d'une entreprise repose […] sur des relations collectives constructives ».

2.1.2. Relations de travail et performance : l'enseignement des enquêtes de terrain

Pour autant, il ne suffit pas d'*affirmer* que de bonnes relations de travail améliorent la performance ou la compétitivité de l'entreprise.

Après tout, un salarié insatisfait des relations qu'il entretient avec ses collègues pourrait tout aussi bien choisir de les ignorer et de se concentrer exclusivement sur son travail, devenant de ce fait plus efficace.

Inversement, il est possible qu'une entreprise réalise des gains de productivité tout en détériorant la qualité des relations de travail. Et même si l'on admet que de bonnes relations de travail améliorent le bien-être du salarié (61), il ne s'ensuit pas nécessairement que la compétitivité de l'entreprise en bénéficie. Lors des 4es rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail qui se sont tenues le 12 février 2014, il a ainsi été relevé que « la santé au travail et la performance peuvent parfaitement s'opposer », car dans certains cas « l'employeur n'a pas intérêt à préserver la santé de son employé » (62).

Il convient donc, dès lors que l'on aborde la question de la performance, de faire montre de prudence. Tout au plus peut-on affirmer (ce qui n'est pas négligeable au demeurant) que *dans de nombreux cas* des relations de travail de qualité contribuent bel et bien à la performance de l'entreprise.

Ce n'est pas tant la corrélation qualité des relations de travail – bien-être du salarié qui fait difficulté. Elle est volontiers admise et difficilement contestable. En revanche, la seconde étape, qui relie le bien-être à la performance, doit être étayée.

---

(57) H. LACHMANN, Ch. LAROSE et M. PÉNICAUD, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail,* Rapport fait à la demande du Premier ministre, Février 2010.
(58) Rapport Lachmann, p. 6.
(59) Rapport Lachmann, p. 7.
(60) *Ibid.*
(61) *Supra,* p. 20.
(62) B. VIDAILLET, « La santé au travail pour plus de performance ou la performance au détriment de la santé ? », *in* Comment concilier bien-être et performance au travail, 4es rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail, 12 février 2014. De ce constat, l'auteur déduit que la question de la santé au travail, question politique et éthique, doit être déconnectée de la question de performance, car les entreprises auraient beau jeu de démontrer que bien-être et performance ne vont pas nécessairement de paire.

Certains travaux récents, basés sur des enquêtes de terrain, tendent à confirmer que le bien-être aurait « un rôle de médiation entre caractéristiques de l'environnement de travail et performance organisationnelle » (63). Investir dans le bien-être (donc dans les caractéristiques de l'environnement de travail) aurait un effet bénéfique sur la performance organisationnelle : effet de réduction des coûts liés au stress (absentéisme, *turnover* par exemple) et au risque de *burn-out* ; effet d'amélioration de la performance du travailleur heureux (64).

Une enquête (65) menée par l'Université catholique de Louvain auprès de 945 salariés de deux enseignes belges de grande distribution confirme ainsi que :

– plus les travailleurs ont du plaisir et sont satisfaits dans leur travail, plus ils manifestent l'envie de rester à court terme,

– plus les travailleurs éprouvent du plaisir et sont impliqués dans leur entreprise, plus ils veulent y rester jusqu'au terme de leur carrière,

– plus les travailleurs sont satisfaits au travail et sont impliqués dans son organisation, plus ils se sentent efficaces dans leur travail,

– plus ils éprouvent du plaisir au travail, plus les travailleurs ont des comportements altruistes, font preuve de civisme et ont un esprit d'équipe.

Ces influences positives du bien-être au travail peuvent également être perçues par les clients de l'entreprise. Les auteurs soulignent les liens existant entre la satisfaction des clients et la satisfaction au travail ou même l'état de santé général du personnel (66). « Ces résultats laissent supposer qu'une stratégie de satisfaction de la clientèle passerait nécessairement par une politique de promotion du bien-être du personnel» (67).

En conclusion de leur étude, et tout en se limitant au secteur économique étudié, les auteurs estiment « qu'il est à la fois possible et profitable pour l'entreprise de mettre en place des conditions de travail et des pratiques de gestion préservant le bien-être des salariés [...]. Les bénéfices majeurs que l'on peut attendre d'une politique de promotion du bien-être ont essentiellement trait à une réduction des taux objectifs d'absentéisme du personnel et à une amélioration de la satisfaction de la clientèle. »

Une autre étude, publiée en 2011 par EUROFOUND, mérite d'être évoquée. Intitulée « Links between quality of work and performance » (68), elle se base sur 21 études de cas menées dans quatre secteurs (ingénierie électromécanique, industrie alimentaire, services financiers et activités d'assurance et commerce de gros et de détail) de six pays : Allemagne, Autriche, Espagne, France, République tchèque et Suède.

Les auteurs n'ignorent pas les limites de l'exercice consistant à identifier les liens entre qualité du travail et performance et, plus encore, l'impact de telle ou telle mesure spécifique sur la performance (69). Pour autant, les liens identifiés sont nombreux : le bien-être au travail améliore la loyauté et l'implication des salariés, réduit les congés de maladie et la rotation du personnel, facilite le recrutement, incite les salariés à intensifier leurs efforts quand l'entreprise en a le plus besoin, etc.

Comme souvent, les aspects relationnels du bien-être n'apparaissent pas au premier plan de l'étude (70). Ils n'en sont pas absents pour autant. On souligne par exemple que dans l'entreprise Wüstenrot, les salariés sont devenus plus actifs socialement grâce à des acti-

(63) N. DELOBBE, *Bien-être au travail et performance organisationnelle,* Université catholique de Louvain-Louvain School of Management, 2009.
(64) *Op. cit.,* p. 25 et s.
(65) N. DELOBBE et R. de HOE, Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? (Une étude multiniveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge), Université catholique de Louvain-Louvain School of Management, Octobre 2012, spéc. p. 92 s.
(66) *Op. cit.,* p. 124.
(67) *Op. cit.,* p. 129.
(68) http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1120en.pdf
(69) Voir également la synthèse consultable en Français sous le titre « Qualité du travail et rendement » : http://eurofound.europa.eu/fr/publications/executive-summary/2011/other/links-between-quality-of-work-and-performance-executive-summary.
(70) La qualité du travail est imputée au premier chef à la formation des salariés, à la sécurité de l'emploi, à la santé et la sécurité, ou encore à l'équilibre vie privée-vie publique.

vités récréatives, ce qui a renforcé leur esprit d'équipe, et que leur sentiment d'appartenance améliore à la fois la qualité de travail et leur performance (71). Chez Rewe, on constate qu'une amélioration de la communication au sein de l'entreprise a permis de développer une nouvelle culture d'entreprise et de faire baisser le taux d'absentéisme (bien que celui-ci ait à nouveau progressé deux ans plus tard) (72).

2.2. Qualité des relations de travail et responsabilité sociale de l'entreprise

2.2.1. Le contenu encore incertain de la RSE

Au-delà de son légitime souci de performance et de compétitivité, l'entreprise ne doit pas oublier qu'elle joue un rôle majeur de structuration de la société. Elle supporte à cet égard certaines obligations – sociétales, environnementales, etc. – que l'on regroupe habituellement sous l'expression « responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise » (ci-après, RSE).

Cette appellation, dont les origines sont anciennes (73), a longtemps vécu en dehors de toute régulation publique. Dans les années 2000 elle a fait son entrée dans un certain nombre de textes officiels, nationaux et internationaux.

C'est ainsi que la Commission européenne a fait de la RSE, entendue comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société », un axe stratégique de la politique de l'Union européenne pour la période 2011-2014 (74).

La France a quant à elle donné à la RSE une dimension juridique avec la loi « Nouvelles régulations économiques » du 15 mai 2001 (75). Désormais, l'article L. 225-102-1, alinéa 5, du Code de commerce fait obligation aux sociétés cotées ainsi qu'à certaines sociétés non cotées (76) d'inclure dans le rapport annuel du conseil d'administration ou du directoire certaines informations relatives à la RSE. Ces informations, dont la liste est fournie par un décret (77), sont regroupées en trois catégories : informations sociales, informations environnementales et informations « relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

Il ne s'agit là que de deux exemples parmi une multitude de textes et d'instruments consacrés à la RSE (78).

La RSE est donc devenue d'usage commun, que ce soit pour les chercheurs ou les instances normatives au sens large. En dépit de cela, la notion de RSE peine à trouver une acception commune.

Elle a fait l'objet ces dernières années d'une multitude d'ouvrages et d'articles, majoritairement dans le domaine des sciences de gestion, mais également sous la plume de juristes (79). Il en ressort une grande richesse de propos, mais aucune définition consensuelle. Les auteurs convergent cependant autour d'une idée centrale assez simple : la RSE suppose la prise en compte par l'entreprise d'enjeux élargis, qui dépassent la seule poursuite du profit.

---

(71) Étude précitée, p. 47.
(72) *Op. cit.,* p. 53.
(73) Voir p. ex. M. DOUCIN, « La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un concept tombé du ciel », *in* F.-G. TRÉBULLE et O. UZAN (dir.), *Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés Droit et Gestion,* Economica, 2011, p. 31. – C. MALECKI, *Responsabilité sociale des entreprises (Perspectives de la gouvernance d'entreprise durable),* LGDJ 2014, p. 18 s.
(74) Voir « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Communication de la Commission au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM/2011/681 final.
(75) Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, *JO* 16 mai 2001 p. 7776.
(76) Depuis la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (loi Grenelle 2), l'obligation de « reporting RSE » a été étendue aux sociétés dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent certains seuils (sur lesquels v. art. R. 225-104 C. Com).
(77) Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, insérant au Code de commerce un nouvel article R. 225-105-1.
(78) D'assez nombreuses illustrations sont données par M. DOUCIN, *op. cit.*
(79) Pour une confrontation des deux approches, v. F. G. TRÉBULLE et O. UZAN (dir.), *Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés Droit et Gestion,* Economica, 2011.

Si ces enjeux sont à leur tour diversement identifiés selon les auteurs, certains sont néanmoins largement acceptés. Tel est le cas des enjeux environnementaux, de l'éthique des entreprises ou encore de l'amélioration des conditions de travail. En toile de fond, on identifie les deux dimensions – l'une sociale, l'autre véritablement sociétale – de la RSE. Ce dualisme était apparent dans la première définition de la RSE retenue par la Commission européenne en 2001 : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (80).

Dans le cadre de la présente étude, c'est bien évidemment le volet social de la RSE qui retiendra notre attention.

2.2.2. Les relations de travail comme composante de la RSE

Les relations de travail sont couramment mentionnées comme l'un des aspects sociaux de la RSE. Mais quand les textes législatifs comme les auteurs parlent de relations de travail, ce sont le plus souvent les relations verticales, individuelles ou collectives, qui sont évoquées.

Par exemple, la Commission européenne les envisage essentiellement sous l'angle du dialogue social, lui-même rattaché à la qualité au travail : « le dialogue social avec les représentants du personnel, qui constitue le principal mécanisme définissant les relations entre l'entreprise et ses salariés, joue donc un rôle crucial dans le cadre plus vaste de l'adoption de pratiques socialement responsables » (81). De la même façon, seules les relations collectives sont expressément visées par l'article R. 225-105-1 précité du Code de commerce.

Pourtant, il nous semble que les relations horizontales ne doivent pas être négligées par l'entreprise dans sa démarche RSE.

Comme l'énonce la Commission elle-même (82), « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain [...] ». Or, investir dans le capital humain n'a de sens que si l'on prend en compte les interactions entre les personnes qui le composent. Prendre soin du bien-être individuel des salariés, cela reste vain si dans le même temps on laisse se dégrader les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres.

Certaines entreprises ont d'ores et déjà intégré les relations horizontales de travail dans leur démarche RSE, comme en témoigne parfois leur reporting RSE. Citons par exemple :

– la SNCF, qui en fait un des axes de son engagement n° 9 – développer la qualité de vie au travail. Elle s'y engage à « améliorer la relation de travail au sein des équipes (reconnaissance, confiance) pour impliquer les agents et développer leur orientation client » (83),

– le Crédit Agricole, qui indique dans son rapport RSE 2011 (84) que sa filiale CACEIS a mis en place un plan d'action « Be Zen » suite à l'audit sur le stress réalisé en 2009 ; ce plan s'est notamment traduit par « la distribution d'un manuel de bonnes relations au travail »,

– Deloitte : en 2012, les associés ont signé une Charte du Management responsable ; l'une des trois thématiques de la charte, intitulée « relations interpersonnelles au travail », met notamment en avant des vertus de communication (« avoir un comportement professionnel équitable, courtois et respectueux des collaborateurs ») (85),

(80) « Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM/2001/0366 final.
(81) *Op. cit.,* p. 76.
(82) *Op. cit.,* p. 21.
(83) Rapport RSE 2013, p. 41 : http://medias.sncf.com/sncfcom/rse/bilanrse/Rapport_RSE.pdf
(84) Document de référence 2011, p. 53 : www.credit-agricole.com/content/download/10614/174983
(85) Rapport 2012, p. 20 : http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/about-deloitte/Rapport%20RSE%202012.pdf

– Axa France : en 2012, son Comité exécutif a signé une charte « Pour mieux travailler ensemble » dont l'un des axes concerne « les attitudes relationnelles au quotidien » (86).

2.2.3. Retour sur la performance de l'entreprise

Nous l'avons dit, la RSE est devenue un enjeu politique, en particulier au sein de l'Union européenne. Mais peut-on aussi y voir un enjeu pour les entreprises elles-mêmes, et pas seulement en termes de notoriété et d'image ? Par la mise en place de programmes RSE, les entreprises peuvent-elles également gagner en performance et en compétitivité ?

La littérature scientifique est très abondante sur la question particulière du lien entre RSE et performance *financière* de l'entreprise (87). Et force est de constater que, sur ce terrain, les analyses sont très contrastées. Le cercle vertueux RSE-performance financière semble loin de faire l'unanimité et certaines études tendent même à prouver que la RSE aurait, à certains égards, des incidences négatives sur la performance financière des entreprises (88).

Si l'on élargit le champ de l'observation, c'est-à-dire si l'on s'intéresse à la performance globale et durable de l'entreprise, les études se font moins nombreuses. Il n'existe pas à notre connaissance d'enquête statistique significative sur la question. Au demeurant, il serait bien difficile de les conduire à l'échelle et sur la durée nécessaires. On peut donc affirmer sans grand risque d'être contredit que le lien RSE-performance n'est pas formellement démontré : « il n'est pas prouvé à ce jour qu'une entreprise socialement responsable obtienne systématiquement de meilleurs résultats à long terme » (89).

Pourtant, nombreux sont ceux, politiques ou chefs d'entreprise, qui veulent croire qu'une entreprise socialement responsable accroît sa compétitivité à terme.

Tel était, dès la publication de son Livre vert sur la question, le vœu de la Commission européenne. Selon elle, « l'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue » (90).

Les autorités françaises ne sont pas en reste. En juin 2013, M. Jean-Marc Ayrault, alors Premier Ministre, instaurait une Plate-forme RSE au sein du Commissariat général à la stratégie et à la prospective. Dans la lettre de mission alors adressée au ministre de l'Écologie, le Premier Ministre formait le vœu que la plate-forme RSE permette une meilleure appropriation de la responsabilité sociétale par les entreprises afin que celle-ci devienne pour elles un atout économique, social et environnemental. Et il est remarquable que le premier groupe de travail de cette plate-forme soit intitulé « Groupe de travail Compétitivité & RSE ». Les travaux de ce groupe sont consultables en ligne (91).

Ces incantations politiques ne restent pas sans écho auprès du monde économique.

En témoigne une étude publiée en juin 2014 par la DIRECCTE Rhône-Alpes sous le titre « Bien-être au travail et performance économique » (92). Cette étude se base pour partie sur une série d'entretiens avec des chefs d'entreprises ou leurs proches collaborateurs menés en 2012 et 2013. Les témoignages y abondent selon lesquels la démarche RSE serait bel et bien un levier de performance et de compétitivité pour les entreprises. La

(86) Rapport RSE Axa France 2013, pp. 2 et 4 : http://www.axafrance.fr/Documents/Fichiers%20PDF/Rapport-social-et-environnemental-2013.pdf.
(87) Voir p. ex. le recensement proposé par G. HIRIGOYEN et T. POULAIN-REHM, « Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », *Gestion* 2000. mars/avr. 2014, Vol. 31, pp. 153-177.
(88) Voir G. HIRIGOYEN et T. POULAIN-REHM, *op. cit.*
(89) J.-Y. SAULQUIN et G. SCHIER, « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *Revue des sciences de gestion* n° 233, janv-févr. 2007, p. 57.
(90) *Op. cit.,* p. 21.
(91) http://www.strategie.gouv.fr/travaux/plateforme-rse/groupe-de-travail-competitivite-rse
(92) http://www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/brochure_bien-etre_au_travail-2.pdf

prise de position la plus affirmée émane sans doute du Centre des jeunes dirigeants : « la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est un moyen privilégié pour amener les entreprises à une performance qui soit durable » (93).

2.3. Qualité des relations de travail et responsabilité de l'entreprise à l'égard du salarié

Nous avons vu précédemment comment la qualité des relations de travail influençait la santé et le bien-être des salariés, et dans quelle mesure des relations de mauvaise qualité pouvaient favoriser l'apparition de risques psychosociaux (94). L'employeur ne peut ignorer ces corrélations, car il doit veiller à la santé de ses salariés (95). Ce devoir s'exprime dans une obligation générale de sécurité, déclinée notamment à travers plusieurs accords interprofessionnels.

2.3.1. L'obligation générale de sécurité de l'employeur

Aux termes de l'article L. 4121-1 al. 1er du Code du travail, « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Cette obligation de l'employeur de protéger la santé des salariés est loin d'être anodine. La Cour de cassation en a fait une obligation de sécurité de résultat dès 2002 (96). Certes, cette solution a été à l'époque adoptée dans un contexte très particulier – celui de l'indemnisation des victimes de l'amiante. Mais elle a été réitérée depuis à de nombreuses reprises et affirmée de façon très générale (97).

Rappelons par ailleurs que le manquement par l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, constitue une faute inexcusable lorsqu'il avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver (98).

Il ne fait guère de doute que ces solutions soient applicables aux troubles causés à la santé du salarié par de mauvaises relations de travail.

D'une part, l'article L. 4121-1 fait expressément référence à la dimension mentale de la santé du salarié. Cette référence est apparue dès 2002 dans le Code du travail avec la loi de modernisation sociale (99).

D'autre part, la Cour de cassation a témoigné, depuis 2002, d'une volonté d'ouvrir largement le domaine couvert par l'obligation de sécurité de résultat. Elle l'a appliquée à la protection des salariés contre le tabagisme, à la prévention du harcèlement, à la prise en compte des recommandations du médecin du travail, etc.

Certaines applications donnent à penser que la qualité des relations de travail fait d'ores et déjà partie des éléments de la santé mentale du salarié auxquels l'employeur doit veiller. Ainsi, l'employeur manque à son obligation de sécurité de résultat lorsqu'il ne prend aucune mesure pour résoudre les difficultés d'une salariée qui l'a alerté par plusieurs courriers de l'altération de sa santé résultant de la dégradation de ses conditions de travail et des pressions imposées par la restructuration de son entreprise, et a eu un

(93) Étude précitée, p. 28.
(94) *Cf. supra,* p. 16.
(95) Voir F. DUMONT, JurisClasseur Travail Traité, Fasc. 20-12, Santé et sécurité au travail. – Hygiène et sécurité. – Obligations, Oct. 2014.
(96) « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat » : Cass. soc., 28 févr. 2002 : *Bull. civ.* 2002, V, n° 81.
(97) Voir p. ex. Cass soc., 28 fév. 2006, n° 05-41555 : « l'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, doit en assurer l'effectivité ».
(98) Voir p. ex. Cass. Soc., 6 févr. 2003, n° 01-20004.
(99) LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. V. sur cette évolution majeure P. ADAM, « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », Dr ouvrier 2008. 313 ; L. LEROUGE, La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail, LGDJ, 2005 ; N. MAGGI-GERMAIN, « Travail et santé », *Dr. soc.* 2002.485 ; « Le stress au travail », RJS 3/03, chron. 191 ; J. MARTINEZ, « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail » : JCP S 2009. 1170 ; P.-Y. VERKINDT, « Travail et santé mentale », *Sem. soc. Lamy* 2003, n° 1112, p. 6.

sérieux malaise à la suite d'un entretien individuel (100). De même, un employeur alerté par un salarié des difficultés relationnelles qui l'opposent à son supérieur hiérarchique se doit de réagir. S'il laisse perdurer le conflit sans lui apporter de solution, il commet un manquement justifiant la prise d'acte de la rupture par la salariée (101).

On observera pour finir que les mesures attendues de l'employeur pour protéger la santé des salariés sont définies de façon très large. D'après l'article L. 4121-1, il doit non seulement mener des actions de prévention des risques professionnels, mais aussi des actions d'information et de formation et, plus largement, mettre en place une organisation et des moyens adaptés. Une action sur la qualité des relations au travail et, plus particulièrement, sur la communication dans l'entreprise prendrait aisément place parmi ces mesures.

2.3.2. Les accords interprofessionnels

Plusieurs accords interprofessionnels sont venus alourdir la charge pesant sur l'employeur en termes de protection de la santé mentale des salariés. Nous ne reviendrons pas sur l'accord de 2013 relatif à la qualité de vie au travail, qui a déjà été présenté (102). Rappelons simplement ici qu'il fait expressément le lien entre la qualité de vie au travail et la qualité des relations de travail.

Dès 2008, un premier accord interprofessionnel avait été signé au sujet du stress au travail (103). Cet accord s'appuie sur l'article L. 4121-1 du Code du travail et affirme que l'obligation de protéger la santé des travailleurs couvre également les problèmes de stress au travail (104). Il préconise, outre des mesures de formation et d'information, « des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur » (105).

Cet accord met ainsi clairement la qualité des relations de travail au cœur de la prévention du stress, de même qu'il fait de l'échange et de la communication des moyens privilégiés pour améliorer cette qualité.

L'accord signé en mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail (106) a pour sa part un domaine d'application plus étroit, puisqu'il ne concerne que les situations les plus pathologiques. Il est néanmoins intéressant de relever que la communication est là encore un élément important de la prévention du stress. L'accord reprend au mot près une proposition de l'ANI de 2008 : « les mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail et à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail participent à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail » (107).

Ainsi précisé le contexte dans lequel s'inscrit l'amélioration de la qualité de la relation de travail, il nous faut maintenant explorer comment agir pour y contribuer. À cette fin, nous nous proposons de démontrer que la communication est au cœur de cette question et de présenter les outils favorisant une communication de qualité.

(100) Cass. soc., 17 févr. 2010, n° 08-44298.
(101) Cass. soc., 17 oct. 2012, n° 11-18208.
(102) *Supra,* p. 22.
(103) Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail. Cet ANI a fait l'objet d'un arrêté d'extension (A. 23 avr. 2009 : *JO* 6 mai 2009, p. 7632).
(104) ANI du 2 juillet 2008, art. 5.
(105) Art. 6.
(106) Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010 (Arrêté d'extension du 23 juillet 2010, *JO* 31 juillet 2010, p. 14192).
(107) ANI du 23 juillet 2010, art. 4.

SECONDE PARTIE

LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail prennent naissance et se développent à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les personnes entre elles ainsi qu'avec les systèmes dans lesquels elles évoluent (relations avec les différents services, sites, partenaires, clients, fournisseurs ou usagers, etc.).

Nous avons fait le choix d'appréhender les relations de travail sous l'angle des interactions communicationnelles. L'assise conceptuelle de cette appréhension est la théorie de la communication et des relations humaines de l'école de Palo Alto (108). L'enseignement de ces chercheurs de l'université californienne de Stanford, issus de disciplines différentes, est fondamental pour saisir la place centrale qu'occupe la communication dans la dynamique d'une relation de travail ainsi que l'enjeu qu'elle représente dans la préservation de la qualité de cette relation.

Dans cette optique, nous allons voir que la communication est la substance même de la relation de travail. Nous verrons ensuite que ces interactions, selon leur nature, déterminent la qualité des relations de travail. Elles peuvent tout à la fois détériorer ces relations comme les enrichir. De cette façon, nous justifierons pourquoi l'ensemble des outils que nous privilégions pour améliorer la qualité des relations de travail sont des outils de communication.

LA COMMUNICATION EST LA SUBSTANCE DE LA RELATION DE TRAVAIL

La relation de travail est faite d'interactions communicationnelles. Mais la communication dont il est question ici ne se réduit pas à la délivrance d'un message oral ou écrit. La communication qui relie les personnes peut passer par des mots, mais aussi par des comportements, des gestes ou par une immobilité ou un silence. Il existe pourtant une croyance répandue dans le monde du travail pour qualifier certaines relations de travail. On entend souvent les mots suivants : « ils ne communiquent plus ». L'école de Palo Alto propose de tordre le coup à cette croyance. En effet, deux personnes situées dans une même pièce, bien qu'elles ne se parlent pas, échangent des informations par leur posture, les expressions de leur visage, les comportements qu'elles adoptent. Autrement dit, deux collègues qui ne se parlent plus communiquent cependant : le silence gardé en entrant dans le bureau commun et l'absence de regard porté à l'autre sont lourds de signification. Ils seront vraisemblablement perçus comme une hostilité affichée. Dans un autre exemple, les nouveaux horaires de travail choisis unilatéralement par un collègue peuvent être perçus par l'autre comme une stratégie d'éviction. La théorie de la communication de Palo Alto nous enseigne ainsi qu'« il est impossible de ne pas communiquer car il est impossible de ne pas avoir de comportement et que tout comportement est communication » (109).

La communication dans une relation – de travail ou autre – est véhiculée par des messages (verbaux ou non verbaux). Chaque message comporte deux sens. Le premier transmet une information objective sur des faits, des opinions, des idées. On parle de contenu. Le second, transmis simultanément, informe sur la manière dont on doit entendre le message, l'interpréter. Il définit la relation entre les personnes, c'est-à-dire les règles du jeu

(108) E. MARC et D. PICARD, L'école de Palo Alto, Un nouveau regard sur les relations humaines, éd. Retz, 2 éd., 2004. Le chercheur qui est à l'origine de cette école est Gregory Bateson, fondateur du M.R.I (Mental Research Institute).
(109) E. MARC et D. PICARD, *op. cit.,* p. 37.

mises en place, la position que chaque personne occupe l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interactions qui s'ensuit (relation parent/enfant ; relation hiérarchique professionnelle ; relation amicale fondée sur la confiance). On peut parler de modèle d'interaction mis en place par les deux personnes. Ce second sens d'un message contient l'ensemble des informations qui vont permettre à chacun de s'attribuer une position dans l'interaction. Pour illustrer ces deux sens d'un message et le rapport qu'ils entretiennent, on prendra l'exemple suivant : « Je te demande de renoncer à ce poste à l'étranger (contenu), tu es mon mari (relation) ». Le second sens éclaire le premier. Il s'exprime ici par des mots mais le plus souvent, il s'exprimera par des gestes, le ton de la voix ou même le contexte. Dans cet autre exemple de message, « Rends-moi ce service », ce qui est exprimé relève du contenu mais ce contenu est éclairé par le second niveau de sens, non exprimé oralement mais qui ressort du contexte : si cette phrase est énoncée par un supérieur hiérarchique, elle sera interprétée comme un ordre ; si cette phrase est énoncée par un ami, elle sera interprétée comme un appel à l'aide. Ainsi, « la relation » au sens de positions occupées par chacun dans une interaction, donne sens au contenu d'un message. Nous verrons l'importance de prendre soin de cette relation pour éviter que le sens du contenu du message ne soit dévoyé (110).

LA QUALITÉ DE LA COMMUNICATION DÉTERMINE LA QUALITÉ DE LA RELATION DE TRAVAIL

La « bonne » communication est celle qui permet de transmettre des messages dont le sens est bien compris de celui qui les reçoit. En amont cependant, une bonne communication suppose que celui qui envoie le message soit bien conscient de son sens. Elle suppose aussi que les règles du jeu qui fondent la relation soient également partagées par les deux personnes en interaction. Il n'y a alors pas d'ambiguïté, de malentendu, d'incompréhension ou de mauvaise interprétation. Les personnes sont en capacité d'échanger sur le « contenu », quel qu'il soit. Elles peuvent partager des idées, des opinions, confronter des points de vues différents mais aussi trouver des pistes d'actions possibles dans la réalisation de leur travail. À l'inverse, une « mauvaise communication » est faite d'incompréhensions et de malentendus car le message est brouillé. Il en existe plusieurs manifestations.

Hypothèses de communications « brouillées » affectant la qualité des relations de travail – Puisqu'il existe deux niveaux de sens d'un message, il est possible d'envoyer simultanément deux informations contradictoires. Une première information portant sur la relation et exprimée par exemple par le langage du corps vient contredire, brouiller la seconde information qui porte sur le contenu et est exprimée le plus souvent par des mots. Ni l'émetteur ni le récepteur du message ne sont conscients de sa dissonance. Cette discordance crée cependant une gêne, voire un mal-être. De façon plus concrète, cette dissonance entre le contexte (le niveau de la relation) et le contenu se traduit par exemple de la façon suivante : une personne dira « Je suis contente de travailler avec vous », alors que son visage exprimera une contrariété et une distance. S'il y a répétition du processus, le risque de confusion est grand (111).

Lorsque les informations au niveau du contenu du message deviennent des prétextes de conflits – Une cause fréquente de difficultés relationnelles au travail, ou du moins un facteur aggravant, surgit lorsque l'équilibre initial de la relation de travail est modifié (112). Nous avons vu que la relation au sens de l'école de Palo Alto visait la position que chaque personne occupe par rapport à l'autre et le jeu d'interactions qui s'ensuit (relation parent/enfant ; relation hiérarchique professionnelle ; relation entre pairs fondée sur la confiance et le partage d'expériences, etc.). Au moment de la naissance de cette relation, les personnes conviennent implicitement de règles définissant leur mode de fonctionnement (confiance, obéissance, fiabilité, diligence, partage, etc.). Puis, un événement survient parfois qui vient modifier ces règles. L'équilibre initial est bouleversé sans que les

(110) Voir *infra,* p. 113.
(111) E. MARC et D. PICARD, *op. cit.,* p. 44.
(112) M. PERRON, « Comprendre et Gérer le conflit relationnel », Gérer et comprendre mars 2009, n° 95, p. 67 s.

personnes en aient conscience et/ou aient eu l'occasion de renégocier les règles fondant leur relation. L'exemple typique est le suivant : deux collègues occupent le même poste pendant quelques années. Cette relation est faite d'entraide, de confiance et même de confidences et d'amitié. Puis l'un des deux collègues est promu et devient le manager de ses anciens collègues, dont celui avec qui il a noué une relation amicale. Cette promotion modifie pour le manager les règles mises en place avec son collègue : il ne pourra plus déjeuner exclusivement avec lui ni lui faire part de ses difficultés professionnelles car il souhaite endosser son nouveau rôle de manager en accordant un traitement égalitaire à tous les membres de son équipe. Cependant, pour le collègue non promu, la promotion de son ami n'impliquait pas de changement dans leur relation. C'est pourquoi, il ne comprend pas aujourd'hui le changement d'attitude de son ami. Cette incompréhension se mêle d'inquiétude et de ressentiment.

Cet exemple nous permet de comprendre qu'une relation devient conflictuelle lorsque le modèle d'interaction qui la fonde n'est pas ou plus partagé par les personnes.

Cependant, le conflit va se manifester dans le sens du message qui relève du contenu. Ce dernier devient alors souvent une cible et chacun cherche à avoir le dessus. Ce qui n'aurait dû être qu'un échange devient sujet de conflit et tout devient prétexte à nourrir ce contenu (113). Il est fréquent de chercher à résoudre ce conflit relationnel en traitant le désaccord au niveau du « contenu » alors qu'il porte en réalité sur le positionnement de chacun (sur le niveau « relation ») (114).

Or, on l'a constaté, ce conflit relationnel est né d'une absence d'échange autour de la refondation des règles définissant la relation entre ces salariés. La restauration de cette relation passe donc par une discussion qui permettra aux salariés de choisir de nouvelles règles afin de retrouver un positionnement qui convienne aux deux. Ce n'est qu'alors que les personnes retrouveront la capacité à se confronter sur le contenu.

COMMENT FAVORISER UNE BONNE COMMUNICATION DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL ?

Cette question est centrale dans une étude consacrée à la qualité des relations de travail car cette qualité est directement dépendante du type de communication qui les anime.

Aussi, l'objet de cette étude est de présenter les moyens d'assurer une bonne communication, c'est-à-dire une communication dans laquelle existe une concordance entre les différents niveaux d'un message.

Dans cette optique, nous présenterons plusieurs pistes d'actions qui peuvent être déclinées autour des axes suivants :

1. Communiquer.

2. Bien communiquer.

3. Oser la confrontation.

(113) M. PERRON, *op. cit.*
(114) Voir à ce sujet dans les outils proposés, la médiation et la gestion de conflits.

SECTION 1

COMMUNIQUER

Créer les occasions de se parler – Des relations de travail ne peuvent être sereines et enrichissantes que si elles se nourrissent d'échanges, d'interactions communicationnelles. L'isolement est malheureusement un mal qui guette de nombreuses organisations et salariés. Pour éviter ce repli, il convient de travailler dans les organisations à créer les conditions pour développer ces échanges vitaux pour tous les salariés.

Il est ainsi possible d'aménager des espaces pour la discussion, en proposant un cadre plus ou moins structuré. On présentera à ce propos les espaces de discussion encadrés ainsi que les discussions informelles (1 et 2). Les deux espaces se complètent et peuvent prendre leur place côte à côte dans l'organisation.

Il est aussi possible de faire appel à la créativité des salariés et de l'encadrement afin de créer un cadre nouveau, porteur d'échanges enrichissants (3).

1. ESPACES DE DISCUSSIONS ENCADRÉS

On peut définir les espaces de discussion comme des lieux de parole et d'écoute qui produisent une concertation que l'on pourrait situer entre la consultation et la négociation. De façon plus préciser, l'ANACT les présente comme des : « (...) espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler » (115).

Mais avant d'aller plus loin, il faut tout d'abord rappeler que l'idée de donner la parole aux salariés n'est pas nouvelle. Les lois Auroux du 4 août 1982 l'avaient institutionnalisée il y a plus de trente ans pour permettre aux salariés d'agir sur leurs conditions de travail (116). Cette loi a suscité peu d'engouement mais l'idée demeure et revient même avec force depuis quelque temps. On insiste aujourd'hui sur la nécessité de discuter du travail réel et de ses contradictions avec le travail prescrit (117). Débattre des ajustements nécessaires, des arbitrages à effectuer entre le travail prescrit et le travail réel, permettrait de préserver la santé au travail et de prévenir les risques psychosociaux. En particulier, M. Detchessahar a démontré que la santé au travail dépendait de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail (118). La création d'espaces de discussion

(115) S. Journaud, Revue *Travail & Changement* n° 358, janv. févr. mars 2015, p. 2, consacrée aux espaces de discussion : « Discuter du travail pour mieux le transformer ».
(116) Code du travail, Art. L. 2281-1 : « Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. » ; art. L. 2281-2 : « L'expression directe et collective des salariés a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise ».
(117) Y. CLOT, interview par A. STIMEC, « Le dialogue a une vertu mutative, les apports de la clinique de l'activité », *Négociations* 2013/1, n° 19, pp. 113-125 ; M. DETCHESSAHAR, « Santé au travail, quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue fr. de gestion,* 2011/5 n° 214, pp. 89-105 ; même auteur, « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *revue Négociations* n° 19, 2013 ; Ph. DAVEZIES, « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé),* nov. 2012.
(118) M. DETCHESSAHAR, Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail (synthèse de l'Étude SORG) / Agence Nationale De La Recherche ; Université de Nantes, 09/2009, 10 p.

est ainsi un outil favorisant la qualité de vie et le bien-être au travail (119). L'ANI du 19 juin 2013 précise d'ailleurs que ces espaces peuvent non seulement faire évoluer l'organisation du travail mais aussi contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et développer un climat de confiance réciproque (art. 12).

On préconise en général de débattre dans ces espaces du travail réel (120). Ainsi, dans le cadre de ces discussions portant sur l'activité de travail, les salariés pourront être amenés à aborder aussi la question de leurs relations au travail. Nous verrons cependant l'intérêt qu'il peut y avoir à faire porter ces échanges directement sur les relations de travail en tant que telles, sans le détour par l'activité de travail et sans pour autant tomber dans l'écueil de groupes de parole débridés. Les salariés doivent pouvoir se saisir directement de cette question fondamentale dans leur quotidien professionnel.

1.1. Avantages des espaces de discussion encadrés

Prévention des conflits interpersonnels – Dans toute activité de travail, il existe un décalage irréductible entre le travail prescrit par l'organisation et le travail effectivement réalisé. Le salarié est amené à faire des arbitrages entre les différents objectifs, arbitrages qu'il fait le plus souvent à partir de ses propres valeurs. Mais lorsque ces arbitrages ne font pas l'objet de discussions, le salarié agit seul et s'expose à être en désaccord avec les autres et parfois aussi avec lui-même. Cet isolement est à l'origine de mal-être et d'une dégradation des relations de travail, souvent accompagnée par une montée des conflits (121). L'action de l'un va par exemple être mal comprise et mal interprétée par ses collègues. Toute initiative future sera interprétée à partir de la représentation que les autres ont gardée de sa première action.

> Justine, jeune recrutée, ne parvient pas à tutoyer ses collègues, malgré l'usage dans l'entreprise. Son vouvoiement est perçu comme un désir de garder ses distances. En réunion d'équipe, Justine présente une idée en se référant à l'un des travaux réalisés pendant ses études. Depuis, ses collègues lui ont collé une étiquette de « prétentieuse ».

Échanger sur le travail et sur les injonctions contradictoires qu'il recèle permet de les expliciter et de les gérer collectivement. L'énonciation et le partage de ces situations évitent le repli sur soi et la défiance. La discussion pourra conduire le salarié à agir autrement, aidé par la réflexion collective. Dans d'autres cas, le salarié ne changera pas son action mais celle-ci sera comprise par les autres.

Favoriser la coopération. Les espaces de discussion permettent la construction collective de liens de coopération à travers l'élaboration de « règles de travail » (122) et de règles de vie au travail. Les salariés créent ensemble leur propre cadre de référence qui va donner du sens à leurs actions. Il est vrai que la coopération ne va pas de soi pour les individus qui s'exposent ainsi à entrer en confrontation. Pourtant, elle est essentielle et suppose « (…) tout simplement de s'entendre sur des règles du jeu non écrites plutôt que d'imposer des procédures formelles. (…) Comme dans une famille, il s'agit d'avancer en s'entendant sur ce qui est acceptable de la part des uns et des autres, et sur ce qu'il ne l'est pas. En philosophie, cela s'appelle l'éthique » (123).

---

(119) H. LACHMANN, C. LAROSE, M. PENICAUD, Bien-être et efficacité au travail, rapport remis au gouvernement, févr. 2010, p. 5, 3e proposition ; ANI qualité de vie au travail, juin 2013, art. 12.
(120) Voir en ce sens, Y. CLOT et M. DETCHESSAHAR, *op. cit.* Consulter également la *revue Travail & Changement* n° 358, janv. févr. mars 2015, « Discuter du travail pour mieux le transformer », consacré aux espaces de discussion.
(121) Ph. DAVEZIES, *op. cit.,* p. 15 ; A. FLOTTES, « Une souffrance éthique », *Santé & Travail* n° 64, oct. 2008.
(122) Les salariés s'ajustent ainsi pour s'adapter aux décalages entre l'organisation prescrite du travail et l'organisation réelle de celui-ci, en ce sens Ch. DEJOURS, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », mis en ligne mars 2013, http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/
(123) Interview du sociologue Fr. DUPUY, auteur du livre *Lost in Management,* Seuil 2011, par Ph. NASSIF, « Le process de Kafka », dossier travail *in Philosophie magazine* n° 68, avril 2013, p. 58.

Favoriser la construction identitaire et le sentiment d'appartenance au groupe. La discussion sur les pratiques professionnelles et la vie du groupe, ainsi que l'élaboration de règles et de solutions locales, créent le sentiment de vivre la même histoire. Les salariés s'identifient dans ces pratiques et valeurs et partagent ce socle commun. Ce socle de référence guide les salariés dans leur action et favorise leur sentiment d'appartenance à un même groupe.

Favoriser la reconnaissance par ses pairs et par le management. Les espaces de discussion créent des occasions d'exprimer de la reconnaissance pour le travail accompli ou pour l'aide apportée. Les salariés font en effet connaître des situations, des difficultés rencontrées et surmontées. Sans ces espaces, ces situations demeureraient tues et les occasions d'exprimer la reconnaissance n'existeraient pas (124).

Favoriser une expression et un dialogue inédits. Comme les discussions ont pour point de départ des situations réelles et précises, tirées de l'expérience de chacun, le discours n'est pas général. Chacun peut s'exprimer et faire entendre une voix dissonante sans craindre de se démarquer d'un discours général ou convenu. Ainsi, on relève dans ces espaces de discussion, par comparaison avec les réunions syndicales, un changement dans les préoccupations prioritaires. Apparaissent notamment en première ligne les conflits de valeurs et d'éthique (125).

Conduire à des innovations. La discussion stimule l'intelligence collective et peut mener à des innovations qui autrement n'auraient jamais été pensées. En effet, l'intelligence d'un groupe est bien plus importante que la somme des capacités intellectuelles de chacun de ses membres. Une étude (126) a démontré que le QI d'un groupe n'était pas déterminé par les QI individuels des membres de ce groupe, mais par la capacité des personnes à s'écouter et à laisser les autres s'exprimer. E. Servan-Schreiber écrit à ce sujet : « C'est donc la qualité de la communication entre les membres du groupe qui est déterminante de l'intelligence collective, plutôt que leurs hormones ou leurs QI individuels. » (127) Les espaces de discussion, s'ils garantissent une expression libre de chacun, vont permettre un partage des connaissances mais surtout favoriser la diversité des opinions sans laquelle l'innovation ne peut naître. Et cet auteur d'ajouter : « la diversité des points de vue contribue autant à l'intelligence du groupe que la somme des connaissances ».

> Dans une entreprise de fabrication de biens d'équipement agricoles comprenant 106 salariés, le groupe « communication » a abouti à la création d'écrans d'affichage de multiples informations en direct (salons ; nouveau logiciel ; contrats négociés ; record de jours sans accidents du travail ; résultats ; visualisation du « qui fait quoi »). Le groupe « insertion » a créé un parcours d'insertion pour les nouveaux recrutés pour qu'ils comprennent le rôle de chacun et qu'ils arrivent à se situer.
>
> *J.-F. Marette, Président d'Esteve, Cher.*

Restaurer un lien de confiance entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et l'encadrement. Le partage d'expériences, de pratiques, d'attentes et de valeurs renforce la connaissance des autres et favorise la confiance en leur action. L'encadrement, en institutionnalisant ces espaces et en acceptant d'être en retrait pour permettre l'expression libre des salariés mais aussi en prenant en compte le produit de ces discussions, fait la preuve de la confiance qu'il accorde à son équipe. De son côté, l'équipe est parfois amenée à changer de regard sur le rôle de l'encadrement, plus consciente des difficultés qu'elle-même traverse (128).

---

(124) M. DETCHESSAHAR, « Management par la discussion », op. cit. p. 64.
(125) Y. LOCHARD, « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration », *revue de l'IRES* 2012/3 n° 74, p. 201 s. ; B. DAMOTHE, D. GREGOIRE, « Les espaces de dialogue dans la fonction publique, les fonctionnaires s'expriment sur leur travail », *Cadres-CFDT,* n° 457, déc. 2013, p. 30.
(126) Étude publiée en 2010 par l'American Association for the Advancement of Science suite aux travaux du *MIT Center for Collective Intelligence* (Massachusetts Institute of Technology).
(127) « Un groupe est toujours plus fort que vous », *Magazine Clés,* mars 2014, pp. 80-83.
(128) Y. LOCHARD, *op. cit.,* p. 197.

Mais malgré ces avantages, les **résistances** à la création d'espaces de discussion sont nombreuses. Il convient de les reconnaître avant de choisir les modalités pratiques de ces espaces de discussion.

> « Comme d'habitude, ce seront toujours les mêmes qui parleront. » « Et les IRP, ils servent à quoi alors ? » « On va finir par s'étriper. » « Encore une réunion ! On est déjà en surcharge, on n'a pas de temps à consacrer à ça. » « Quelle illusion, qui va oser s'exprimer librement ? » « Mais je n'ai pas envie de raconter aux autres ma façon de travailler, cela me regarde. » « ça débouchera à tous les coups sur des nouveaux process qu'il faudra encore qu'on mette en place » « À quoi bon, de toute façon, la direction ne fera rien de nos propositions ».
>
> *Réactions de salariés recueillies par les auteurs de cette étude en 2014 lors de journées de formation consacrées aux RPS.*

M. Detchessahar explique ces résistances par les « coûts » induits par la discussion dans l'entreprise. Ces coûts sont à la fois cognitifs, de responsabilisation, politiques et sociaux (129). Le coût cognitif est celui supporté par les opérateurs qui vont devoir « mettre en mots le travail », c'est-à-dire analyser leur activité de travail pour la rendre intelligible dans l'espace de discussion. Le coût cognitif est aussi celui qu'ils supportent lorsque la discussion sur les actions à mener les contraint à changer leurs propres schémas d'action. Le coût de responsabilisation est celui qui est lié aux solutions que les individus vont désormais pouvoir décider de mettre en place grâce à ces espaces de discussion. Le coût politique de la discussion est celui supporté par l'agent qui va dans l'espace de discussion être amené à partager une information ou une opinion personnelle qu'il aurait dans d'autres circonstances gardé pour lui. Enfin, le coût social résulte de l'examen critique auquel les opérateurs s'exposent en partageant leurs opinions dans l'espace de discussion. Il découlera aussi du contrôle exercé mutuellement par les opérateurs pour suivre les solutions arrêtées.

C'est pourquoi la création d'un espace de discussion doit être pensée et préparée soigneusement. Pour autant, le cadre pensé doit être suffisamment souple. Il convient de ménager une certaine liberté aux participants pour affiner leur façon de mener les discussions. Ils ne se reconnaîtront dans le contenu des échanges, que si au préalable ils se reconnaissent dans le cadre de ces échanges... Les modalités de l'espace de discussion (outils, règles, etc.) doivent pouvoir évoluer, du moins en partie, à partir des enseignements tirés des premières expériences de discussion.

> « L'espace de discussion a permis à ceux qui n'osaient pas s'exprimer d'habitude de prendre la parole, rassurés par le cadre proposé. »
>
> *Témoignage d'un cadre infirmier en EHPAD.*

1.2. Modalités pour la mise en place des espaces de discussion

1.2.1. Quel rôle pour les partenaires sociaux et la direction ?

Les **IRP (Instances Représentatives du Personnel)** peuvent craindre d'être court-circuitées, dépossédées par ces espaces de discussion. Pourtant, ces discussions ne concurrencent pas le dialogue social. Au contraire, ces discussions peuvent produire des éléments de réflexion que des IRP pourront choisir de reprendre pour nourrir ce dialogue social (130).

La **direction générale** doit communiquer de façon très transparente ses intentions et se porter garante du bon fonctionnement et du non détournement de ces espaces de discussion. En particulier, elle pourra s'engager à assurer le suivi de ces espaces, à travers le management intermédiaire ou un comité de pilotage. De cette façon, elle témoigne de son implication, sans pour autant « dominer » le dispositif ou contrarier la créativité produite.

---

(129) « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion,* 2003/1, p. 75 s.

(130) En ce sens, Y. LOCHARD, « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration », *revue de l'IRES* 2012/3 n° 74, p. 194, l'auteur présente la position de la CFDT ; consulter aussi A. ALPHON-LAYRE, responsable national CGT Travail-Santé des transports, secteur terrestre, et J.-P. BOUCHET, secrétaire général CFD2015T cadres, pp. 4-5 du n° de la *revue Travail & Changement* n° 358, janv. févr. mars 2015, consacrée aux espaces de discussion : « Discuter du travail pour mieux le transformer ».

La direction doit aussi s'engager à apporter une réponse nourrie aux questions remontant de ces espaces. Elle va ainsi mettre en place un dialogue basé sur une écoute réelle et des réponses explicitées. Il faut noter que s'engager à écouter, reconnaître et comprendre les positions issues de l'espace de discussion, n'implique pas pour une direction qu'elle accorde nécessairement ce qui lui est demandé ou qu'elle renonce à sa décision initiale. Des salariés qui présentent une demande ne veulent pas nécessairement obtenir gain de cause. Ils ont souvent surtout besoin d'une écoute réelle, d'une reconnaissance de la légitimité de leur demande et d'une explicitation de la décision de la direction, quelle qu'elle soit. Une expérience intéressante d'alarme sociale menée à la RATP en apporte une démonstration concrète, même si elle n'a pas été menée dans le cadre d'un espace de discussion mais dans celui du dialogue social. L'alarme sociale consiste pour une organisation syndicale à soumettre à la direction un motif de conflit collectif et de la rencontrer dans les 5 jours. Lorsque l'issue de cette rencontre permet de parvenir à un constat d'accord, des négociations collectives s'ensuivent. Mais lorsque la rencontre s'est conclue sur un désaccord, l'organisation syndicale a la possibilité de déposer un préavis de grève. Les chiffres sont frappants car ils font apparaître que malgré un pourcentage important de constats de désaccord, 65 %, seuls 10 % d'entre eux sont suivis d'un préavis de grève (131). Bien évidemment, la rencontre et le dialogue mis en place n'expliquent pas à eux seuls ce faible taux de préavis de grève. L'on peut tout de même supposer que la prise en compte du motif de conflit collectif par la direction a contribué à déminer la situation.

1.2.2. Quel rôle pour le manager de proximité ?

Les espaces de discussion ne doivent pas couper les équipes de leurs managers.

Rôle de pilote. Le manager de proximité a un rôle de pilote, de régulateur du cadre prévu pour les espaces de discussion (périodicité, lieu, durée, etc.). Il est le garant du bon déroulement de ce mode de régulation.

Rôle de médiateur ? Un médiateur est un tiers extérieur neutre et impartial qui accompagne les personnes à trouver elles-mêmes une issue à leurs difficultés. C'est cette posture bien particulière qui permet de libérer véritablement la parole des participants. Or, le manager n'est pas un tiers mais bien une partie prenante dans la plupart des sujets qui seront débattus (132). En tant que partie prenante, il a sa propre compréhension des situations de travail et ses propres interprétations des activités de chacun. En cela, il n'est ni extérieur, ni neutre, ni impartial. Quels que soient les efforts déployés pour tenir toutefois une posture de médiateur, il ne pourra jamais agir sur la représentation que les participants se feront de son rôle. Ces derniers ne pourront pas se départir de la crainte que le manager porte un jugement sur eux et/ou oriente les discussions. En cela, la présence du manager fait obstacle à une parole vraiment libérée, quelles que soient les déclarations et garanties promises. C'est pourquoi le manager ne peut pas tenir le rôle de médiateur dans l'espace de discussion.

Rôle d'expert ou d'arbitre. Occasionnellement, le manager pourra tenir un rôle d'expert ou d'arbitre dans les espaces de discussion. Les participants pourront ainsi l'inviter à se joindre à la rencontre lorsqu'ils auront besoin d'un éclairage sur une orientation stratégique ou sur des moyens budgétaires pour avancer dans leurs discussions. Le manager pourra aussi être sollicité par le groupe pour arbitrer certains conflits. Il faut en effet éviter que les espaces de discussion n'épuisent leurs participants lorsqu'ils ne parviennent pas à dépasser seuls leurs confrontations (133).

Rôle de régulateur du travail opérationnel. L'ANACT, à travers les travaux de P. Conjard, plaide pour remettre le management du travail au cœur des missions du manager de proximité. Ce modèle de management suppose une organisation qui redonne des marges de manœuvre aux individus et à l'encadrement de proximité. Dans ce modèle, le mana-

(131) Système présenté par Marie-Christine RAOULT, responsable qualité des relations de travail à la RATP, le 4 déc. 2014, lors du colloque « Confiance, Organisations, Médiation », organisé par l'ANM, Palais Bourbon.
(132) Voir sur le manager-médiateur en général, J. POITRAS, « Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit ? », *Gestion,* 2006/4, Vol. 31, p. 247-248 ; A. STIMEC, « Le manager médiateur : une figure méconnue », *Humanisme et Entreprise,* Octobre 2008.
(133) En ce sens, M. DETCHESSAHAR, « Management par la discussion », p. 70 et s.

ger de proximité a un rôle de traducteur : il va puiser dans les espaces de discussion autour du travail la matière qu'il va ensuite transmettre à l'encadrement supérieur afin que ce dernier prenne en compte les résultats des discussions sur le travail opérationnel dans ses discussions sur les objectifs stratégiques (134). En ce sens, « le manager de proximité se trouve au cœur d'une activité de traduction qui conjugue les résultats de la "conversation opérationnelle" et de la "conversation stratégique" » (135).

Rôle de participant. La participation du manager aux discussions peut dans certaines équipes brider la liberté de parole des collaborateurs. Tout dépend en réalité de la proximité qui existe entre l'équipe et le manager, et des sujets abordés. On a vu que le manager pouvait se joindre aux discussions à l'invitation du groupe (voir son rôle d'expert ou d'arbitre). Dans ce cas de figure, le manager n'est pas un participant en tant que tel. Mais lorsqu'il existe un manager de proximité au sens propre, c'est-à-dire un manager qui est quotidiennement aux côtés des collaborateurs, ce manager pourra utilement animer une discussion qui porte sur le travail opérationnel (v. *supra* le rôle de traducteur du manager). Enfin, il existe un cas de figure où le manager pourrait prendre sa place dans cet espace au même titre que les autres salariés. Cela pourrait se produire à chaque fois que la discussion n'implique pas l'autorité managériale en tant que telle et porte sur la vie collective (par exemple, lorsque la discussion porte sur l'organisation de la pause déjeuner, des événements festifs, ou sur les valeurs communes en lien avec l'activité de travail). Comme les autres membres de l'équipe, le manager est concerné par le « travailler ensemble ». Permettre l'expression des besoins et attentes de tous contribue à une meilleure connaissance des uns et des autres et à l'acceptation de la façon de faire et d'être de chacun.

1.2.3. Quel sujet de discussion?

Le travail réel – La nécessité de débattre de l'expérience du travail est unanimement soulignée aujourd'hui. Comme le précise S. Journaud, chargée de mission à la direction technique et scientifique de L'ANACT, ce débat est un levier pour l'innovation sociale car « Discuter du travail, c'est rendre le travail visible, pour mieux le concevoir et le transformer » (136). Il pourra ainsi être question des gestes, des pratiques professionnelles, des difficultés rencontrées et des solutions à apporter, de l'organisation du travail, de la déclinaison opérationnelle des orientations de la direction, du travail bien fait (137), des conditions de travail, etc. Au détour de ces sujets très concrets, les salariés sont amenés à aborder le sujet de leurs relations de travail au quotidien, lesquelles sont aussi au cœur de leur réalité quotidienne. On travaille avec les autres et pour les autres.

Les relations de travail – Mais est-il opportun de se saisir directement de cette question, sans passer par la discussion sur l'expérience de travail en préalable ? Il est vrai que les problèmes interpersonnels trouvent fréquemment leur source dans l'organisation du travail. Aussi, il peut apparaître plus efficace de se saisir d'emblée des questions organisationnelles. Mais ce faisant, on fait l'impasse sur certains débats qui auraient permis de dire et comprendre certains comportements, ressentis, jugements ou conflits de valeurs vécus par les salariés. Gardés sous silence, ou du moins rapidement mis de côté pour traiter des questions organisationnelles, ils restent présents et font le lit du mal-être au travail.

> À la Direction Générale des Finances Publiques, les relations de travail occupent avec les rapports sociaux la première place des thèmes abordés dans les « espaces de dialogue ».
>
> *B. Damothe, D. Grégoire (138).*

(134) « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & avenir,* 2013/5 n° 63, p 81.
(135) *Op. cit.* p. 88.
(136) *Revue Travail & Changement* n° 358, janv. févr. mars 2015, consacrée aux espaces de discussion : « Discuter du travail pour mieux le transformer », p. 2.
(137) Voir l'expérience au Crédit Agricole, La caisse régionale Loire Haute-Loire, sur le site de l'ANACT.
(138) *In* « Les espaces de dialogue dans la fonction publique, les fonctionnaires s'expriment sur leur travail », Cadres-CFDT, n° 457, déc. 2013.

La discussion sur les relations de travail permet aux participants d'exprimer des besoins et d'expliciter des attentes dans leur quotidien de travail. Cette expression leur fait prendre conscience de l'importance de la relation avec les autres et de la nécessité de la soigner. Les salariés progressent ainsi dans la connaissance des autres et acceptent plus facilement les façons d'être et de faire de chacun.

Dans un EHPAD du Maine et Loire a été institué durant les réunions de service trimestrielles un temps où l'on demande à un des salariés de partager « quelque chose de positif ».

Dans les réunions d'unité, tous les 2 à 3 mois, des échanges en présence du cadre infirmier ont lieu sur les difficultés rencontrées (ex. : conflits entre les équipes de roulement).

Mais pour élaborer une discussion constructive, il est préconisé de **se situer au plus près des situations concrètes.** Il peut être vain de discuter abstraitement du besoin de reconnaissance ou d'entraide. Ce sont ces petits événements du quotidien qui bien souvent font qu'une personne prend du plaisir à travailler avec ses collègues ou au contraire passe la porte du bureau la boule au ventre. On peut ainsi discuter de la façon dont on souhaite se dire bonjour et à qui on dit bonjour. Faire par exemple une pause-café peut être vécu par certains comme pesant. Le refus des uns de prendre cette pause peut être interprété par les autres comme un affront. Il est aussi possible de convenir ensemble des formules de politesse qu'on prendra le temps ou non d'écrire dans les mails, de la façon dont on organise le ravitaillement de la machine à café, de la célébration et de la participation aux événements festifs, du tutoiement ou du vouvoiement, etc. L'accueil d'un nouveau recruté dans l'équipe devrait ainsi être systématiquement accompagné d'un espace de dialogue de cette nature. Celui-ci aurait ainsi connaissance des us et coutumes de l'équipe qu'il intègre. Les anciens apprendront aussi à cette occasion à le connaître sans interpréter négativement certains de ses comportements inédits pour eux. Un nouveau manager aurait aussi avantage à se présenter à son équipe et à prendre connaissance des membres de son équipe, non pas pour parler des objectifs mais pour expliciter comment il fonctionne dans ses relations avec les autres en faisant référence à ses valeurs et attentes. La discussion sur les valeurs doit elle aussi être très concrète et partir de situations vécues où ces valeurs ont été mobilisées ou bousculées. Il serait vain de créer une discussion à partir de valeurs abstraites parfois prescrites par des chartes éthiques de l'organisation parce qu'il faut que les salariés puissent s'identifier dans ces valeurs. Cela permet alors l'émergence du « nous », c'est-à-dire du sentiment d'appartenance à un groupe (139).

« Un cadre trouvait fastidieux de devoir faire la bise tous les jours à ses collègues. Il en a fait part à sa collègue la plus proche et il s'est avéré qu'elle partageait ce sentiment. Ils sont convenus qu'ils pouvaient se contenter de se dire bonjour de loin. Cet échange était nécessaire pour que ce comportement ne soit pas interprété négativement. »

Jérôme, responsable RH à la SNCF.

Certaines entreprises vont plus loin encore et voient dans ces discussions l'occasion de mettre en lumière les valeurs communes qui animent les salariés.

« Les premiers clients de Michel et Augustin sont d'abord nos salariés. Et on les écoute. Chacun a son mot à dire et peut s'exprimer sur tous les sujets. Michel et moi, nous avons beaucoup lu de livres de développement personnel. Nous incitons nos collaborateurs à en faire de même, à être curieux et à partager ensemble ce qu'ils ont retenu. »

Augustin Paluel-Marmont, cofondateur de Michel & Augustin, propos recueillis par F. Nicolas (140).

Enfin, l'entreprise Renault apporte une illustration intéressante de l'ampleur que peut prendre la discussion sur les relations entre les salariés. À la suite d'un diagnostic des risques psychosociaux, un plan d'amélioration des conditions de vie et de travail a été

(139) En ce sens, v. M. RICHER, « Management par les valeurs : quatre points d'attention pour les managers », 19 sept. 2014, http://managementrse.blogspot.fr/.
(140) Chefdentreprise.com *in* « Management : la méthode "Michel et Augustin" pour être heureux en entreprise », 12 sept. 2011.

adopté. Dans ce cadre, la « Journée de l'équipe » a été créée et conçue par la direction comme un temps de partage pour les équipes. Depuis 2007, elle regroupe l'ensemble des 15 000 collaborateurs des sites d'ingénierie sur deux jours qui se réunissent par UET – Unité Élémentaire de Travail – pour « parler de soi et entre soi » (141). Cette « Journée de l'équipe » se veut une parenthèse dans le quotidien du travail et un moment privilégié pour permettre aux collaborateurs de réfléchir sur les dimensions humaines de leur équipe.

> « Après une édition 2007 consacrée à l'esprit d'équipe, la "Journée de l'équipe" a connu sa deuxième édition en 2008 sur le thème de l'identité et du sentiment d'appartenance. Plus des trois quarts des participants se sont déclarés satisfaits de la qualité des échanges et des sujets abordés (…).
>
> *M. Perrier, Chef de département communication des établissements (142).*

L'objectif des discussions portant sur les relations de travail n'est pas, au premier chef, de produire des règles nouvelles. Il est de permettre à chacun d'exprimer ses besoins et d'être entendu par les autres afin que tous comprennent et acceptent des modes de vie au travail différents des leurs.

> Au début d'une formation longue, le groupe des stagiaires est invité à exprimer comment il souhaite fonctionner ensemble pendant toute la durée de la formation. C'est ainsi qu'une stagiaire a pu énoncer qu'elle souhaitait déjeuner seule parce qu'elle avait besoin de s'isoler. Cette explication était utile pour une autre stagiaire qui a reconnu qu'elle aurait interprété son comportement comme une volonté de ne pas s'intégrer au groupe.
>
> *F. Oudin, formatrice université de Tours.*

L'objectif est aussi de construire collectivement un socle de valeurs communes qui servira de référence au groupe pour juger de ce qui est juste ou équitable (143). Il pourra alors guider son action en cohérence avec ces valeurs. Cette cohérence est une condition essentielle du bien-être au travail (144).

Faut-il établir un compte-rendu et faire une restitution à la direction et aux IRP ?

La **formalisation** des discussions dans un compte-rendu paraît indispensable. Elle oblige tout d'abord à s'entendre exactement sur les mots retenus pour exprimer une situation, un problème ou un compromis. Elle est aussi le point d'appui sur lequel les salariés pourront se baser pour une action future.

Mais cette formalisation est-elle destinée à la direction et aux institutions représentatives du personnel ? Lorsque la discussion porte sur le travail, la visée est politique : il s'agit de produire des éléments de réflexion qui permettront à la direction et aux IRP d'agir. La restitution des discussions est indispensable (art. 12 ANI QVT). En revanche, lorsque la discussion porte directement sur les relations quotidiennes de travail, la visée est autre. C'est la discussion en tant que telle plus que son produit qui agit sur la qualité des relations de travail. Comme son but n'est pas de dégager une proposition destinée à la direction ou aux IRP, le compte-rendu n'intéresse que les participants.

1.2.4. Qui anime les espaces de discussion ?

L'animateur doit-il « être du métier » ? Lorsque la discussion porte directement sur le travail, l'activité concrète des salariés, l'animateur doit partager avec eux la connaissance du métier et de l'entreprise. Cette connaissance lui permet de mieux saisir les enjeux et lui confère sa légitimité. En revanche, lorsque la discussion porte sur les relations de travail et le « travailler ensemble », il n'est pas nécessaire de faire intervenir quelqu'un qui fasse

(141) « Burn-out : Renault soigne son stress », C. DAVID, *l'Express Emploi,* 24 janv. 2014.
(142) Informations présentées sur le site du ministère du Travail, http://www.travailler-mieux.gouv.fr. V. également, le rapport du sénateur G. DERIOT, « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action », 7 juillet 2010.
(143) En ce sens, Ch. DEJOURS, *op. cit.*
(144) N. ROBERT, « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle », INRS, NS 267, mars 2007. Selon l'auteur, le ressort du bien-être au travail réside dans la cohérence qu'une personne parvient à trouver entre le rôle qu'elle exerce dans son travail et son système de valeurs, p. 19.

partie du métier. Il peut même être intéressant de faire appel à un animateur extérieur. Ne partageant pas l'histoire et la culture de l'entreprise, il sera à même d'animer les discussions en permettant aux participants de s'écarter de certaines coutumes et habitudes.

L'animateur doit être neutre. La neutralité de l'animateur est une condition pour créer la confiance des participants et garantir une parole véritablement libérée et sincère. Mais pour être neutre, l'animateur ne doit pas être partie prenante. Il doit donc être extérieur, tiers au groupe. Fréquemment, ce tiers appartient à l'entreprise mais est issu d'un autre service ou site pour assurer une certaine part de neutralité. Il est également possible de faire appel à un médiateur en tant que facilitateur de la discussion. Il est un tiers véritablement neutre parce qu'il n'est pas partie prenante et ne partage pas non plus la culture ni l'histoire de l'entreprise.

> À la Direction Générale des Finances Publiques, les facilitateurs étaient issus chacun d'une filière différente (Y. Lochard, *Revue de l'IRES,* n° 74, 2012/3, p. 177). Dans cette autre entreprise privée, le facilitateur est un responsable des ressources humaines venu du siège spécialement pour animer ce groupe.
>
> *J.-F. Marette, Président de la SAS Esteve, Cher.*

L'animateur, qu'il s'agisse d'un référent métier ou d'un tiers facilitateur (ANI, juin 2013, art. 12), doit être **formé aux techniques de communication** de type dialogique. Ces techniques lui permettent de faciliter l'expression subjective, l'écoute et la compréhension des subjectivités et d'accompagner l'élaboration de pistes de solution. Il doit également être en mesure de synthétiser l'information sans interprétation.

De façon plus précise, il conduit les personnes à exprimer dans un premier temps ce qu'elles font et ressentent. Cela suppose qu'au préalable elles aient conscience de cette activité et de leurs propres représentations. Or, comme l'a démontré Ph. Davezies, « il existe une distance parfois très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire » (145). Il préconise ainsi un « retour réflexif sur l'activité grâce à la médiation du langage» (146), ce que permettent les espaces de discussion. Mais les personnes ont besoin d'être aidées dans ce travail réflexif. Le tiers, par ses questions, va aider les personnes à découvrir ces représentations en les amenant à les concevoir et les énoncer. Cette énonciation verbale a une vertu pour celui qui parle : c'est une prise de conscience et une prise de distance qui favorise la connaissance de soi (147). Elle a ensuite une vertu pour le groupe : tous apprennent à se connaître, ce qui facilite ensuite la compréhension juste des actions des autres et l'acceptation des différences éventuelles dans la réalisation de ces actions.

Fréquence ? Lorsque la discussion porte sur le travail réel, il apparaît logique de faire correspondre la périodicité de cette discussion avec le rythme de l'activité (148). En revanche, la discussion sur les relations de travail ne peut pas suivre la même logique. Celle-ci peut avoir lieu à des moments « événements » où l'on ressent le besoin de prendre le temps dans le flot de l'activité de soigner ses relations avec les autres. Cette discussion peut avoir lieu par exemple à l'arrivée d'une nouvelle recrue, à l'occasion de certains changements d'organisation (déménagement, fusion de service, etc.), mais aussi de façon régulière, comme par exemple une fois par an en début d'année civile.

1.2.5. Qui participe ?

Le volontariat des participants apparaît comme une évidence, quel que soit le sujet abordé. La composition du groupe dépend ensuite des sujets traités. S'il s'agit d'échanger sur les pratiques professionnelles, le groupe sera constitué de pairs. S'il s'agit au

(145) « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », Pistes *(Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé),* nov. 2012, p. 5 ; v. aussi M. DETCHESSAHAR qui relève à ce sujet le « coût cognitif » des espaces de discussion, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *op. cit.*
(146) *Op. cit.* p. 11.
(147) M. DETCHESSAHAR, « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *revue Négociations* n° 19, 2013, p. 61.
(148) *Ibid.,* p. 74.

contraire de débattre sur les relations de travail, le groupe sera constitué de personnes amenées à échanger quotidiennement, comme une équipe par exemple.

Nous avons exposé les vertus des discussions encadrées dans ces espaces. Les discussions informelles ont elles aussi de nombreuses vertus.

2. LES DISCUSSIONS INFORMELLES

Une discussion informelle est une discussion non encadrée qui peut surgir à tout moment, à l'occasion d'une pause, à la suite d'une réunion, ou bien encore avant un entretien. Elle peut se dérouler dans de nombreux lieux : le couloir, le palier, le porche, la cafétéria, le taxi ou les transports en commun, la salle de repos, le bureau, l'atelier, etc. La discussion informelle peut porter sur n'importe quel sujet : il peut être question du travail, mais aussi de la pluie et du beau temps, d'un film sorti au cinéma ou d'une compétition sportive, des enfants, des vacances, du client récalcitrant, des résultats du mois, etc.

Les occasions des discussions informelles sont cependant de moins en moins nombreuses aujourd'hui. La rationalisation de l'organisation du temps de travail a réduit considérablement ces temps d'échanges. Les salariés n'ayant souvent plus les mêmes horaires que leurs collègues, ils ont moins d'occasion de se retrouver autour d'un café. Parfois même, la réduction de ces temps informels est directement recherchée par l'entreprise qui les juge improductifs. À cette fin, certaines entreprises mettent en place des pauses décalées (149). D'autres déduisent le temps passé à la « pause clope » du temps de travail pour qu'il soit rattrapé (150).

Ces échanges permettent pourtant aux salariés de se rencontrer, de se faire part de leurs préoccupations quotidiennes et de confronter leurs idées. Ils ont de toute évidence un impact positif sur la santé au travail (151) et *a fortiori* sur la qualité des relations de travail, comme nous allons tenter de le montrer.

Sans cependant occulter les déviances de ces espaces de discussions informelles, nous allons souligner leurs bénéfices et leurs limites avant de présenter des moyens de favoriser le développement d'échanges informels *constructifs* participant directement à la qualité des relations de travail.

2.1. Les vertus des discussions informelles

Converser est un besoin vital. L'homme est un être social qui a besoin d'échanger avec d'autres pour se sentir exister. La phrase bien connue d'Aristote selon laquelle « l'homme est par nature un animal politique » souligne bien que ce qui distingue l'homme de l'animal est précisément le discours (152). En entrant ainsi en relation avec les autres, l'homme rejoint son humanité.

Converser rompt l'isolement. La discussion permet à l'homme de rompre l'isolement auquel il est parfois confronté. Dans le monde du travail, cet isolement est de plus en plus répandu du fait des délocalisations de sites, des horaires décalés mais aussi de l'hégémonie de la communication par mail (153). Cet isolement est aussi le résultat de méthodes de management posant des objectifs individualisés qui incitent le salarié à agir pour lui et non plus pour les autres. Cet isolement est enfin directement encouragé dans les organi-

(149) A. STIMEC, « Le *lean* management est-il irresponsable ? », *revue de l'organisation responsable,* 2010/2 Vol. 5, p. 83.
(150) F. AMEDEO, « Quand la pause clope est déduite du temps de travail », *Le figaro,* 4 oct. 2011, cela concerne notamment tous les fonctionnaires de la Wallonie en Belgique.
(151) A. STIMEC, « Les négociations ordinaires et la santé au travail », *Négociations,* 2009/2 n° 12, pp. 195-205 ; du même auteur, « Le *lean* management est-il irresponsable ? », *revue de l'organisation responsable,* 2010/2 Vol. 5, p. 83.
(152) La politique.
(153) L'article 17 de l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (juin 2013) alerte contre les dangers des TIC en ce qu'ils favorisent l'isolement des salariés sur leur lieu de travail, en plus de permettre une intrusion du travail dans la vie privée.

sations qui choisissent de réduire les temps et les lieux où les salariés conversent et débattent librement. Le travailleur est alors sommé de gérer seul les contradictions inhérentes à toute activité de travail. Il doit procéder lui-même aux arbitrages nécessaires pour surmonter les difficultés et contradictions inhérentes à toute organisation en fonction de ses propres valeurs. Mais il prend alors le risque d'être en contradiction avec ses collègues et parfois aussi avec lui-même (on parlera de conflit éthique).

Converser enrichit la capacité des personnes à bien communiquer dans tous les contextes. Lors de ces échanges, les personnes sont en présence l'une de l'autre et communiquent aussi bien par la parole que par le langage du corps. Les messages étant véhiculés par différents modes de communication, ils sont en règle générale bien compris et reçus. Les malentendus ou incompréhensions sont rares et peuvent en général être facilement levés par une interrogation formulée à l'occasion de cet échange. Bien plus, ces échanges produisent des bénéfices qui perdurent bien après le moment précis où ils ont lieu. Ils ont en effet permis de poser les bases d'une relation qui va se poursuivre, au-delà du contenu des messages transmis (154). Par exemple, deux collègues prennent peu à peu plaisir à partager leur passion des voyages ou leur goût du sport à chaque fois qu'ils se croisent à la photocopieuse. Il se crée un lien de sympathie. Cette sympathie définit leur relation et va déterminer le sens de tous les messages échangés ensuite au niveau du contenu. Elle constitue le contexte d'interprétation des messages à venir qui porteront notamment sur l'activité de travail. Ainsi, si l'un vient à apprendre que l'autre a du mal à accomplir dans les délais une tâche, il pourra spontanément lui proposer son aide. Dans une situation où ces deux personnes n'auraient pas établi une relation entre elles à l'occasion de discussions informelles, le second n'aurait sans doute pas proposé son aide, par indifférence ou crainte que son aide ne soit interprétée comme une intrusion. Prenons un autre exemple classique, celui de l'échange de mails. Supposons que le mail envoyé par une personne soit laconique. Ce qui aurait pu être reçu comme un signe de froideur ou de désintérêt est reçu par celui qui a une relation préexistante informelle avec l'expéditeur comme une simple interrogation. Ce dernier pourra éviter de faire des suppositions ou interprétations en provoquant un échange informel pour dissiper le doute. Autrement dit, converser protège des incompréhensions créées par les messages mails car la conversation permet au destinataire de tisser un contexte qui lui servira pour interpréter ou s'interdire d'interpréter le sens des messages écrits privés de l'appui d'autres modes de communication non verbale.

Converser permet de déminer des malentendus, des désaccords et évite l'escalade de conflits relationnels. Ainsi que nous l'avons vu, converser prévient souvent des mauvaises interprétations. Celles-ci étant prévenues, elles ne seront pas partagées avec d'autres collègues et on évitera ainsi l'escalade de conflits relationnels. Cette escalade redoutable dans les entreprises survient lorsqu'une personne échange avec une ou plusieurs autres personnes et partage sa propre interprétation d'une situation. Elle recherche et obtient des « alliances », un assentiment de la part des autres et parfois même une surenchère. C'est ainsi que se propage peu à peu une vision subjective qui accède au rang de « vérité partagée » pour un nombre de personnes parfois important. La constitution de clans est souvent l'étape suivante.

Converser contribue à la santé au travail. Ces lieux de discussion permettent de débattre librement de tous les facteurs qui contribuent au mal-être au travail mais aussi au bien-être au travail (les méthodes de management, la reconnaissance, le stress, etc.). D'aucuns diront que ces débats ne font qu'envenimer ou amplifier les difficultés vécues. Nous répondrons ci-après à cette objection. Il reste que, lorsque les discussions sont constructives, elles contribuent sans aucun doute à l'amélioration de la santé mentale au travail (155). Comme nous l'avons vu, elles peuvent déminer des incompréhensions et prévenir la propagation d'inquiétudes ou de conflits qui sont source de mal-être et affectent la santé au travail. Nous allons voir qu'elles favorisent aussi l'expression de la reconnaissance et participent à la construction d'une identité professionnelle.

Converser favorise la transmission de savoir, la reconnaissance et la résolution de difficultés. Quels que soient la génération ou le niveau de responsabilité des salariés, les échanges informels sur le travail, ses satisfactions et ses difficultés, donnent l'occasion de

(154) Voir la distinction présentée entre la relation et le contenu, *supra* p. 39.
(155) A. STIMEC, *op. cit.* p. 200.

transmettre un savoir et une expérience (156). Cette transmission est une source de satisfaction pour ceux qui la réalisent. Ils s'inscrivent ainsi dans l'histoire de l'entreprise, ce qui renforce leur identité professionnelle et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. La transmission de savoir et d'expérience est pour ceux qui la reçoivent une source de connaissance, de progrès et de soutien. Pour l'entreprise, ces transmissions de savoir enrichissent les pratiques professionnelles et la performance globale. Plus encore, les discussions informelles sur le travail permettent de dire ce que l'on fait et comment on le fait et donnent ainsi l'occasion de recevoir des autres des signes de reconnaissance du travail accompli. Enfin, ces échanges permettent aux travailleurs de s'autoréguler, c'est-à-dire de prendre en charge et de résoudre de façon autonome et en temps réel certains problèmes rencontrés dans leur activité de travail. V. Grosjean rappelle à ce sujet que tout individu et collectif possèdent « des capacités d'autorégulation, de prise en charge et de résolution autonome de leurs difficultés. L'enjeu est alors de les favoriser ou d'agir sur ce qui les entrave pour évoluer vers une organisation saine (157) ».

Converser favorise l'intelligence collective. Lorsque les discussions informelles portent sur un projet, des échanges « débridés », ayant lieu sans cadre préétabli, peuvent faire émerger des idées novatrices qui autrement n'auraient pas trouvé l'occasion de s'exprimer.

Converser représente un gain de temps. Paradoxalement, le temps passé en dehors du poste de travail peut représenter un gain de temps important dans l'accomplissement du travail. Ces échanges informels peuvent permettre d'avancer sur un projet ou un dossier parce que l'on apprend à l'occasion de ces échanges où l'autre en est et l'on découvre les obstacles qu'il a éventuellement déjà dépassés. Un collaborateur pourra ainsi énoncer : « J'ai évité de perdre des heures à chercher à résoudre ce problème parce que je sais que X y a été confronté il y a quelques mois et je lui ai demandé de me dire comment faire ».

2.2. Les dérives des discussions informelles

Certains redoutent cependant que ce temps qualifié d'« improductif » ne détourne les salariés de leur activité et nourrisse au final les expressions de mal-être.

Absence de maîtrise du contenu des discussions et risque de propagation de rumeurs et d'inquiétudes. Comme ces discussions informelles n'ont pas d'objectif ni de cadre définis, elles peuvent porter sur n'importe quel sujet. Ainsi, certaines directions déplorent que la pause-café serve à colporter des rumeurs et renforce la constitution de clans où seules certaines personnes se retrouvent. En réalité, un cadre se met subrepticement en place pour accueillir ces discussions. Il est cependant régi par des règles implicites, non dites et non négociées. Il est vrai que ces règles peuvent être source d'exclusions et de mal-être. Ainsi, les pauses prises par les fumeurs à l'extérieur peuvent conduire certains non-fumeurs à s'interdire de les rejoindre et à se sentir inconsciemment exclus. Dans un autre cas, un manager nouvellement arrivé n'avait pas rejoint son équipe pour manger à la même table. Or, l'ancien manager avait pris l'habitude de le faire. L'équipe a perçu cette attitude comme une distance volontairement imposée par le nouveau manager et l'évaluation de ce dernier est devenue le sujet privilégié des pauses repas. Mais en réalité, le nouveau manager avait agi avec le souci de respecter l'intimité de son équipe. Il était bien entendu ignorant des règles de vie de son équipe.

> Un chef de service dans un Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) ne sait pas comment réagir face à la situation suivante : il lui apparaît qu'un clan s'est formé dans son équipe, constitué par les salariés qui fument. Ce groupe se réunit plusieurs fois par jour sous le porche. Le chef de service ressent que les échanges qui ont lieu ont pour conséquence de creuser de plus en plus un fossé entre ce groupe et les autres membres de l'équipe.
>
> *Témoignage anonyme recueilli par les auteurs, octobre 2014.*

(156) Q. PERINEL, « La pause-café, une valeur sûre de la vie de l'entreprise », *Le Figaro,* 9 févr. 2014.
(157) Préface *in* « L'approche systémique de Palo Alto, théories et perspectives pour la prévention de risques professionnels », C. PARMENTIER, NS 278 INRS, avril. 2009, p. 3.

La question qui se pose pour la direction est la suivante : comment favoriser l'existence de discussions informelles *constructives* et éviter que ces espaces alimentent les médisances, rumeurs et constitution de clans ?

Permettre l'expression du mal-être dans un espace de discussion encadré. Ces discussions reflètent une inquiétude qui, quoiqu'il arrive, s'exprimera. Il ne s'agit donc pas de lutter contre ces discussions mais de les mener, du moins pour une partie d'entre elles, dans un cadre qui évitera les dérives. Il est conseillé de créer des espaces de discussion cette fois-ci encadrés, où l'on réfléchirait en amont à la qualité et au nombre des participants, aux sujets de discussions, et plus généralement aux différentes règles garantissant l'expression libre et équilibrée de chacun. Il peut être par exemple proposé aux membres d'un service d'échanger sur leur « vivre ensemble » mais aussi sur l'impact des rumeurs sur l'ambiance au travail (158). Ainsi, les moments de discussions informelles qui existeront toujours, ne seront plus, ou moins, consacrés à ces questions. Et surtout, les personnes exclues de ces discussions informelles auront un espace dans lequel elles pourront s'exprimer.

Couplées à des espaces de discussions encadrés, les discussions informelles présentent de nombreux bénéfices que nous avons exposés. Ceci étant dit, il convient d'explorer des moyens pour favoriser ces échanges informels.

2.3. Diverses actions sont envisageables pour favoriser les échanges informels

Sans prétendre être exhaustif, nous en présentons quelques-unes. Dans ce domaine qui relève du quotidien, de la spontanéité et du bon sens, les idées et possibilités sont innombrables.

La mise à disposition d'espaces de détente attractifs pour tous. Pour prévenir de la part de certains salariés un sentiment d'exclusion, on évitera de réserver ces espaces à certaines catégories de personnes comme les fumeurs, ou ceux par exemple qui aiment le café. Il est possible de concevoir des lieux de détente attractifs pour tous en offrant par exemple un choix de boissons ainsi que la possibilité de faire son propre café ou thé, et en mettant à disposition des machines distributrices d'aliments mais aussi un réfrigérateur et un micro-ondes. Pour susciter des sujets de discussions informelles variées et donner des occasions de s'évader du contexte professionnel, on peut aussi songer à proposer des magazines divers ainsi que des programmes de cinéma ou spectacle. Enfin, pour que les salariés s'approprient ce lieu, il est possible de les faire participer à sa mise en place à différents niveaux (du choix du mobilier à la mise à disposition de tableaux pour punaiser des petites annonces ou autres informations).

La mise en place d'une organisation du temps de travail souple qui laisse des temps de discussion. Bien évidemment, l'organisation du temps de travail dépend d'une multitude de paramètres propres à chaque entreprise (taille, champ d'activité, proximité des salariés du lieu de travail, etc.). Nous nous limitons à préconiser d'intégrer, parmi ces nombreux paramètres, le besoin de ménager des temps pour que les salariés puissent se croiser et converser. Car il ne suffit pas de créer des salles de repos pour que celles-ci soient effectivement occupées. En effet, si le temps passé dans cette salle est compté et oblige à partir plus tard ou arriver plus tôt, elle ne sera pas occupée par ceux qui par exemple ont la charge d'aller récupérer des enfants à la garderie (159).

Des managers « disponibles » qui accueillent les discussions informelles. Pour faciliter leur mission de régulation quotidienne, les managers ont intérêt à susciter des discussions informelles avec les membres de leur équipe. Les managers vont à cette occasion pouvoir exprimer des signes de reconnaissance mais aussi soutenir et recadrer les équipes si nécessaire. Ces espaces rendent possible leur mission de régulation en temps réel. C'est un gain d'efficacité pour l'organisation car les managers peuvent de cette façon prévenir certaines difficultés en agissant avant leur apparition ou leur développement.

(158) *Cf. supra,* p. 44 et s. sur les espaces de discussions encadrés.
(159) F. AMEDEO, « Quand la pause clope est déduite du temps de travail », *Le figaro,* 4 oct. 2011, cela concerne notamment tous les fonctionnaires de la Wallonie en Belgique.

Un directeur de PME a mis en place une machine à café non loin de son bureau qui est séparé par une cloison vitrée. Soucieux de prendre du temps gratuit avec ses salariés, il peut ainsi rejoindre les salariés pour partager un café. Il est satisfait de cette solution qui lui permet d'avoir des échanges informels qui déminent parfois des malentendus, des craintes, des difficultés diverses.

Témoignage recueilli lors de la Rencontre-Débat « Démarche Qualité de Vie au Travail : nouvelle approche, nouvelles pratiques... des entreprises régionales témoignent » organisée par l'ARACT Centre le 11 juin 2013 à la CCI du Loir et Cher.

Mais comment un manager peut-il communiquer à son équipe cette « disponibilité » pour des échanges spontanés ? Il ne suffit pas à un manager de dire qu'il est à l'écoute ou disponible, il faut encore que l'équipe y croie. Autrement dit, si un manager déclare qu'il est disponible et à l'écoute mais que le reste des modes de communication qu'il emploie contredit ce message verbal (160), personne n'intègrera qu'il est effectivement possible de parler librement. Nous avons déjà eu l'occasion de présenter le malaise qui pouvait naître lorsque le message verbal était contredit par le message transmis par le geste, le ton, le regard (161). C'est pourquoi toute initiative prise pour montrer son écoute et sa disponibilité suppose, pour être bien comprise et accueillie par les salariés, que le manager soit sincèrement à l'écoute et accepte la discussion. Cette disponibilité à la discussion ne dépend pas du temps matériel dont le manager disposerait ou pas. Même un manager surchargé peut, par différents petits signes ou actes, témoigner qu'il est disponible et à l'écoute. Certains managers choisissent par exemple de laisser la porte de leur bureau entrouverte certains jours ou pendant certains créneaux. D'autres font le tour du personnel le matin et saluent individuellement chaque membre (le regard, la poignée de main et la posture appuient bien évidemment le salut oral). D'autres encore, présents auprès d'une équipe une fois seulement par semaine, préfèrent utiliser le téléphone pour communiquer un message plutôt que d'envoyer un mail et concluent par une question ouverte, « Et de votre côté, y a-t-il quelque chose que vous voudriez me dire ? ». Ils laissent ainsi la possibilité au collaborateur d'évoquer autre chose que l'objet précis de l'appel. Cette disponibilité et cette acceptation de la discussion n'empêchent pas le manager de mener une régulation sécurisante et cadrante (plannings, tâches bien définies, priorités déterminées, etc.).

Une expérience intéressante baptisée « on vient boire le café chez vous » a été mise en place par une direction dans une entreprise où les locaux se situent dans plusieurs bâtiments (162). Cette direction se rend régulièrement dans les différents services pour partager un café et poser tout simplement la question : « Comment ça va ? ». L'initiative est dans l'ensemble bien accueillie par les salariés. Ils perçoivent une direction qui, en prenant la peine et le temps de se rendre dans leurs bureaux pour s'enquérir de leur situation, se soucient d'eux. Ils ont saisi cette occasion pour faire part de leurs difficultés mais aussi des sujets de satisfaction. Cette dernière a ainsi expérimenté le bienfait ressenti lorsque son propre travail est reconnu.

« Ces rencontres à l'occasion desquelles on « se déplace dans leur bâtiment » permettent un dialogue simple, proche, où se disent des choses. Cela donne aussi l'occasion de dire ce qui va bien. »

N. Albert, Doyen de la faculté de Droit, économie et sciences sociales, Tours oct. 2014.

Créer des occasions d'échanges informels lors de manifestations conviviales. Toutes les manifestations dites de convivialité peuvent permettre de tels échanges informels (repas de fin d'année, célébration de naissance, pots de départ). Elles sont cependant assez onéreuses pour l'entreprise. Elles sont aussi diversement accueillies par les salariés eux-mêmes, qui peuvent difficilement s'y soustraire parfois même en dehors du temps de travail. Enfin, elles réunissent parfois trop de monde pour que les échanges puissent réellement contribuer à renforcer les liens entre les personnes. Aussi, nous ne croyons pas que ces manifestations soient le moyen le plus efficace de stimuler des discussions qui favorisent réellement la qualité des relations de travail. Elles sont sans doute néces-

(160) Par exemple, si cette phrase est énoncée par un manager qui n'est présent dans le service qu'occasionnellement et, qu'à l'occasion de ces visites, son temps est entièrement consacré à des réunions et entretiens.
(161) Voir *supra* p. 40.
(162) Faculté de Droit, économie et sciences sociales de Tours, interview du doyen et du responsable administratif réalisée le 6 octobre 2014.

saires, néanmoins, pour créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il nous semble cependant plus intéressant pour une direction de laisser la liberté au personnel de prendre l'initiative d'organiser certaines manifestations festives. Dans certains cas, la direction pourra initier simplement une manifestation puis laisser par la suite cette initiative au personnel (163). Seule une appropriation de l'organisation de ces espaces par les salariés favorisera l'appropriation de l'espace lui-même (164).

3. COMMUNIQUER AUTREMENT

La qualité des relations de travail est en grande partie déterminée par les liens de coopération qui se nouent entre les salariés. Ces liens engendrent un sentiment de solidarité et d'appartenance à un même collectif, sentiment qui renforce à son tour ces liens de coopération. Cette boucle bénéfique peut être stimulée de différentes façons. Nous nous proposons ici d'en présenter une qui réside dans les initiatives dites de « créativité ». Ces initiatives sont intéressantes en ce qu'elles réunissent plusieurs des ingrédients de relations de travail de qualité (reconnaissance, partage, engagement, humour, confrontation constructive, etc.). Elles ont en commun de mobiliser les salariés autour d'un projet « décentré », c'est-à-dire d'un projet qui les amène à sortir du cadre classique des compétences ou objectifs professionnels pour solliciter des aptitudes et valeurs nouvelles, comme l'imagination, l'humour, le jeu, la curiosité ou bien encore la générosité ou le partage.

Une première expérience de cet ordre que nous souhaitons présenter est une mise en scène de moments vécus par des salariés à l'occasion de transformations de l'entreprise.

Mise en scène du vécu des salariés – Cette expérience a été menée à l'IRFSS qui est une entreprise privée de services dans le secteur sanitaire et social composée de 120 personnes (Région Centre). Le spectacle et l'humour y sont utilisés comme vecteurs pour accompagner des périodes de changements délicats en renforçant le sentiment de solidarité des salariés.

Dans un premier temps, l'idée de mettre en spectacle les réactions des salariés est née à l'annonce d'une nouvelle directive nationale de l'institution. Cette directive qui prescrivait de développer le « savoir coopérer » était redoutée par certains puisqu'elle remettait en question leur façon habituelle de travailler ensemble. Désormais, les salariés allaient devoir travailler fréquemment ensemble, entre services et entre métiers (sanitaire et social). Quelques salariés volontaires, membres de la commission QVT, ont mis en scène sous forme de sketchs humoristiques, les représentations, réticences, rumeurs, inquiétudes, tensions et incompréhensions nées de cette nouvelle orientation. Ces salariés, assistés d'un professionnel extérieur, ont conçu des caricatures et mis en scène de nombreux stéréotypes (par exemple, en opposant la vision du monde médical à celle du monde social).

Ce faisant, ils ont mis des images et des mots sur des difficultés ressenties par le personnel. Cela a permis au personnel de constater que leurs sentiments et craintes étaient reconnus mais aussi de prendre du recul par rapport à ce qu'ils vivaient. Pour certains, cette mise en mots de non-dits leur a permis d'en parler ensuite plus facilement : réutilisant les mots humoristiques tirés des saynètes, ils ont utilisé ce vecteur pour échanger entre eux, de surcroît sans dramatisation de la situation vécue.

Face à ce résultat positif, la direction désormais entérine et encourage le renouvellement de ce type d'expérience lors de chaque nouvelle restructuration potentiellement difficile pour les salariés. D'autres saynètes ont été réalisées pour accompagner avec humour la mise en place de la démarche qualité et de ses lourdes procédures. D'autres encore ont été conçues pour faire un retour sur le vécu des salariés lors du déménagement de l'ensemble du personnel sur un nouveau site.

(163) Voir par exemple l'initiative prise par la direction des ressources humaines de la MSA Berry Touraine de proposer un concours de dessin d'enfants du personnel à l'ensemble du personnel, témoignage recueilli par l'auteur, septembre 2014.
(164) Voir paragraphe suivant.

« Ces films mettent en exergue les éventuelles incompréhensions mutuelles, les zones de fragilité et d'inquiétude, en lien avec les nouveaux projets, les changements devant être mis en place et ce, tant du côté des salariés que de la direction. »

D. Huger, référente groupe QVT.

Une autre expérience de créativité, bien différente de la précédente, est communément appelée « Vis mon travail » ou « prends mon poste ».

« Vis mon travail » ou s'intéresser à ce que l'autre vit, prendre du recul sur son propre travail et se sentir appartenir à un collectif – Cette expérience consiste pour deux collaborateurs à échanger leur poste de travail sur une courte période.

En prenant la place de l'autre, ne serait-ce que le temps d'une journée, un collaborateur comprend mieux ce que l'autre vit au travail. Ce déplacement physique entraîne aussi un changement de point de vue sur son propre poste de travail. De sa nouvelle place, avec cet autre angle de vue, le collaborateur porte un regard neuf sur son propre travail. Enfin, échanger de poste fait prendre conscience aux protagonistes que leurs activités sont complémentaires, reliées entre elles et qu'elles participent à un processus commun et continu.

C'est pourquoi, observer ce que vit l'autre au travail et voir autrement ce que l'on vit soi-même au travail est une expérience riche. Nous allons illustrer les apports de cette expérience à travers le récit d'une expérience de « vis mon travail » menée par un directeur de formation.

Ce dernier a échangé son poste le temps d'une journée avec la responsable administrative en charge de plusieurs formations. Il a pris la place de cette dernière dans un bureau qu'elle partage avec une autre personne occupant la même fonction. Ce bureau est assez vaste et lumineux. Il dispose d'une première porte restant ouverte sur une salle de réunion et de deux autres portes fermées donnant sur le couloir.

Le jour précédant cette permutation, le directeur a abordé la journée à venir avec une petite résistance, prenant conscience qu'il allait devoir quitter son propre lieu de travail. Celui-ci est pour lui librement déterminé en fonction des tâches à accomplir et se situe tantôt chez lui, tantôt dans l'entreprise, à côté du bureau de la responsable administrative. Certains jours, il choisit de ne pas se déplacer sur le site de l'entreprise parce qu'il n'a pas de rendez-vous et souhaite rester isolé pour aborder certaines tâches nécessitant de la concentration. Il s'assure aussi de cette façon de réaliser le travail qu'il a prévu sans prendre le risque d'en être détourné par une sollicitation imprévue. Mais il prend conscience qu'il choisit aussi parfois de ne pas se déplacer parce qu'il préfère tout simplement le confort de son lieu de vie…

Une fois installé dans le nouveau poste, le directeur a aussitôt répondu à un appel téléphonique. Il a tenté de répondre tant bien que mal à une demande de renseignements qui portait sur une formation dont il n'est pas lui-même responsable. Même s'il a toujours su que la responsable gérait plusieurs formations, il a réalisé qu'il oubliait souvent qu'elle ne consacrait pas l'intégralité de son temps à sa propre formation...

Puis, alors que le directeur commençait une autre tâche, une personne est entrée dans le bureau et a entamé une discussion avec l'autre personne qui partage ce bureau. Le directeur, habitué à travailler dans le silence de son bureau, a très vite réalisé la difficulté à se concentrer tout en entendant à quelques mètres des personnes discuter. Il a tout simplement renoncé à sa tâche en attendant que la personne quitte le bureau. Le temps de se repencher sur sa lecture, quatre stagiaires sont entrés dans le bureau pour signer le cahier de présence et ont profité de la présence du directeur pour lui poser une question. Puis le reste de la promotion composée de trente personnes au total a défilé dans le bureau pendant une quinzaine de minutes. Le directeur a tout simplement renoncé à reprendre sa lecture et en a profité pour échanger quelques mots avec la personne qui partage le bureau. Au moment où il aurait pu reprendre sa lecture, un groupe de stagiaires est entré pour signaler que le formateur n'arrivait pas. Le directeur a consacré le quart d'heure suivant à gérer cet imprévu.

À la pause-déjeuner, le directeur a choisi de rester dans le bureau pour manger tout en consultant ses courriels. Afin d'éviter d'être dérangé, il a fermé sa porte. Mais très vite, des personnes qui le voyaient par la fenêtre ont frappé à la porte, alors que d'autres ont emprunté l'autre porte restée ouverte pour accéder au bureau de l'autre personne qui partage le bureau.

Le directeur a quitté le bureau à la fin de la journée avec le sentiment d'avoir réalisé de nombreuses petites tâches assez éparses et la crainte d'avoir envoyé certains mails sans les avoir suffisamment relus. Il a réalisé qu'il n'avait pas accompli le quart du travail qu'il avait prévu de faire. Il a cependant ressenti de la satisfaction à échanger avec les nombreuses personnes qu'il a croisées. Il a aussi fait le constat qu'il avait traité lors de ces échanges de nombreux points qui auraient été sans doute plus longs à régler par des échanges de mails. Ces points ne seraient d'ailleurs peut-être même pas remontés à lui, ou bien plus tard, car ils n'ont été évoqués que parce que les personnes rencontraient physiquement le directeur.

Cette expérience lui a permis de mieux comprendre ce que vivait sa collaboratrice et enrichira la qualité de leurs échanges à venir. Il s'interdira en particulier de l'interrompre pendant sa pause-déjeuner. Cette expérience lui a aussi permis de porter un autre regard sur son propre travail en occupant physiquement le point d'observation de sa collaboratrice. Il a réalisé combien il était important pour lui de travailler dans un lieu calme et isolé pour accomplir certaines tâches. Mais il a aussi regretté que cet isolement le coupe de certains échanges, certes anodins, mais cependant riches.

Cette expérience de « vis mon travail » a été utilisée dans une autre structure comme un outil de management pour gérer des difficultés relationnelles entre deux salariés. Dans une entreprise de production de tomates cerises située dans la région Centre, la responsable de serre a interverti le temps d'une journée les postes de cueilleurs et de tailleurs, de manière à ce que chacun expérimente et comprenne la réalité et les difficultés du travail de l'autre. L'ambiance de travail a depuis été améliorée, en réduisant les griefs et le réflexe de faire porter aux autres la responsabilité du travail mal fait. Cette expérience a permis la prise en compte (en acte) du point de vue de chacun (165).

Communiquer une bonne ambiance. Pour bien commencer une journée en instillant un esprit positif, toutes sortes d'initiatives peuvent être prises. Par exemple, on installe tout simplement un grand bocal que tout le monde peut remplir de bonbons à son gré. C'est l'expression d'une attention des uns envers les autres ; c'est une référence à l'enfance, une sphère de rires, de jeux et d'innocence ; cela exprime le désir de se faire plaisir, de se faire du bien et de prendre soin les uns des autres ; c'est totalement déconnecté des chiffres, de la productivité, c'est un décalage qui fait sourire.

> « Nous avons des rites : une grosse cloche de vache qui sonne quand on a une bonne nouvelle, une table bien dressée tous les lundis matin autour de laquelle on prend le temps de partager nos agendas, de raconter nos priorités, notre week-end. Tout ça sert à diffuser un état d'esprit positif. »
>
> *A. Paluel-Marmont, co-fondateur de Michel & Augustin, propos recueillis par L. Rousseau (166).*

Partager des choses en dehors du seul contexte professionnel. L'entreprise est un lieu de vie et de rencontres avant d'être un lieu de production. Les salariés ne se déconnectent pas de leurs envies, aspirations, goûts et valeurs lorsqu'ils pénètrent dans l'entreprise. Certains choisissent de les partager avec les autres salariés. Ces occasions créent du lien entre les personnes qui apprennent ainsi à se connaître autrement qu'à travers le seul prisme des compétences professionnelles. Des salariés et managers ont ainsi pris l'initiative de partager en équipe des lectures qui les ont inspirés.

> « Nous lisons beaucoup de livres ayant pour thématique le management, les histoires d'entrepreneurs ou le développement personnel. C'est une source d'enrichissement personnel importante pour nous. OK. Super. Mais pourquoi s'arrêter là ! Pourquoi ne pas inciter et inviter notre équipe à faire de même ? Ou du moins essayer. Et hop, (...) nous venons de mettre en pratique l'idée de la bibliothèque (...) en ouvrant notre propre bibliothèque à la Bananeraie ! »
>
> *M. de Rovira et A. Paluel-Marmont, fondateurs de Michel & Augustin (167).*

(165) Témoignage recueilli en 2010 par A.-C. Bécard auprès des salariés des Jardins de Rabelais, Chinon.
(166) http://www.micheletaugustin.com/laventure/canards/presse/2014-07-16_MEETIN.pdf
(167) http://zenbusiness.fr/michel-augustin-une-entreprise-ou-il-fait-bon-vivre/

« Dans les formations que je délivre aux managers, je leur propose de lire un livre comme par exemple celui de L. Gounelle, « Les dieux voyagent toujours incognito » et de le proposer ensuite aux membres de l'équipe. »

M.-P. Loumont, conseil et formation management équipe, animatrice GERME, Saint-Avertin.

Il est aussi ludique de partager des petits événements ou souvenirs. Ainsi, sur un tableau situé à un endroit accessible à tous et souvent visité, est proposé chaque semaine un thème différent, comme par exemple un souvenir d'enfance drôle ; un voyage inoubliable ; une citation choisie ; un film que l'on a détesté, etc. Chacun peut ainsi mettre un post-it, en signant ou en restant anonyme et illustrant avec sa propre expérience ce thème. À la pause, les salariés peuvent prendre connaissance de ce qui a été inscrit et engager une discussion sympathique à ce sujet. Cela favorise des échanges qui conduisent à se connaître autrement en découvrant les autres dans un autre contexte.

Afficher une photographie des salariés – Dans un laboratoire d'analyses médicales, sur le mur situé dans la salle qui est à la fois l'accueil, le lieu d'attente des patients et le carrefour qui distribue tous les bureaux, sont présentées les photos de chacun des salariés ainsi que leurs noms. Ils ont été photographiés par le même professionnel, dans le même format et avec le même fond, avec une expression souriante les mettant tous en valeur. Cette initiative favorise chez les salariés qui se voient ainsi représentés les uns à côté des autres un sentiment d'appartenance à un collectif et de participation à un travail commun. Pour les patients, cette initiative renvoie l'image d'une entreprise composée de salariés soudés et motivés.

Une dernière initiative de créativité est présentée. Elle est remarquable par son ampleur et par la qualité du résultat obtenu.

Participation collective à un spectacle – PLAYING FOR salle PLEYEL est une initiative prise au sein de la Société Générale. Cet orchestre est composé de plus de 250 salariés volontaires, de tous niveaux de pratique musicale et de tous métiers et niveaux hiérarchiques confondus. Le travail fourni est impressionnant, car ils ont répété pendant un an, tous les quinze jours, sous la direction de musiciens et chefs de chœur. Ils se sont produits à deux reprises sur scène devant leurs familles, amis et collègues.

Ce projet collectif a permis de créer des liens très forts entre les salariés mus par le sentiment d'appartenir à une même entité, comme le révèle le témoignage suivant d'un spectateur extérieur à la Société Générale.

« À la fin du spectacle, les longs applaudissements et la *standing ovation* viennent récompenser le travail de ces collaborateurs devenus artistes. Il se dégageait de ce spectacle inhabituel un réel esprit amical, une affection particulière qui liait la salle aux musiciens, à tel point que je me suis presque senti de trop, comme à une réunion de famille qui n'était pas la mienne. »

Antoine, spectateur (168).

(168) http://culturezvous.com/project/playing-for-pleyel-societe-generale/

SECTION 2

BIEN COMMUNIQUER

Il ne suffit pas de créer des occasions de se parler pour que les échanges enrichissent les relations de travail. Il se peut que ces échanges contiennent de l'agressivité et de la violence et qu'ils contribuent tout au contraire à une dégradation des relations de travail. Aussi, il convient de faire l'apprentissage d'un mode de communication non agressif, à la fois respectueux des autres mais aussi de soi-même. Nous ne prônons pas le renoncement à dire ce qu'on a sur le cœur. Nous prônons au contraire un mode d'expression qui autorise une expression fidèle de ce qu'une personne ressent ou souhaite. Cette expression franche peut être réalisée sans heurter l'autre.

Les « techniques » de communication que sont l'écoute et la communication bienveillantes permettent cette expression respectueuse de l'autre et de soi (1 et 2). L'apprentissage de la communication interpersonnelle devrait être proposé à l'ensemble des salariés (3).

1. L'ÉCOUTE ACTIVE OU BIENVEILLANTE

L'écoute est un concept *a priori* très simple. Ce n'est d'ailleurs peut-être pas un concept, tant écouter paraît naturel. Pourtant, la réelle écoute, attentive à tout ce qu'une personne communique, est bien rare.

Un psychologue américain, Carl Rogers, a placé l'écoute active au cœur de la relation d'aide du thérapeute. Cette attitude d'écoute bienveillante peut être mise en pratique par de nombreux autres professionnels, comme des commerçants, des recruteurs, des diplomates, des managers, etc.

Dans les relations de travail, l'écoute réelle proposée par un collaborateur favorise une communication de qualité. Elle est le préalable à la compréhension de ce que l'autre vit sans interprétation ni déformation de son propos.

Mais voyons précisément les nombreux bénéfices de cette écoute bienveillante.

1.1. Pourquoi écouter ?

Lorsqu'on veut faire passer un message, il faut d'abord comprendre ce que nous dit réellement notre interlocuteur. Cela suppose d'entendre ce qu'il dit sans jugement, sans interprétation ni représentations. Ce n'est qu'une fois que cette personne se sera sentie réellement écoutée et comprise, qu'elle pourra à son tour être disponible pour écouter l'autre. Si elle ressent que l'autre ne l'a pas complètement écoutée, elle ne sera pas en mesure d'écouter à son tour, car elle aura son esprit occupé à trouver les moyens de faire valoir son point de vue.

Dans une relation de travail, une écoute bienveillante est possible dans de nombreuses situations. Un manager qui a un message à faire passer à un membre de son équipe, voire une critique à lui adresser, peut proposer au préalable d'écouter vraiment cette personne et les significations qui sont importantes pour elle. Cela facilitera ensuite la réception et la compréhension du message du manager. En effet, une personne qui a été écoutée peut amorcer un changement, faire un pas de côté, commencer à accepter d'écouter l'autre et à prendre en compte ses intérêts. De la même façon, des situations qui paraissaient sans issue deviennent solubles : la personne a déposé ce qu'elle avait à dire et peut prendre à présent la distance nécessaire pour reconsidérer ce qui lui semblait une impasse.

1.2. Comment écouter attentivement ?

L'écoute attentive ou bienveillante nécessite un travail préparatoire avant d'accueillir autrui. Pour ce faire, le préalable est **d'être disponible,** à la fois matériellement (avoir le temps, disposer d'un lieu calme, prévoir de ne pas être interrompu) et psychologiquement (éviter d'avoir l'esprit préoccupé par autre chose).

Ensuite, il convient de **garder le silence** pendant que l'autre s'exprime. C'est évident, et pourtant, il est fréquent de voir des personnes couper très vite à celle qui vient de commencer à s'exprimer. Or, se sentir écouté est un besoin essentiel. Dans un collectif de travail, cette possibilité d'écoute sans interruption est finalement très rare. Les réunions où la prise de parole est libre peuvent conduire certaines personnes à préférer garder le silence plutôt que prendre le risque d'être coupées. Les entretiens en tête-à-tête ne permettent pas souvent une écoute de cette qualité car ils sont organisés dans un but précis qui ne laisse pas la place à cette attitude.

Il convient aussi **d'écouter sans préparer mentalement ce que l'on va dire ensuite.** C'est un exercice extrêmement difficile. Mais de cette façon, on montre à l'autre qu'on l'accueille tel qu'il est en acceptant la façon dont il ressent les choses. Une façon de montrer que l'on n'est pas en train de préparer sa réponse consiste à marquer un temps de silence une fois que la personne a fini de parler. Elle peut ainsi constater que son interlocuteur se consacre seulement maintenant à la réflexion précédant sa propre prise de parole.

Bien entendu, il convient **d'écouter sans émettre de jugement,** ni positif, ni négatif, sans penser en termes de préjugés et sans faire de projections. Une personne qui s'exprime n'a pas envie de se sentir jugée ni même d'entendre ce que l'autre ferait à sa place. Mais en réalité, lorsqu'on écoute, et quels que soient nos efforts, on ne peut pas se départir totalement de nos jugements. Il faut alors travailler à en être conscient, à identifier notre propre filtre. Par exemple, une personne prend conscience que la réaction de colère est une réaction qu'elle accepte mal en raison de son histoire personnelle. Lorsqu'elle accueille quelqu'un qui exprime de la colère, elle se prépare mentalement avant la rencontre à prendre de la distance. Pendant la rencontre, elle est attentive à ce qu'elle ressent (palpitations, mouvement de la jambe incontrôlé). Après la rencontre, elle revisite cette rencontre pour tenter de mesurer la part d'interprétation personnelle dans sa compréhension de la situation.

Celui qui écoute doit simplement **chercher à comprendre ce qui se passe pour l'autre.** Il ne fait pas une enquête ni une analyse. Il fait ainsi preuve d'une compréhension empathique, bienveillante. Carl Rogers parle de considération positive inconditionnelle qui est un concept qui a été repris par l'école américaine sous l'expression de *« Sense of Positive Regard »* (169).

1.3. Montrer que l'on a écouté attentivement

Il convient de communiquer ce qu'on a compris à la personne qui s'est exprimée. Il est conseillé de reformuler et questionner.

La reformulation – La reformulation consiste à réexprimer ce qu'autrui vient de dire en respectant sa façon de sentir. Il n'y a pas d'investissement affectif, seule l'empathie est attendue, c'est-à-dire la capacité à déceler ce que ressent l'autre sans être soi-même envahi. Autrement dit, on cherche à se mettre à la place de l'autre, tout en restant soi-même.

Schématiquement, on peut répertorier les objectifs de la reformulation comme suit :

– faire savoir à l'autre qu'on a écouté ; le reconnaître dans son ressenti (ce qui ne veut pas dire accepter, adhérer à son point de vue),

(169) A. CARMELI, « Positive work relationships, vitality, and job performance », Chapter 3 *in* Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations, Vol. 5, p. 49 s.

– vérifier qu'on a compris correctement le message transmis et éviter un malentendu,

– aider la personne à aller plus loin (la reformulation produit un effet miroir lorsque la personne entend de la bouche d'une autre ses propres paroles. Elle peut alors prendre de la distance par rapport à ce qu'elle vit),

– susciter à son tour l'écoute, si possible active, de la personne qui s'est exprimée.

Comment reformuler ? La reformulation est délicate à réaliser car il faut veiller à ne pas introduire un jugement de valeur ou une interprétation de ce qui a été dit.

Plus précisément, les différentes techniques sont utilisées et modulées selon les situations :

Parfois l'on reformule en reprenant exactement les mots employés par celui qui s'est exprimé (« vous avez dit "peur" ? »). Cette reformulation est à conseiller lorsque le mot exprime un sentiment ou un besoin car elle permet d'inviter la personne à approfondir, à préciser ce sentiment ou ce besoin.

Lorsque le mot choisi exprime un jugement, on peut choisir de reformuler afin de revenir à une situation davantage factuelle (170).

On peut aussi reformuler en choisissant un autre mot dont le sens est délibérément éloigné de celui qui vient d'être exprimé dans le but de provoquer un décalage. Ce décalage va donner à celui qui s'est exprimé en premier l'occasion de repréciser sa pensée. Une personne pourra par exemple dire : « Je n'en peux plus », la reformulation suivante pourra être proposée : « Vous voulez dire que vous baissez les bras ? » ; « Non, ce n'est pas ça, ce que j'ai voulu dire en réalité est… »).

On notera que la reformulation s'accompagne d'une question de validation pour s'assurer qu'elle est fidèle et pour donner la possibilité à celui qui s'est exprimé de corriger. Les questions suivantes peuvent être employées au titre de la validation : « Est-ce bien cela ? » ; « Corrigez-moi si j'ai trahi votre pensée ».

Peut-on reformuler la communication non verbale ? Les messages sont exprimés à travers les mots mais aussi à travers le ton de la voix, les gestes, le regard et autres signes. On peut reformuler ces messages qui complètent ou contredisent la parole exprimée en disant par exemple : « J'ai l'impression/je sens que vous êtes tendus ». On parle à ce sujet de reformulation reflet. Mais est-ce toujours opportun de reformuler ce message non verbal ? Il faut le faire avec prudence car il arrive que la personne n'ait tout simplement pas envie qu'on lui donne ce reflet, qu'elle a tenté vainement de masquer. Il faut être conscient que le fait d'être démasqué peut provoquer une réaction de colère ou de repli qu'il conviendra ensuite de traiter.

1.4. Le questionnement au service de l'écoute

On a vu que le questionnement pouvait venir à l'appui de la reformulation pour valider ce qui a été compris. Il peut être utilisé plus largement par celui qui écoute pour aider la personne à s'exprimer au plus près de ce qu'elle vit.

Le questionnement. La précaution suivante doit tout d'abord être prise : il convient d'éviter de trop questionner car un flot de questions peut déstabiliser la personne qui s'exprime. Elle doit rester libre de choisir son rythme d'expression et l'enchaînement de son récit. Ceci étant dit, l'usage modéré de questions peut aider la personne qui s'exprime. Les objectifs du questionnement dans le cadre d'une écoute bienveillante sont les suivants :

– Aider à préciser la situation de façon factuelle.

– Approfondir les sentiments et les besoins.

– Faire émerger des solutions nouvelles.

(170) *Cf. Infra* sur la communication bienveillante, p. 83.

Comment questionner ? On peut user de questions ouvertes et de questions fermées.

Les questions ouvertes ménagent la liberté de celui à qui elles sont adressées. Leur destinataire n'est pas enfermé par une information précise contenue dans la question. Par exemple, on dira : « Qu'est-ce qui vous amène aujourd'hui ? » ; « Qu'est-ce qui se passe pour vous ? » ; « Qu'attendez-vous de cet entretien ? ». Elles commencent par un adverbe (pourquoi, combien, comment, quand) ou un adjectif/pronom interrogatif (quel, quoi, qui). Libre de répondre ce qu'il veut, le destinataire est de surcroît incité à répondre précisément car il ne peut pas se contenter de dire oui ou non. Il peut ainsi être invité à être plus factuel. Par exemple, l'on dira : « Quand vous dites qu'il vous faudrait davantage de temps, vous pensez à quoi ? » ; « Pouvez-vous me donner des exemples ? ». Ces questions sont très utiles face à des personnes qui s'expriment de façon très globale et peu précise. L'utilisation d'adverbes quantitatifs « beaucoup, peu, souvent » appellent en effet une réponse précise, circonscrite dans le temps et dans l'espace, afin qu'elle soit entendue par l'autre. Il y a une différence entre dire : « tu es souvent en retard » et « jeudi et vendredi tu étais en retard ».

Les questions ouvertes évitent enfin le risque de mauvaise interprétation par l'émetteur, risque qui est présent dans les questions fermées.

Les questions fermées contiennent une information précise. Elles commencent souvent par un verbe et appellent une réponse par oui par non. Par exemple, l'on dira : « Vous vous êtes senti débordé par les événements ? ». À quoi l'on répondra par exemple : « Non, pas du tout. ». Cette réponse sera donnée aussi bien par celui qui n'était pas débordé que par celui qui l'était mais ne souhaite pas l'avouer. Dans un autre cas de figure on répondra : « Euh, oui sans doute ». Cette réponse pourra être donnée par celui qui était effectivement débordé mais aussi par celui qui ne l'était pas mais qui ne souhaite pas contredire l'émetteur de la question. On le constate, dans les deux types de réponse, le sens du message peut donner lieu à des interprétations totalement différentes. Aussi, les questions fermées ne permettent pas d'obtenir une réponse facilement exploitable, du moins lorsqu'elles portent sur des sentiments ou des besoins. S'il s'agit de préciser des éléments factuels, chiffrés par exemple, il est évident que la question fermée permettra d'avoir une réponse exploitable.

On pourra cependant choisir d'user de questions fermées alors même que le discours porte sur des sentiments et des besoins. Il en va ainsi en présence de personnes qui s'expriment avec aisance, force de détails, sans interruption et de longues minutes. Avec elles, l'usage des questions fermées sera utile pour les arrêter. À l'inverse, d'autres personnes écoutent davantage qu'elles ne parlent. Pour les inviter à s'exprimer, il sera nécessaire d'utiliser essentiellement des questions ouvertes. On pourra aussi être amené à user de **questions à choix multiples** pour aider une personne qui n'arrive pas à trouver les mots pour s'exprimer. Par exemple, l'on pourra dire : « Vous êtes-vous sentie isolée, démotivée ? ».

2. LA COMMUNICATION BIENVEILLANTE

Les mots sont des fenêtres
(ou bien ce sont des murs)

Je me sens si condamnée par tes mots
Je me sens tellement jugée et repoussée,
Avant de partir, j'aimerais savoir
Est-ce cela que tu voulais dire ?
Avant que je ne me lève pour ma défense,
Avant que je ne parle poussée par ma souffrance
ou par la peur
Avant que je ne construise un mur de mots,
Dis-moi, ai-je bien entendu ?
Les mots sont des fenêtres, ou bien ils sont des murs.
Ils nous condamnent ou nous libèrent. (...)

Ruth BEBERMEYER (171).

(171) Poème extrait de l'ouvrage de Marshall B. Rosenberg, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Éd. La Découverte, 2005.

Les difficultés techniques sont surmontables dans la majorité des cas. Les difficultés humaines et relationnelles nous révèlent plus démunis pour y faire face. Elles ont des répercussions cruciales sur le bien-être au travail et l'efficacité collective et, plus largement, sur notre vie personnelle, familiale et sociale.

Qu'est-ce qui fait grandir la relation, améliore sa qualité et la rend fructueuse ou au contraire provoque crispation, mécanismes de défense et blocage ?

« La congruence » ou la « non-congruence », répond le docteur en psychologie et praticien de la psychothérapie Carl Rogers (172) (1902-1987). Il définit la « congruence » comme l'accord entre l'expérience vécue, la conscience que l'on en a et la communication que l'on en fait. Ce terme peut se traduire par « authenticité » dont Le Robert propose la définition suivante : « qui exprime une vérité profonde de l'individu ».

Un nouveau-né qui a faim est mécontent et l'exprime par ses pleurs. D'un bout à l'autre il est unifié et authentique. À l'inverse si, au cours d'une discussion, un homme fulminant au ton menaçant affirme qu'il n'est pas en colère, il n'est pas en état de congruence. Cela ne signifie pas qu'il ment mais qu'il n'éprouve pas consciemment sa colère, alors même que son corps et sa communication contredisent ce qu'il prétend. Lorsqu'il n'y a pas de congruence entre l'expérience et la conscience Carl Rogers parle « d'attitude défensive ou de refus de conscience ».

On peut aussi vivre une expérience, en avoir conscience et l'exprimer à rebours.

Je peux m'ennuyer dans une réunion, être conscient de m'ennuyer et déclarer qu'elle est intéressante. L'absence de congruence entre la conscience de l'expérience vécue et la communication qu'on en fait a pour nom hypocrisie ou duplicité.

Carl Rogers émet l'hypothèse suivante : dans un dialogue entre deux personnes la perception du récepteur est capitale. En présupposant de la part des personnes en présence un minimum de bonne volonté et de capacité pour dialoguer, il formule ainsi un principe général :

Plus Y ressent que la communication de X est ajustée à son expérience et à la conscience qu'il en a, plus la relation entre eux génèrera de la compréhension et de la satisfaction mutuelles.

Plus on s'exprime avec sincérité, moins on est sur ses gardes, et plus on est libre d'écouter l'autre. Par voie de conséquence Y, écouté avec empathie, se sent compris de X et le considère positivement. À son tour, il se met à communiquer avec davantage de congruence et entre dans le cercle vertueux de l'écoute et de la compréhension mutuelles.

2.1. Qu'est-ce que la « Communication NonViolente » (173) ?

Prendre conscience de son état intérieur, être à l'écoute de ce qui se passe en soi avant de prendre la parole ou d'aller vers l'autre est le préalable de la Communication NonViolente. L'initiateur de cette démarche, fondée sur la prise de conscience de ce qui facilite ou empêche la communication, est le psychologue clinicien Marshall Rosenberg (1934-2015). Pour la développer, le fondateur du Centre pour la Communication NonViolente (CCNV) s'est appuyé sur les travaux de recherche de Carl Rogers, dont il a été l'étudiant et avec qui il a travaillé.

La Communication NonViolente (CNV) rend hommage à Gandhi, qui associe changement personnel, action collective et changements structurels. Précisément ce dont il est question dans les organisations (entreprises, associations, collectivités etc). L'appellation « Communication NonViolente » est ambiguë, car elle dit ce qu'elle ne veut pas être alors que, dans son principe, l'ambition de la CNV est d'aider à dire ce que l'on veut. **L'inten-**

(172) C. R. ROGERS, Le développement de la personne, InterÉditions, sept. 2009.
(173) L'appellation « Communication NonViolente » est une marque déposée.

tion de la CNV est de développer et de nourrir des relations de qualité. Elle est de prendre en considération et avec bienveillance tous les besoins, aussi bien les nôtres que ceux d'autrui.

« Ce mode de communication – d'expression et d'écoute – qui favorise l'élan du cœur et nous relie à nous-mêmes et aux autres, laissant libre cours à notre bienveillance naturelle » (174) peut paraître fleur bleue dans le monde du travail. Elle pourrait être confondue avec une communication qui renonce à dire les choses pour ne pas risquer d'être impoli, blessant ou de se fâcher.

> « Je recevais un chef d'équipe pour un entretien de recadrage, car ses collaborateurs se plaignaient qu'ils leur parlaient mal. Je lui rappelais à cette occasion le principe du respect des autres dans notre entreprise. "Ah bon, on ne peut plus rien dire alors ?" m'a-t-il rétorqué. »
>
> *Ludovic, dirigeant d'une entreprise (42 personnes) dans le secteur du bâtiment. Témoignage recueilli par l'auteur en janvier 2015.*

Cette approche de Communication NonViolente a pour ambition au contraire d'apprendre à libérer la parole, non pas pour accuser l'autre ou lui dire ses quatre vérités, mais pour favoriser la coopération, dépasser les conflits et améliorer le bien-être au travail : « C'est un processus puissant et transformateur » (175).

Une communication dite bienveillante peut aussi faire craindre un défaut d'autorité, de la mollesse par opposition à la force, qualité valorisée dans l'entreprise.

> « Dans mon management au quotidien, je pratique ce que j'appelle la fermeté bienveillante. C'est perçu par certains comme de la faiblesse : "Vous êtes trop gentil". Pour eux, un patron doit se fait entendre en "gueulant" ».
>
> *Ludovic, dirigeant d'une entreprise dans le secteur du bâtiment, janvier 2015.*

Martin Luther King a dit : « La non-violence est une arme puissante et juste qui tranche sans blesser et ennoblit l'homme qui la manie. C'est une épée qui guérit ». La CNV est un chemin de transformation qui exige de se délester de ses habitudes et de ses schémas de fonctionnement. Il s'agit de quitter un mode de relation (réactive et défensive) où les répliques fusent comme par réflexe pour prendre le temps d'être à l'écoute de soi et de l'autre.

Françoise Keller interroge dans son livre (176) la manière d'être en relation dans un environnement professionnel et pointe le besoin de « bien être ensemble », vraie valeur ajoutée du travail. Elle invite à penser autrement le rapport à l'autre et à la vie : « La CNV est d'abord un changement d'attitude intérieure, une manière d'être au monde sans violence, ni contre soi, ni contre les autres ».

2.1.1. La démarche CNV et ses quatre composantes

La réflexion de Marshall Rosenberg se fonde sur la conviction issue de l'héritage spirituel, et partagée par des philosophes et des psychologues, que nous sommes profondément enclins à aimer donner et recevoir dans un esprit de bienveillance. Lorsque nous sommes animés par cet élan, nous sommes concentrés sur quatre éléments d'information liés entre eux, qui constituent les quatre composantes de la CNV : **les observations, les sentiments, les besoins et les demandes.** La démarche de la Communication NonViolente est décrite ainsi par Marshall Rosenberg : « J'observe un comportement concret qui affecte mon bien-être. Je réagis à ce comportement par un sentiment. Je cerne les désirs, besoins ou valeurs qui ont éveillé ce sentiment. Je demande à l'autre des actions concrètes qui contribueront à mon bien-être » (177). Pour donner libre cours à notre bien-

(174) M. B. ROSENBERG, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Éd. La Découverte, 2005, p. 19. Sur la CNV, consulter également Th. D'ANSEMBOURG, Cessez d'être gentil, soyez vrais !, Les Éditions de l'Homme, 2010.
(175) F. KELLER, Pratiquer la CNV au travail, Éd. InterÉditions, mai 2013. Françoise Keller est coach et formatrice, certifiée en CNV.
(176) *Ibid.*
(177) M. B. ROSENBERG, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Éd. La Découverte, 2005 p. 23.

veillance naturelle, la CNV, appelée aussi communication empathique, invite, à partir de ses quatre composantes, à reconsidérer non seulement la façon dont nous nous exprimons mais aussi celle dont nous écoutons l'autre.

Avant de parler, il s'agit d'apprendre à s'écouter soi-même pour bien se comprendre. On retrouve là la notion de congruence introduite par Carl Rogers. Clarifier ce que nous voulons plutôt que ce que nous ne voulons pas. Apprendre à exprimer ce que nous voulons avec des mots que l'autre peut entendre. Apprendre à écouter l'autre aussi bien dans ce qu'il dit que ce qu'il veut dire même si la parole reste incertaine. Car il demeurera toujours un écart entre ce qui est dit et ce qui est entendu. Dans cet écart et l'inévitable interprétation de ce qui est dit se joue la confiance.

2.1.2. Les entraves à des relations de travail bienveillantes et constructives

En Occident, nous évoluons dans un système de pensée binaire : clair pas clair, bien ou mal, on peut / on ne peut pas, raison / tort, gagnant / perdant... **Les jugements,** interprétations, impressions, diagnostics, étiquettes, généralisations sont dégainés à la vitesse de l'éclair empêchant de se relier à soi et aux autres, empêchant d'être ouvert et créatif dans la relation.

La CNV distingue les jugements moralisateurs des jugements de valeur qui portent sur des qualités reconnues comme essentielles telles que l'honnêteté, la liberté, le respect de la dignité humaine etc. Au travail, les jugements moralisateurs enferment dans des expressions positives ou négatives des personnes ou leurs comportements, l'activité, l'environnement, un résultat... Untel est autoritaire, tel autre a du charisme, le résultat est insuffisant ou au contraire parfait, l'environnement est agréable ou trop bruyant etc. « Tu es nul », « tu es trop ceci ou pas assez cela » sont, on le comprend, difficiles à entendre et ne favorisent pas le dialogue. Mais les jugements positifs souvent utilisés en entreprise en signe de reconnaissance – « beau travail ! » – ne sont pas plus recevables quoique en apparence plus agréables. En effet, ils soumettent le bénéficiaire à un sentiment d'insécurité – sera-t-il à la hauteur la prochaine fois ?– ou de malaise s'il estime le compliment immérité. Qu'ils soient positifs ou négatifs les jugements moralisateurs orientent et figent dans le passé ceux qui en sont auteurs comme ceux à qui ils sont destinés. Se mobiliser vers ce qui est souhaité ici et maintenant devient alors très difficile. Si je dis « de toute façon, mon chef n'écoute pas », « il y a peu de chance que je prenne l'initiative d'un dialogue avec lui pour aller de l'avant ». La CNV au contraire invite à se concentrer sur l'instant présent. Que se passe-t-il pour moi, pour toi, pour vous maintenant ? Que provoque en moi l'évocation du passé là tout de suite ? Et celle du futur à cet instant précis ?

Les exigences sont une autre entrave à la communication bienveillante. « Je dois », « je devrais », « tu dois », « il faut », « ça ne se fait pas », « c'est normal »... Dans le cadre professionnel, nous nous imposons ou nous imposons aux autres des choses que nous pourrions, ou bien qu'ils pourraient ne pas avoir envie de faire. Plusieurs attitudes sont possibles en réaction à ces exigences et à leur cohorte de récompenses et de sanctions, de sentiment de peur ou de culpabilité : la soumission, la fuite, l'évitement ou la rébellion. Toutes sont causes de pertes d'énergie et de motivation aussi bien pour celui qui exige que pour celui qui se soumet ou se rebelle. Supposons que j'obtempère à l'injonction réalisable suivante – « Passez dans mon bureau dans un quart d'heure » – mais qui va retarder le point téléphonique prévu avec un client. Il y a fort à parier que je ne mettrai ni bonne volonté ni énergie dans ce rendez-vous imposé. Mon « donneur d'ordre » regrettera vraisemblablement mon absence de motivation, dont il ne connaîtra jamais la cause. En outre, le client qui a dû attendre sera contrarié lui aussi.

Se soumettre à une exigence irréaliste cette fois – être un professionnel parfait – par exemple engendrera de la même façon insatisfaction, mésestime de soi et frustration.

La fuite et l'évitement adoptés spontanément comme mesure de protection conduiront à l'absence de prise de décisions. Enfin, la rébellion conduira au conflit si elle est ouverte, ou à la démotivation et aux défaillances professionnelles si elle est passive.

Le déni de responsabilité. Dans l'entreprise, il est courant de nier ses responsabilités en se réfugiant derrière sa fonction, l'habitude, les règlements, la technologie (« la faute à l'informatique »…), des lois supérieures (la mondialisation), les autres etc. Le déni de responsabilité se révèle dans les expressions où nous imputons nos actes à des causes extérieures à nos besoins, ressentis, valeurs, ou dans celles qui laissent entendre qu'il n'y a

pas le choix – c'est comme ça – ou bien celles qui utilisent la langue de bois. Un autre écueil consiste au contraire à endosser des responsabilités qui ne sont pas les nôtres. Ce peut être le cas lorsqu'on est pris au piège du harcèlement moral ou de la perversion, ou bien des manques de l'organisation ou de la répartition du travail par exemple.

2.1.3. Exprimer ce que l'on veut vraiment

Plutôt que de se concentrer sur nos défaillances ou sur celles des autres, c'est-à-dire là où il y a peu de chance d'obtenir ce que l'on désire, la CNV propose de porter son attention sur ce qui nous tient à cœur. Se poser, observer, ressentir, pour s'accorder la bienveillance qu'on aimerait recevoir des autres, pour éviter de se laisser submerger par ses propres réactions, pour gagner en sérénité et, ce faisant, nous permettre de nous ouvrir au dialogue et à la coopération : prendre le temps d'une pause est la condition de l'écoute de soi, appelée aussi l'auto-empathie.

L'écoute de soi n'est pas si facile, car l'éducation n'y prédispose pas, encore moins en milieu professionnel. « Au travail il faut prendre sur soi, si on commence à s'écouter on est fini, on n'est pas là pour ça ». « Au travail il n'y a pas de place pour l'affectif ou pour les émotions, il faut savoir garder de la distance » ; « C'est du passé, ça n'a pas d'importance ».

L'empathie envers soi-même est la condition primordiale à l'expression et à l'écoute : que veut-on exprimer ? Que veut-on tout court ? La CNV apprend à s'accepter ici et maintenant, habité à ce moment précis par un besoin. Contrairement à la psychanalyse il ne s'agit pas de savoir pourquoi on est habité par celui-là et pas un autre. La CNV invite à une conscientisation de soi, à accueillir la réalité qui nous traverse au moment présent.

Cette conscientisation passe par plusieurs étapes : l'accueil de ses jugements et de ses pensées, l'observation de la situation, et du ou des sentiments qui s'y rattachent, et enfin la reconnaissance du besoin intrinsèque associé, qu'il soit assouvi ou inassouvi.

Supposons que la situation du moment nous procure de la satisfaction. La démarche invite alors à accueillir ses jugements positifs (1re étape) : « c'était sympa », « on a bien avancé », « j'ai été à la hauteur » etc. Elle consiste ensuite à observer la réalité des faits et à s'en distancier (2e étape) : qui était là ? Que s'est-il passé ? Pourquoi était-ce agréable ?

Quels sentiments agréables nous habitent en ce moment, lorsqu'on repense à la situation ? (3e étape).

Le jugement négatif est l'expression d'un sentiment désagréable (exaspération, colère, tristesse, confusion...) et d'un besoin non comblé.

Le jugement positif est l'expression d'un sentiment agréable (joie, sérénité, tendresse...) et d'un besoin comblé.

Ainsi nos sentiments ne sont pas causés par ce que l'autre a dit ou a fait – il ne s'agit là que de stimuli intentionnels ou non – mais par nos besoins nourris ou inassouvis.

Françoise Keller explicite cette assertion (178) par l'exemple de la plante verte et de son besoin de lumière : je pars en vacances et, distraitement, je ferme les volets. La plante à l'intérieur de ma maison va s'étioler, ses feuilles vont jaunir, non pas parce que j'ai fermé les volets, mais par manque de lumière. La fermeture des volets n'est que le stimulus de son dépérissement.

La quatrième étape de la conscientisation de soi est **la reconnaissance du besoin,** du désir (satisfait ou insatisfait), qui a éveillé nos sentiments dans une situation donnée.

On reconnaît un besoin à ce qu'il n'est pas attaché à une personne ni à une chose ou à quelque circonstance particulière que ce soit, ni à un objet, ni à une stratégie. Le besoin au sens de la CNV est une énergie au service de la vie. Les besoins sont communs à tous les êtres humains. Ils sont universels, quoique pas avec la même intensité ni le même niveau de priorité. La survie, la liberté, la coopération, l'accomplissement de soi, la reconnaissance en sont des exemples.

(178) F. KELLER, Pratiquer la CNV au travail – Éd. InterÉditions, mai 2013 p. 118.

Lorsque le besoin a été nourri et comblé, la dernière composante de la CNV (179) – la demande d'action, qui contribue au bien-être – n'a pas lieu d'être. Le temps d'auto-empathie aura servi à se ressourcer.

Supposons maintenant que la situation du moment nous déplaise.

On l'a vu, il s'agit, pour commencer, de « s'écouter » en observant la situation – j'ai du mal à travailler sur un dossier alors que mon collègue parle au téléphone – en mettant au clair ses sentiments (tension, fatigue,) et ses besoins (calme, attention des uns à l'égard des autres). La CNV engageant à la responsabilité, elle invite ensuite à s'interroger sur ce qu'on est prêt à faire soi-même pour nourrir ses besoins sans attendre nécessairement des autres qu'ils le fassent : dans ce cas précis d'un travail qui requiert de la concentration, ce sera, par exemple, trouver un bureau plus tranquille.

S'il y a lieu, on pourra aussi s'adresser à la personne stimulus ou à quiconque le mieux à même d'écouter et de contribuer à améliorer la relation ou mon bien-être. Je pourrais ainsi aller trouver mon collègue pour lui faire part de mon besoin de calme dans le traitement du dossier du moment, et lui demander s'il accepterait de parler moins fort ce matin, ou de téléphoner dans le couloir. Je pourrais aussi susciter une réunion d'équipe avec le chef de service, pour réfléchir collectivement à une amélioration de l'environnement de travail, dont l'aménagement des bureaux. **Savoir demander et quoi demander** peut ainsi être un atout au service de la santé et du bien-être au travail.

L'écoute de soi est bienfaisante en ce qu'elle permet de se ressourcer, de retrouver du bien-être à partir d'expériences désagréables, d'apprendre et d'évoluer.

2.2. La communication bienveillante pour dialoguer et coopérer

Le processus de communication en CNV prend en compte la manière explicite et implicite dont les personnes sont en relation : davantage que ce qu'elles disent, c'est la façon dont elles le disent, dont elles s'écoutent et dont elles coopèrent qui est important.

La CNV incite à privilégier la relation plutôt qu'à se focaliser d'emblée sur la recherche d'un résultat. Ce faisant, elle veille à ce que chacun soit respecté, puisse prendre sa place dans le dialogue. Les chances augmentent alors de trouver une solution satisfaisante pour tous. En CNV, le dialogue sert à accueillir l'expression des besoins respectifs de chacun. On accepte mieux que son souhait ne soit pas immédiatement satisfait si l'on sait qu'il a été reconnu. Par exemple, je peux consentir à faire ce travail qui ne me plaît pas dès lors que je sais qu'on a entendu que je le trouvais inutile. Ce qui compte, c'est que chacun soit entendu et respecté. Être entendu par l'autre ne veut pas dire qu'il accède à ma demande ou qu'il tombe d'accord avec moi.

2.2.1. Les trois temps de la Communication Empathique (180)

Le dialogue suppose à la fois de l'expression et de l'écoute. Il implique à tout moment le choix de se taire ou celui de parler. En CNV, il y a trois temps possibles :

1) Le premier temps est celui de **l'auto-empathie** silencieuse où l'on s'arrête sur ses observations, sentiments, besoins et demandes (181).

2) Le deuxième est le temps de **l'expression authentique** (182) des observations, sentiments, besoins et demandes.

Il s'agit de parler de soi sans faire semblant de parler de quelqu'un d'autre. S'exprimer en son nom propre est plus efficace que de se réfugier derrière le groupe : « Je suis mal à l'aise et souhaiterais plus de coopération » est préférable à « Dans l'équipe on est mal à l'aise, on aimerait plus de coopération ». Ce qui opère ici, c'est l'authenticité dont on fait preuve.

---

(179) Voir *supra,* La démarche CNV et ses quatre composantes p. 86.
(180) Autre appellation de la Communication NonViolente.
(181) Voir *supra* Exprimer ce que l'on veut, p. 89.
(182) Voir *supra* la notion de congruence introduite par Carl Rogers, p. 83.

Partager ses observations à propos d'une situation donnée épargne des malentendus, voire des conflits. Savoir qu'untel ne fait pas la bise parce que ça ne se fait pas dans son pays évite de lui reprocher d'être bégueule ou distant. Savoir qu'on ne se dit pas bonjour en salle des professeurs pour ne pas gêner ceux qui travaillent dispense de croire, quand on ne répond pas à votre salut, qu'on est exclu, ignoré ou qu'on n'est pas digne d'attention.

Faire état de ses sentiments en milieu professionnel peut apparaître difficile ou déplacé. Il n'empêche qu'ils existent bel et bien. À chacun de choisir de les exprimer ou pas.

Véronique est l'un des trois associés gérants d'un cabinet d'expertise comptable, qui a vingt ans d'existence et compte trente salariés. Au départ, Véronique s'est intéressée à la communication bienveillante pour servir la composante familiale de sa vie. Elle s'est formée à la CNV puis à la technique TIPI (183) dont le principe est de redonner au corps sa ressource naturelle de régulation des émotions. Sa démarche a depuis gagné tous les terrains de sa vie y compris professionnel.

« Pour ne pas être submergé, il faut prendre la responsabilité de ses émotions en les accueillant. Il s'agit alors de désactiver les émotions négatives qui nous envahissent et nous pourrissent la vie dans des situations particulières. Cette technique permet de restaurer l'intention bienveillante vis-à-vis de l'autre dans chaque situation.

Il y a un an et demi, j'ai reçu un courriel de reproche de la part d'un client. Immédiatement mon plexus s'est noué, j'ai passé une mauvaise nuit. Je me sentais mal et culpabilisée et, en même temps, je trouvais les reproches infondés générant une colère qui, dans le cadre d'une relation professionnelle, ne pouvait s'exprimer même si elle était réelle. J'ai rencontré des difficultés à reprendre contact avec le client en restant calme.

Il se trouve qu'après cet incident, j'ai eu l'occasion d'expérimenter la technique TIPI qui passe par des exercices d'écoute du corps. Ainsi, lorsque récemment un client avec qui je suis en relation professionnelle depuis 20 ans m'a envoyé un courriel de mécontentement, je n'ai pas ressenti les sensations désagréables qui m'avaient envahie la première fois. J'ai fermé l'ordinateur me disant que je m'en occuperai le lendemain, fidèle à mon principe de ne jamais réagir à chaud.

Le lendemain, après une nuit sereine, j'ai retourné à mon client en langage CNV le courriel suivant : « J'ai été **surprise** et j'ai été **peinée** (sentiments) qu'on n'ait pas pu en discuter de vive voix. Je *comprends votre besoin* d'éclaircissement. Quand pouvons-nous fixer une réunion pour en parler ? (Demande) ». Je suis allée à la réunion sans rancœur ni appréhension aucune. Au début de la réunion, mon client ne pouvait pas me regarder dans les yeux. À la fin de la réunion, la confiance était revenue et nous pouvions de nouveau travailler sereinement. Je n'aurais pas fait ce travail, je sais que la réunion aurait été beaucoup plus pesante et je ne suis pas certaine que la situation se serait dénouée si vite et si bien ».

Témoignage de Véronique, gérante d'un cabinet d'expertise comptable, recueilli par l'auteur en janvier 2015.

3) Le troisième temps de la CNV est **l'écoute empathique** des observations, sentiments, besoins et demandes de notre interlocuteur.

Cela signifie d'être attentif à ce que vit l'autre dans un *a priori* de bienveillance, où ni l'interprétation ni le conseil n'ont leur place.

L'écoute empathique est interrogative, mais n'est pas un questionnement. Elle requiert de l'humilité, car ce que vit l'autre est un mystère dont on peut s'approcher, mais qu'on ne peut pas saisir.

Carl Rogers estime que le plus grand obstacle à une communication interpersonnelle de qualité est notre tendance naturelle à tout évaluer, juger, approuver ou désapprouver à partir de notre point de vue. Selon lui, la communication peut s'établir dès lors que « nous écoutons avec compréhension » et que nous sommes capables « d'assimiler le cadre de référence de l'autre personne, de comprendre ses pensées et ses sentiments au point de pouvoir les résumer à sa place. (...) Si je puis écouter les choses qu'il me dit, si je puis comprendre comment elles lui apparaissent, si je puis voir ce qu'elles signifient pour lui, si je puis sentir la saveur émotionnelle qu'elles ont pour lui, je libérerai en lui des forces puissantes de changement » (184).

(183) TIPI : Technique d'Identification sensorielle des Peurs Inconscientes mise au point par Luc Nicon, pédagogue français.
(184) C. R. ROGERS, Le développement de la personne, InterÉditions, sept. 2009, p. 217.

Ce qui paraît simple est en fait difficile. Si on y parvient, la passion n'a plus sa place dans la discussion et les oppositions sont réduites. Celles qui subsistent sont rationnelles et compréhensibles. Elles peuvent être discutées. En effet, prendre en considération le cadre de référence de l'autre n'implique pas d'être d'accord avec lui ou d'approuver sa position.

Pourquoi n'écoute-t-on pas de cette façon ? Pourquoi n'écoute-t-on pas **avec** au lieu de porter des jugements **sur.** Carl Rogers donne l'explication : parce qu'il faut du courage. En effet, pénétrer dans le monde de l'autre nous fait courir le risque d'être changé, d'être influencé.

Un autre obstacle à l'écoute empathique est la présence et l'intensité de nos émotions qui empêchent l'assimilation du cadre de référence de l'autre. Cet obstacle est dépassé, lorsqu'on obtient une situation de « communication réciproque », une situation de dialogue, où chacun des interlocuteurs parvient « à comprendre l'autre du point de vue de l'autre » (185). C'est possible, avec l'aide d'une tierce personne qui met en veilleuse ses propres sentiments et agit comme catalyseur, en usant de l'empathie (186). Lorsqu'il est manifeste que son but n'est pas de juger, mais de comprendre, s'instaure alors la désescalade de la défiance. Sitôt que l'un des protagonistes baisse la garde, les autres sont enclins à faire de même. Reste sur la table le problème défini avec réalisme. Il est ainsi plus facile à résoudre et, s'il reste sans solution, il sera davantage accepté par tout le monde comme tel.

2.2.2. L'attention aux besoins de chacun, condition de la coopération

Sur quoi repose la coopération ? Le partage du même point de vue ? La complexité de notre monde, la diversité des cultures, des objectifs et des contraintes dans les organisations laissent peu de place à l'éventualité de la concorde. « Les intérêts contradictoires sont monnaie courante, voire même l'essence de nos métiers » (187), constate Xavier Orts, directeur de la société internationale Arémis, spécialisée dans l'optimisation du portefeuille immobilier des grandes entreprises. Être d'accord n'est donc pas le présupposé de la coopération. Pas plus que la soumission et la peur qui démotivent, entravent et inhibent l'initiative et la créativité. La coopération suppose la libre expression des idées et des points de vue sans menace, ni abus de pouvoir. Françoise Keller estime que « nous développons des relations et une coopération de qualité chaque fois que nous trouvons un moyen concret de respecter nos besoins respectifs » (188).

Encore faut-il accepter d'envisager et de reconnaître que, pour être différents, les besoins des autres n'en sont pas moins sont aussi légitimes que les nôtres et qu'ils ont autant de valeur.

Voici un exemple : l'un des participants arrive en retard à une réunion hebdomadaire. Certains de ceux arrivés à l'heure sont contrariés parce que – c'est ce qu'énonce la CNV – leurs besoins ne sont pas pris en compte. S'ils étaient exprimés, on constaterait que ces besoins sont différents : équité, considération, efficacité, sécurité, organisation, bonne utilisation de son temps et de son énergie, etc. Associée au besoin d'efficacité, la demande pourrait être : « Pouvons-nous vérifier si l'heure fixée pour débuter la réunion est bien celle qui convient à tout le monde ? » Une demande liée à un besoin d'organisation pourrait être : « En dépit du retard, l'heure de fin de réunion initialement prévue pourrait-elle être maintenue ? ». Ainsi, la demande différera selon le manque éprouvé à un temps et dans des circonstances données. Chacun réagira à sa façon en fonction de ses besoins du moment.

Savoir exprimer ce qui nous (a) fait défaut dans une situation précise permet d'énoncer une demande claire et de mieux la faire entendre.

---

(185) *Ibid* p. 220 et 221.
(186) Voir La médiation pour oser la confrontation p. 130 s.
(187) Entretien avec Xavier Orts. Propos recueillis par F. PARTHELOT *in* « CNV, un outil au service de l'entreprise », *Non-violence Actualité,* mars-avril 2014, p. 17.
(188) *Op. cit.* p. 196.

2.2.3. Savoir demander pour améliorer la qualité de la relation

Savoir demander est un moyen de s'affirmer et d'exister qui, par voie de conséquence, donne à l'autre le pouvoir d'exister et de coopérer.

La demande en CNV invite au dialogue, elle propose de se rendre mutuellement service, de réduire les tensions, les désaccords, les séparations. C'est l'étape qui fait passer du reproche à la coopération, du passé au présent et futur, de la culpabilisation à la transformation.

Il existe deux types de demandes : les demandes relationnelles et les demandes d'action.

Les demandes relationnelles ont pour objet de conforter la relation. Elles revêtent trois formes :

– Les demandes de contact sont celles qui permettent de rentrer en relation. Il s'agit là de s'assurer de la disponibilité et de la disposition au dialogue de son ou ses interlocuteurs.

– Les demandes de reformulation s'assurent de l'existence de la relation : simples, elles permettent de lever des malentendus. Parfois, plus que des solutions, savoir qu'on a été écouté et compris suffit. « Je ne suis pas sûre d'avoir été claire. Qu'avez-vous compris de ce que je viens de dire ? » Ou bien une reformulation dans l'écoute : « Voulez-vous que je reformule ce que j'ai compris ? » (189).

– Les demandes d'expression font passer la parole des uns aux autres. Elles invitent les interlocuteurs à partager leurs observations, sentiments et besoins.

Les demandes d'action ont pour objet d'améliorer la situation, la mienne, et celle(s) de(s) l'autre(s).

Que veut-on vraiment ici et maintenant, qu'est-ce qui comblerait le manque, dans ma situation, qu'est-ce qui nous ferait du bien collectivement ?

Les demandes d'action doivent répondre à plusieurs exigences :

– La demande doit être directement liée à un besoin.

– Elle doit être adressée à quelqu'un en particulier. En effet, à moins d'une distraction, on ne glisse pas une enveloppe dans la boîte aux lettres, sans nom ni adresse. Par oral ou par courriel, ce devrait être pareil : demander à la cantonade ne produit aucun effet.

Les courriels sont souvent adressés à plusieurs personnes à la fois, sans raison clairement affichée. Avant un envoi collectif, autant être clair sur l'objectif : veut-on partager une information ? Faire avancer un sujet par une demande de prise de décision ou de mesures à mettre en place ? Veut-on apporter une contribution qui requiert une réponse, soigner la relation ?

– La demande doit être concrète et précise.

Ce sera, par exemple, de demander à fermer la porte pour respecter un besoin de confidentialité, prendre vingt minutes pour réfléchir à un problème particulier, n'interpeller que sur un seul sujet dans un courriel.

– Elle doit être exprimée en termes positifs pour être véritablement force de proposition.

– La demande doit être réaliste et réalisable : il ne s'agit pas de demander à son interlocuteur de changer de personnalité ou l'ensemble de ses comportements. L'ambition de la demande est de faire entrer pas à pas la relation dans une dynamique d'amélioration.

– Elle doit être formulée dans l'ici et maintenant car, on le sait bien, la promesse « demain, on rase gratis ! » est précisément sans lendemain...

(189) Voir *supra* sur l'écoute bienveillante p. 77.

Dans un courriel, par exemple, plutôt que de cliquer sur « priorité élevée », il est plus efficace de préciser la date limite souhaitée pour la réponse.

– La demande d'action doit pouvoir être négociable et laisser à autrui la possibilité du refus. Ce serait tomber sinon, dans le système de la peur ou de la soumission. Cet aspect est particulièrement important dans une relation d'autorité.

Bien évidemment, la notion de demande « négociable» ne tient plus dans des situations d'urgence, lorsqu'il s'agit de protéger la sécurité, voire la vie des personnes.

2.2.4. La Communication NonViolente dans l'organisation de travail

La pénétration de la communication bienveillante dans le milieu professionnel ne se fera pas par magie, car elle en appelle à la volonté individuelle et collective (190). Ni un outil ni une technique, cette approche suppose de renoncer à certains de ses réflexes – avoir raison, imposer, persuader – pour expérimenter une coopération respectueuse des besoins de chacun. Elle propose de changer de mode de relation, au bénéfice des liens sociaux dans l'entreprise : passer du non-dit et de la frustration à l'expression de ses besoins profonds, de la rivalité à une relation d'échange, du rapport de force à la solidarité et à la co-construction.

– « J'incite mes collaborateurs à s'exprimer en terme de besoins. L'identification des besoins permet de rendre les choses objectives. »
– « Plutôt que de dire “c'est urgent”, je préfère dire : “On a besoin que ce soit fait avant telle date”. »
– « Je parle en “je”. Cela m'aide à garder une position juste. Le ton employé est essentiel. On peut dire beaucoup de choses si le ton est adapté. »
– « Je m'efforce d'accueillir la parole sans réagir immédiatement, d'aller voir le point de vue de l'autre. »

Véronique, gérant associé d'un cabinet d'expertise comptable (30 salariés), formée à la CNV. Témoignage recueilli par l'auteur en janvier 2015.

Communiquer en équipe en « langage de la bienveillance » (191)

Dans un groupe de travail ou dans un groupe de projet, les relations sont complexes. Deux réalités coexistent en tension : celle des personnes qui composent l'équipe et celle de l'équipe elle-même instituée en système vers un but commun.

Françoise Keller propose des pistes pour expérimenter la CNV en équipe (192). En voici quelques-unes :

– Amorcer la réunion par un tour de table pour recueillir l'intention ou « la météo intérieure » de chacun (ses sentiments).

– Clore la réunion par un nouveau tour de table qui réponde aux questions suivantes : « Comment vous sentez-vous à l'issue de la réunion ? Si vous éprouvez un sentiment désagréable, vous êtes invités à dire ce qui ne vous a pas satisfait (besoin) et ce que vous souhaiteriez pour les prochaines fois » (demande).

– Pour calmer le jeu ou élargir le cercle de la communication, si elle est détenue par une minorité, proposer de temps à autre un moment de silence pour permettre à chacun de se ressaisir de son intention pour ce temps collectif.

– S'arrêter ensemble sur ce qui fonctionne : quels besoins sont nourris ?

(190) *Cf. infra* p. 102 sur la formation à la communication interpersonnelle.
(191) Autre expression pour la CNV.
(192) *Op. cit.,* p. 222.

La relation hiérarchique

La CNV invite à considérer autrement le pouvoir. Elle propose de passer de la logique de domination et d'obéissance à celle de la coopération. Elle envisage le rôle de la hiérarchie davantage tourné vers l'accompagnement. Notons que beaucoup de chefs d'entreprise et de responsables hiérarchiques le voient aussi de cette façon, sans connaître ni pratiquer sciemment la CNV.

> « Ce que j'aime dans mon métier, c'est sa dimension humaine. C'est la réalité des contacts qui m'intéresse. Mon but, c'est que les personnes qui travaillent avec moi réalisent ce qu'elles ont envie de réaliser. Je veux donner à chacun la possibilité de développer sa propre stratégie. Les initiatives viennent des salariés. Je leur fais confiance et leur donne les moyens de les concrétiser. Ainsi, ils y croient et réussissent. Leurs primes correspondent aux objectifs qu'ils se sont fixés eux-mêmes. Mon type de management repose sur le respect et la confiance. Le respect mutuel s'apprend. La confiance, malgré les déceptions, il faut toujours la donner. On joue la carte de la confiance ou pas. Pas question de tricher. Il faut être sincère ».
>
> *Témoignage de Dominique, franchisé dans le secteur de la restauration rapide, recueilli par l'auteur en décembre 2014. Dominique gère quatre établissements répartis entre deux départements. 120 personnes y travaillent.*

Un exemple d'application de la CNV en entreprise

La CNV induit un changement culturel dans les organisations. Cette manière de faire interroge la finalité des organisations : comment prennent-elles en compte la personne humaine et ses besoins, en interne mais aussi à l'extérieur (clients, fournisseurs, partenaires) ?

Arémis (193), société créée en 2010, implantée en France, en Belgique, au Luxembourg et en Suisse, s'est posé cette question. Elle y a répondu en formant à la CNV ses collaborateurs exerçant les fonctions de manager, de support ou de gestion de projet :

> « (...) J'ai été étonné de voir comment certains se sont livrés sur des sujets privés et ont voulu partager cela librement avec le groupe : cela a généré beaucoup de confiance. Quelques-uns, témoins de l'émotion des autres, se sont sentis submergés sans pouvoir réagir. Le bilan pour la majorité alliait reconnaissance d'avoir pu approcher ce sujet et étonnement de l'ordre de la bonne surprise. (...)
>
> Suite à cette formation, nous avons, lors des présentations aux clients, veillé à reformuler ce que nous percevons de leur demande pour leur faire comprendre que nous sommes à leur écoute, avant de parler de nos besoins. En débutant l'échange par notre perception de leur demande et en validant notre compréhension de celle-ci, nous obtenons des échanges plus fructueux, plus confiants, au lieu de rester dans les reproches ou les anathèmes qui ne permettent pas de dépasser le conflit. (...)
>
> Je ne prétends pas qu'il suffit d'une formation pour que tout le monde se mette à appliquer la Communication NonViolente, mais cela crée des réflexes de base. »
>
> *Témoignage de Xavier Orts, directeur de la société Arémis. Cette entreprise compte 95 collaborateurs dont beaucoup travaillent en continu chez les clients.*

Ce travail de retournement et d'acculturation à la communication bienveillante ne se fera pas en un jour. Il est en train d'émerger au vu de l'augmentation des demandes en formation, de la part de professionnels aux profils variés : chefs d'entreprise, personnels de l'éducation, médecins, délégués syndicaux, responsables des ressources humaines, etc. (194)

(193) Entretien avec Xavier Orts. Propos recueillis par F. PARTHELOT *in* « CNV, un outil au service de l'entreprise », *Non-Violence Actualité,* mars-avril 2014, p. 17.
(194) Entretien avec Françoise Keller. Propos recueillis par F. PARTHELOT *in* « Les freins et les leviers de la coopération », *Non-Violence Actualité,* janvier-février 2015 n° 338, pp. 4-7.

3. LA FORMATION AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL

Nous allons présenter le contenu d'une formation-type qui a pour objectif de stimuler la capacité des participants à nouer des relations de travail enrichissantes.

Mais avant cela, nous allons montrer en quoi le simple fait de suivre une formation, quel que soit son contenu, peut aider une équipe ou un collaborateur à améliorer la qualité des relations de travail qu'il entretient.

3.1. L'impact de la formation en général sur la qualité des relations de travail

La formation peut favoriser le sentiment de reconnaissance. Un employeur qui finance la formation de ses salariés reconnaît leur potentiel et démontre de cette façon qu'il souhaite les voir évoluer. De même, un collaborateur formé à une nouvelle compétence pourra être reconnu par son équipe qui va désormais compter sur lui pour accomplir telle ou telle tâche. Il faut cependant éviter l'écueil qui consiste pour une direction à financer une formation sans donner ensuite au collaborateur les moyens de mettre en pratique ses nouvelles compétences. La frustration est sans doute encore plus grande que celle qu'il aurait ressentie en cas de refus de financement de la formation. C'est qu'une formation doit s'inscrire à la fois dans un projet d'entreprise, mais aussi dans un projet d'équipe et un projet personnel.

La formation peut contribuer à la responsabilisation des salariés. À condition que la formation soit choisie par le salarié, elle aura pour effet de le responsabiliser, car il aura le sentiment de maîtriser son parcours professionnel et son évolution. Cette responsabilisation peut aussi avoir un impact sur ses relations avec les autres membres de son équipe, car elle stimulera sa motivation et son implication. La formation peut aussi directement conduire le collaborateur à prendre conscience de sa responsabilité dans la qualité des relations qu'il entretient avec les autres lorsque le contenu de la formation porte sur les relations elles-mêmes, comme nous le verrons ultérieurement.

La formation d'une équipe tout entière peut favoriser le sentiment d'appartenance au groupe. La formation d'une équipe tout entière crée, à certaines conditions, une dynamique de groupe très stimulante pour développer l'envie de travailler ensemble. Indépendamment du contenu de la formation, elle peut être vécue comme une parenthèse conviviale qui permet à une équipe de renforcer ses liens. Cet autre cadre va autoriser les personnes à occuper une nouvelle place dans les interactions. Ce déplacement favorisera la prise de recul par rapport aux automatismes quotidiens et donnera aux protagonistes une nouvelle grille de lecture de leurs relations. Mais il faut pour cela traiter au préalable toutes les résistances éventuelles (crainte de perdre du temps ; crainte que certains ne jouent pas le jeu, etc.) et garantir que ce cadre soit sécurisant pour tous (liberté de parole, équilibre dans les prises de parole, bienveillance dans les jeux de rôles éventuels, liberté de participation à la mesure de son envie, etc.).

La formation a un effet réflexif. La formation est une parenthèse dans le flot de l'activité de travail qui permet au participant de prendre du recul par rapport à celle-ci. Ce temps, alimenté par les échanges avec les formateurs et les autres participants, permet au collaborateur de mettre en mots certaines pratiques, craintes, insatisfactions ou satisfactions. Cette prise de conscience et cette mise en mots le font progresser : il va pouvoir retirer de la satisfaction de tâches effectuées, partager son expérience, confronter ses pratiques, affiner ses réflexions, etc.

Mais au-delà des avantages que présente la formation en général, il reste à envisager les bénéfices d'une formation dont l'objectif précis est l'amélioration de la qualité des relations de travail.

La formation conçue porte essentiellement sur la communication interpersonnelle puisque nous avons vu que c'est elle qui définit la nature de ces relations et qui détermine leur évolution.

3.2. Formation à la communication interpersonnelle

Il s'agit de proposer aux collaborateurs des outils pour maîtriser leur propre mode de communication et ainsi parvenir à se faire comprendre et à mieux comprendre les autres. Mais une formation de cette nature nécessite, sans aucun doute plus qu'une autre, d'expérimenter concrètement ce qu'est une bonne communication. Le formateur ne peut se contenter de dire, il doit transmettre ce qui ne relève pas seulement de mots. Nous avons en effet vu que la communication était composée non seulement du langage verbal mais aussi et surtout des gestes, du ton de la voix, de la disposition dans l'espace, du contexte, etc. (195) Allant plus loin, nous pouvons préciser qu'une communication « saine » ou « bienveillante » ne relève pas tant du savoir-faire que du savoir-être. Or le savoir-être ne s'énonce pas, il se vit, s'expérimente. C'est pourquoi le temps de formation peut en lui-même être un temps d'expérimentation de l'impact de la communication sur les relations interpersonnelles qui se nouent entre le formateur et les participants.

3.2.1. La formation comme espace d'expérimentation de la communication entre le formateur et les participants

Nous sommes nombreux à avoir un jour suivi une formation au contenu très intéressant mais qui nous a pourtant laissé un sentiment difficile à identifier. Il en va de même de certaines présentations de projets auxquelles on a pu assister. Ainsi un groupe a-t-il témoigné avoir assisté à une journée de formation passionnante, de haut niveau, pendant laquelle le formateur, bel orateur, doté d'une grande énergie et très pointu sur la question traitée, a projeté une petite centaine de diapositives. Quelques jours plus tard, le groupe s'est cependant demandé ce qui s'était passé… Les participants ont vécu cette journée comme un ballet, un tourbillon, mais en réalité, ils ont réalisé qu'ils ne sont pas entrés en relation avec le formateur. Cette entrée en relation est pourtant indispensable pour ouvrir la voie des interactions qui vont nourrir les relations entre les personnes. Il n'y a pas de recette en la matière, ni de bonne ou de mauvaise façon de faire. Chaque formateur a sa façon de faire et surtout d'être, aussi nous nous contenterons de présenter des démarches personnelles tirées d'expériences de formateurs, sans prétendre en tirer un enseignement universel.

Se préparer à accueillir pleinement le groupe. Le préalable pour entrer en relation avec l'autre est d'être disponible matériellement et psychologiquement. Il s'agit ainsi de prendre les dispositions matérielles pour respecter les horaires consacrés à la formation et éviter que des préoccupations matérielles n'occupent l'esprit du formateur pendant le temps de la formation. Il s'agit aussi pour le formateur de se ménager psychologiquement de la place pour accueillir le groupe, ses envies, idées et préoccupations. Pour ce faire, certains formateurs évitent par exemple d'enchaîner les groupes de formations ainsi que de mener une activité psychologiquement prenante la veille d'une formation.

Accueillir pleinement le groupe. La façon dont le formateur accueille le groupe et se présente lui-même est essentielle, car elle va agir comme une empreinte sur les interactions à venir. L'accueil passe d'abord par le salut. Il doit bien évidemment être adressé à chacun lorsque le nombre de participant le permet. Il est aussi important de demander à chacun de se présenter brièvement. Les salutations et présentations constituent un mode de communication qui doit cependant être accompagné de messages non verbaux corroborant un même message d'accueil sincère (regard porté par le formateur à chacun, gestuelle témoignant une écoute attentive, prise en note des noms des participants, etc.). Certains formateurs ont un don de mémorisation des noms des participants qui est très apprécié.

L'impact de la disposition matérielle de la salle sur la nature des interactions. Le formateur doit soigneusement penser la disposition des personnes et de lui-même dans la salle. Dans une formation sur la communication interpersonnelle, il veillera par exemple à se placer parmi les participants autour de la même table ovale. Il communiquera ainsi son souhait d'instaurer une relation égalitaire. Cette position lui permettra aussi de regarder chaque participant en particulier.

(195) *Cf. supra,* p. 38.

Expérimentation de la congruence/authenticité. Une formation sur la communication interpersonnelle pourra utilement présenter la nocivité de certaines situations où deux messages contradictoires sont simultanément envoyés par la même personne (196). Pour éviter cette dissonance, le formateur présentera l'intérêt pour un professionnel d'être congruent (197), c'est-à-dire attentif à ce qu'il ressent et prêt à l'exprimer lorsque cela est possible. Nous verrons les bénéfices que les autres et lui-même peuvent tirer de cette attitude. Mais pour l'heure, nous voulons montrer qu'il est possible pour le formateur de faire lui-même preuve de congruence, comme l'illustre le cas suivant.

> Au début d'une formation longue se déroulant sur plusieurs mois, un formateur avait été contraint d'accueillir un nombre important de participants pour des raisons financières, et cela en dépit de son souhait de maintenir un nombre restreint afin d'assurer un meilleur suivi de chacun. Le formateur était ici confronté au phénomène bien connu des injonctions paradoxales (198). Une inquiétude quant au bon déroulement de la formation l'avait étreint dès le premier jour. Mais plutôt que de garder caché ce sentiment, le formateur prit le parti d'exprimer au groupe son inquiétude. Il aurait pu craindre que certains participants ne s'offusquent d'une telle réaction considérant qu'il appartenait au formateur d'assumer les conséquences des décisions prises et de ne pas en faire part au groupe. L'expression de cette inquiétude par le formateur lui permit cependant de ressentir un soulagement certain et d'aborder avec un peu plus de sérénité ce début de formation. L'effet sur le groupe fut quant à lui surprenant et se produisit tout au long de la formation : sans que rien n'ait été énoncé, les participants se sont rejoints dans le souhait partagé que la formation se passe au mieux. Ainsi, ils furent constamment soucieux de ne pas perturber le déroulement des journées de formation en évitant de prendre la parole de façon intempestive. Bien plus, alors que le groupe était composé de personnalités très différentes et fortes, les participants firent preuve de la plus grande tolérance mutuelle.
>
> *F. Oudin, formatrice et directrice du DU médiation & gestion des conflits, Université de Tours.*

Dans cette situation, on se rend compte que l'expression par le formateur de son inquiétude a non seulement évité que celle-ci ne l'étouffe mais a aussi donné la possibilité aux participants de comprendre et de répondre à son besoin sous-jacent de discipline et de tolérance. On pourra objecter que le groupe aurait aussi bien pu ne pas y répondre. Cela est cependant fort peu probable car en répondant au besoin du formateur, le groupe répondait à son propre besoin d'une formation qui se déroule sereinement. Le fait de connaître le besoin du formateur a permis au groupe de savoir comment se positionner pour satisfaire son propre besoin. Dans la situation inverse où le formateur – ou un manager d'ailleurs, car la situation est transposable dans un contexte de management d'équipe – aurait gardé pour lui son inquiétude, il l'aurait tout de même vraisemblablement transmise inconsciemment par sa gestuelle ou son regard. Il est fort probable que le groupe n'aurait pas réagi de la même façon parce que le message envoyé par le formateur aurait été brouillé et donc peu clair. Certains auraient perçu et compris l'inquiétude, d'autres l'auraient sans doute mal accueillie et niée.

Expérimentation par le formateur de l'écoute active. L'écoute active est un concept fondateur de la communication interpersonnelle (199). Mais si ce concept est très facile à comprendre, il est en revanche difficile à intégrer. Son appropriation par les participants peut cependant être facilitée si le formateur fait lui-même preuve de cette capacité d'écoute. Pour ce faire, il va dans un premier temps se préparer en amont à être disponible aux autres. On a vu qu'il devait veiller à se libérer de préoccupations qui pourraient le détourner de ce qui se passe pendant le temps de la formation. Il doit aussi se préparer à accueillir les idées et façons de penser des participants. S'il éprouve le sentiment qu'il a déjà tout vu, et entendu toutes les remarques et objections à propos d'un sujet donné, il ne prêtera pas véritablement attention à ce qui sera dit par certains participants. Un formateur peut se prémunir de cet écueil en retravaillant chacune de ses formations pour qu'elle reste unique. Il peut les concevoir comme étant chacune une parenthèse qu'il habite et qu'il oublie aussitôt qu'elle se ferme, avant d'en réinventer une autre. Certains liront dans ces mots une incantation. Il nous semble cependant que cela est tout à fait réaliste s'agissant d'une formation à la communication interpersonnelle. Il faut en effet intégrer que l'essentiel de cette formation sera nourri des interactions qui auront lieu entre les participants et le formateur. Il pourra s'appuyer sur elles pour montrer les diffé-

(196) *Cf. supra,* p. 40.
(197) *Cf. supra,* p. 83.
(198) *Cf. infra,* p. 122.
(199) Carl Rogers en est le fondateur, *cf. supra,* p. 83.

rents modes de communication et leur mise en œuvre. S'il y parvient, il nous semble qu'il aura permis aux participants d'expérimenter ce qu'est un professionnel « à l'écoute ».

Expérimentation de la diversité des modes de communication et des représentations. À partir de l'écoute de ce qui se dit et de ce qui est vécu par les participants, le formateur peut illustrer la diversité des modes de communication. Mais pour ne pas risquer de les brusquer, il les invitera tout d'abord à analyser sa propre façon de communiquer. À cette fin, le formateur veillera à utiliser plusieurs registres, en modifiant le rythme de ses phrases, la ponctuation, le ton de sa voix… Il veillera aussi à énoncer une idée ou une action en utilisant plusieurs expressions pour illustrer la variété de compréhension d'un même mot selon les personnes. Il variera les supports, écrits ou visuels, conceptuels ou pratiques, afin de trouver le vecteur qui convient à chacun. Il reformulera ce qui sera dit par les participants pour montrer son écoute attentive et s'assurer qu'il a bien compris ce qui est dit. Il pourra ainsi faire part de ses propres représentations à l'écoute d'un mot et les confronter avec celles des autres. Ainsi, lors d'une journée de formation consacrée à la communication dans la gestion des conflits, un participant qui évoquait comment un client était « assisté » par un professionnel se représentait ce client conseillé dans certaines transactions importantes financièrement. Cependant, pour un autre participant issu d'un environnement juridique, le mot « assisté » lui faisait penser à une situation conflictuelle où le professionnel prenait la défense de son client. Enfin, pour un dernier participant issu du milieu professionnel médico-social, le mot « assisté » prenait une autre dimension d'accompagnement poussé dans toutes les démarches de la vie quotidienne. À partir de la confrontation de ces différentes représentations, il est aisé d'intégrer comment prennent naissance les malentendus et combien il est utile de comprendre l'univers de l'autre pour les prévenir.

3.2.2. Contenu d'une formation à la communication interpersonnelle

L'objectif poursuivi par une telle formation est de faciliter les relations de travail afin qu'elles deviennent une ressource pour faire face aux risques psychosociaux et contribuer ainsi à la qualité de vie au travail. Nous avons vu que les collaborateurs pouvaient puiser dans les relations de travail pour faire face à certains facteurs de souffrance au travail. Se sentant soutenus, reconnus, entourés, solidaires, ils surmonteront par exemple plus facilement des difficultés liées à une restructuration. Mais à l'inverse, une relation de travail peut tout aussi bien accroître l'impact de certains facteurs de risques psychosociaux sur la santé des travailleurs. Lorsque celle-ci est source de compétition, de défiance, d'affrontements ou d'ignorance, la relation de travail « défectueuse » va fragiliser le travailleur et le rendre incapable de surmonter sans souffrance les facteurs classiques de risques psychosociaux (réorganisations, contexte économique, etc.). Le critère qui va déterminer si une relation de travail est une ressource ou un facteur aggravant de risques psychosociaux est la qualité de cette relation. Bonne, saine, cette relation de travail va être une ressource. Pour ce faire, la condition est de mettre en place une communication « saine » et de sensibiliser les travailleurs à la nocivité de certaines communications.

Bien communiquer, pour entrer en relation avec les autres de façon constructive, suppose au préalable de travailler à la connaissance de soi. La qualité de la relation qu'un individu entretient avec un ou plusieurs autres dépend en grande partie de la qualité de la relation qu'il entretient avec lui-même. Dans cette perspective, on ne peut aborder la relation avec l'autre et la communication sans avoir au préalable exploré les moyens de développer la connaissance de soi. Sans aller jusqu'à présenter comment explorer son moi inconscient (200), il est intéressant d'explorer les moyens de mieux connaître son mode de fonctionnement social. Alors, une personne peut communiquer avec les autres dans le respect de ce qu'elle est et ressent.

La DIRECCTE Rhône-Alpes, dans son rapport Bien-être & performance économique, partage ce postulat lorsqu'elle souligne l'intérêt de formations pour mieux se connaître et mieux connaître les autres et en précise le contenu : « Il s'agit de connaître les grandes typologies dans les modes de communication et de comportement, ainsi que les motivations qui poussent à agir. Cela facilite beaucoup les relations et l'efficacité du travail au quotidien » (201).

(200) On renverra à la lecture notamment de C. G. JUNG, Présent et avenir, Le livre de poche, éd. 2010.
(201) Le sens & la reconnaissance au cœur de la performance, Rapport de juin 2014, p. 22.

« Ce qui fait la qualité des relations de travail réside dans la connaissance de soi-même et des autres avec qui on travaille. Cela permet de comprendre que chacun est différent et a sa propre façon de communiquer. Je vais proposer au personnel un séminaire de connaissance de soi et des autres. »

Fr. de Jouvancourt, DRH au CFAIURC.

Dans cette perspective, nous présentons ci-après le contenu schématique d'un premier module de formation à la communication basée sur la connaissance de soi et le respect de sa personne.

Premier module de formation – Communication et respect de sa personne :

– identifier son propre mode de fonctionnement (méthodes Arc en Ciel ; MBTI ; HBDI),
– être à l'écoute de ses sentiments, valeurs et besoins,
– exprimer ses sentiments et besoins sans heurter,
– développer sa congruence.

Détaillons le contenu de chacun de ces apports de formation.

Identifier son propre mode de fonctionnement (méthodes Arc en Ciel ; MBTI ; HBDI). Il existe différents outils qui permettent à un salarié de s'interroger et d'identifier son propre mode de fonctionnement.

On citera en premier lieu la méthode Arc-en-Ciel basée sur l'identification d'un profil à partir de couleurs (202). Le questionnaire proposé met en évidence le « style naturel » de base du sujet, quel que soit son environnement, ainsi que son « style adapté » qui se manifeste en réponse à l'environnement. Ce travail permet au sujet de mieux se connaître dans ses forces et faiblesses, d'identifier ses valeurs et lui fournit des clés pour trouver les moyens de mieux communiquer.

Une autre méthode assez répandue est le test dit MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) qui dresse les grands traits de la personnalité d'un sujet (203). À partir de réponses apportées à un questionnaire détaillé, le sujet obtient un profil-type, brossé à partir de quatre axes : la source de son énergie et vers quoi il préfère l'orienter, le type d'information spontanément recueilli et auquel il se fie, le processus qu'il préfère utiliser pour prendre des décisions et la façon dont il aborde le monde extérieur.

Enfin, nous pouvons évoquer une dernière méthode intéressante inspirée de la neurologie, dite la méthode HBDI (204). Son fondateur, Ned Herrmann, est parti du constat que nous utilisions tous notre cerveau de manière différente et que notre perception des choses dépendait de notre façon de traiter l'information. Ce traitement se fait en fonction de nos « préférences cérébrales ». Ces préférences sont identifiées à l'aide d'un questionnaire détaillé. Son analyse permet de **comprendre** comment **les choix professionnels,** la façon de **travailler,** d'**apprendre,** de **manager** et de **communiquer** sont influencés par les préférences cérébrales. Ce test est particulièrement intéressant en ce qu'il permet de comprendre pourquoi nous ne réagissons pas de la même façon et d'accepter en conséquence des modes de fonctionnement qui nous sont étrangers (205).

Ces méthodes et tests sont parfois décriés en ce qu'ils seraient scientifiquement critiquables et coûteux (206). Il ne faut cependant pas les considérer comme des outils scientifiques qui fourniraient par exemple une analyse fiable de personnalité. Leur utilisation pour décider du recrutement d'une personne ou de son orientation en fonction du profil dégagé est en effet discutable. Ceci étant dit, ces tests offrent aux participants une occasion de s'interroger sur leurs propres modes de fonctionnement et sur leurs interactions avec les autres. Ils sont ensuite plus sensibles à leur façon de communiquer et davantage ouverts à des personnalités différentes.

(202) F. FABART, Révélez le manager qui est en vous !, Méthode Arc-en-Ciel, éd. Ems management & société, 2e éd., 2002. http://www.arcencielrh.com/. Méthode présentée aux auteurs par M. SAVIN, cabinet Synervia, consultante certifiée.
(203) https://www.opp.com
(204) http://www.herrmann-europe.com/ consulter l'ouvrage de S. DEMILLY, Manager avec l'approche Herrmann, l'art de conjuguer les intelligences individuelles, Eyrolles, 2010.
(205) L'approche Herrmann est aussi très pertinente pour la constitution et la gestion d'équipes.
(206) « Le juteux business de l'indicateur de personnalité MBTI », G. RUSSEL, 6 août 2014, Le figaro.fr économie.

« Chacun est différent, chacun a sa propre façon de communiquer. Alors que l'un est visuel, l'autre parle en sensations et l'autre encore attachera de l'importance à la procédure. Les tests du type MBTI sont intéressants à cet égard. »

Fr. de Jouvancourt, DRH au CFAIURC, Tours, sept. 2014.

Être à l'écoute de ses sentiments, valeurs et besoins. Pour bien communiquer, il faut être en mesure d'exprimer un message qui soit conforme à ce que l'on vit, ressent, attend, ou perçoit. À ce titre, il convient non seulement de se connaître mais aussi d'être attentif à ce qui nous affecte et à notre façon de réagir. Le salarié est le premier artisan de sa propre santé psychique au travail. Il doit développer une vigilance qui passe par une conscience de ses interactions avec son environnement. En particulier, il doit être capable de connaître ses propres valeurs et besoins, ce qui lui permettra d'être vigilant dans les situations où il peut être amené à agir en contradiction avec eux. Agir en cohérence avec ses valeurs et besoins associés est en effet une condition du bien-être au travail mais qui est souvent menacée en présence par exemple d'injonctions contradictoires.

À ce stade, la formation consiste à éveiller l'attention des participants sur la nécessité de ne pas nier ces conflits de valeurs mais au contraire de les reconnaître. Il s'agit de prendre conscience de notre propre façon de réagir, avec violence, jugement, autocritique, etc. L'auteur d'un ouvrage sur la pratique de la communication non violente au travail, présente cette étape d'écoute de soi comme indispensable avant tout échange avec l'autre : « Comment m'exprimer clairement si je ne sais pas ce que je veux exprimer, si je n'ai pas de clarté sur ce qui me traverse ? Comment écouter l'autre, si je n'ai pas suffisamment de paix en moi-même, de disponibilité ? Comment veiller à mon bien-être si je ne sais pas ce que je veux ? » (207).

Exprimer ses sentiments, valeurs et besoins sans heurter. Comment exprimer ce que l'on ressent ou ce dont on a besoin sans heurter ou irriter l'autre ? Lorsque le mode d'expression conduit le salarié à formuler une plainte, un jugement ou une exigence, ne convient-il pas mieux de se taire ? Nous utilisons fréquemment un langage déresponsabilisant qui nous conduit à reporter sur l'autre la responsabilité de ce que nous ressentons. Thomas d'Ansembourg, à la suite des travaux de Marshall Rosenberg, propose une autre façon de s'exprimer en utilisant des mots que l'autre peut entendre (208). Cette démarche dite de Communication NonViolente ou bienveillante est d'un apprentissage difficile tant nous sommes conditionnés par un autre mode de communication basé sur les jugements et les préjugés portés sur l'autre. L'aborder est cependant indispensable, si ce n'est pour intégrer complètement ce langage, mais au moins pour prendre conscience que les mots que l'on emploie sont souvent des armes portées contre l'autre et parfois aussi contre soi.

Développer sa congruence. La congruence est un concept développé par Carl Rogers (209) qui synthétise ce qui vient d'être présenté. C'est une qualité indispensable pour tout professionnel en position de soutien d'autres personnes, comme un manager. Elle consiste à écouter les sentiments qu'on éprouve et à les communiquer le moment opportun. Il y a alors concordance entre ce qui est ressenti, la conscience qu'on en a et l'expression qu'on en donne. La congruence permet au professionnel qui l'exprime d'être respectueux et fidèle à ce qu'il ressent. Cette prise de conscience et l'expression de ce qu'il ressent le protège en partie des phénomènes de mal-être ou de *burn-out* souvent liés aux injonctions contradictoires non consciemment identifiées et des conflits de valeurs qui en découlent.

Pour l'entourage, la congruence dont fait preuve un professionnel est sécurisante. Elle permet d'assurer une « bonne » communication, quand bien même le contenu du message exprimerait une difficulté ou un désaccord avec le destinataire du message. Cela incite à oser exprimer ce que l'on ressent et à ne pas taire certaines difficultés. Une équipe peut très bien entendre un manager dire : « Je suis énervé aujourd'hui parce que

(207) F. KELLER, Pratiquer la CNV au travail, passeport pour réconcilier bien-être et performance, InterÉditions 2013, p. 43. Sur l'ensemble de la question, *v. supra,* p. 83 et s.
(208 T. D'ANSEMBOURG, Cessez d'être gentils soyez vrai ! (être avec les autres en restant soi-même), éd. De l'Homme, 2001 ; M. B. ROSENBERG, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Introduction à la Communication NonViolente, La Découverte, nouvelle éd. 2005.
(209) C. ROGERS, Le développement de la personne, InterÉditions, Dunod, 1996, *cf. supra* p. 83.

j'ai eu une altercation avec un fournisseur. » Dans un autre exemple, un comptable qui travaille sur un projet avec des créatifs pourra dire : « Je suis déconcerté par votre façon de faire, parce que j'ai besoin de plus de structuration, mais je vous suis ! ». Les créatifs comprendront alors mieux certaines attitudes ou inquiétudes du comptable. Ils ne penseront plus « Pourquoi réagit-il ainsi quand on lui présente notre projet ? » mais « Ce n'est pas facile pour lui de travailler avec des créatifs ».

Carl Rogers relate dans son ouvrage des cas où il a échoué dans sa relation d'aide parce qu'il n'est pas parvenu à être congruent : « Lorsque mon attitude reflète l'agacement que j'éprouve vis-à-vis de quelqu'un mais que je n'en suis pas conscient, ma communication comprend des messages contradictoires. Mes paroles communiquent un certain message, mais je communique aussi d'une manière détournée l'agacement que j'éprouve, ce qui crée une certaine confusion chez l'autre personne et la rend moins confiante, bien qu'elle puisse être inconsciente de la difficulté entre nous » (210).

Ce premier module de formation qui porte sur la communication et le respect de soi se poursuit par un deuxième tourné vers la compréhension de l'autre. En effet, une bonne communication est celle qui permet d'entrer en relation avec l'autre. Entrer en relation avec une personne signifie accéder à son univers, chausser ses lunettes pour entrevoir sa façon de percevoir les événements. On peut alors comprendre son mode de fonctionnement, ce qui permet de lever ou d'éviter certaines incompréhensions ou malentendus et de mener des projets collectifs constructifs.

Nous exposerons ci-après le contenu schématique d'un deuxième module de formation.

Deuxième module de formation – Communication et compréhension de l'autre :

- identifier les différents modes de communication, niveaux de messages et représentations au sein d'une équipe,
- identifier le mode de fonctionnement de chacun dans différentes situations (méthodes Arc en ciel ; MBTI ; HBDI, etc.),
- développer son assertivité (respecter le point de vue de l'autre dans le respect de son propre point de vue),
- développer les occasions d'échanger et construire un cadre approprié (espaces de discussion encadrés et discussions informelles).

Identification des différents modes de communication, niveaux de messages et représentations au sein d'une équipe. Il est intéressant de prendre conscience que nous ne communiquons pas tous de la même façon. Des raisons multiples expliquent ces différences. Par exemple, bien que nous nous exprimions tous en français, nous ne parlons en réalité pas le même langage lorsque nous échangeons avec des personnes qui ont une formation, une culture métier ou d'entreprise différente de la nôtre. Nous n'utilisons pas les mêmes mots pour désigner les mêmes choses et nous attribuons aussi parfois un sens différent à un mot identique. Les mots assistance, aide et accompagnement n'ont pas le même sens pour un juriste, un commercial, un technicien, un travailleur social ou bien encore un expert immobilier. Nous avons une façon de raisonner et d'exposer un propos, à l'oral ou à l'écrit, qui est largement déterminée par notre formation et notre origine professionnelle. Alors qu'un juriste raisonnera souvent en prenant pour point de départ une situation générale pour aller ensuite vers un cas particulier, un éducateur spécialisé raisonnera souvent de façon inverse, en partant d'un cas particulier pour remonter à une idée plus générale.

Mais les différences ne se situent pas seulement au niveau du langage verbal et du raisonnement. Nous utilisons plusieurs modes de communication, comme les gestes, postures, silences, intonations, que nous déployons tous de façon différente, en fonction de notre personnalité, de notre origine socio-culturelle, de notre humeur, du contexte, etc.

Les messages communiqués reçoivent un sens différent, en fonction du contexte et de la nature de la relation qui est nouée entre les interlocuteurs. En effet, un message relève de deux niveaux différents (211). Alors que le premier informe par exemple sur des faits ou

(210) Le développement de la personne, InterÉditions, Dunod, p. 37.
(211) *V. supra,* cette distinction introduite par l'école de Palo Alto a été présentée p. 39.

des opinions (on parle de contenu), le second niveau de message, transmis simultanément, donnera des informations qui permettront d'interpréter le sens du premier niveau du message. Ces informations, souvent non verbalisées, découlent de la nature de la relation qui s'est nouée entre les personnes, c'est-à-dire de la position que chacune occupe l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interactions qui s'ensuit (relation hiérarchique professionnelle ; relation de collaboration entre pairs ; relation amicale fondée sur la confiance). Pour illustrer ces deux niveaux d'un message et le rapport qu'ils entretiennent, on raisonnera sur le message oral suivant : « Rends-moi ce service. ». Le contenu du message correspond à ce qui est exprimé. Mais ce contenu est éclairé par le second niveau, non exprimé oralement mais qui ressort du contexte : si cette phrase est énoncée par un supérieur hiérarchique, elle sera interprétée comme un ordre ; si cette phrase est énoncée avec un ton implorant par un ami, elle sera interprétée comme un appel à l'aide. Ainsi, « la relation » au sens de positions occupées par chacun dans une interaction, donne sens au contenu du message. Il est intéressant de comprendre cela pour amener les personnes à être vigilantes dans les situations où les positions occupées par chacune d'entre elles viennent à changer. Lorsque, en raison d'un changement de poste ou de l'attribution de nouvelles fonctions, la relation initiale vient à changer, les messages vont recevoir une interprétation différente. Si le changement dans la relation n'est perçu ou voulu que par l'un, les messages seront compris différemment par les deux et donneront lieu à des malentendus et des incompréhensions. Le cas d'école pour illustrer cette situation est celui où un salarié accède au poste d'encadrant de son ancien collègue. Cette promotion va amener le manager à changer les règles qui régissaient initialement sa relation avec son collègue mais ce changement ne sera pas forcément accepté par ce dernier.

Plus généralement, les différences dans notre façon de communiquer dépendent de la variété des représentations de chacun. La psychologie sociale nous enseigne que nous attribuons des significations aux faits, aux comportements, aux idées et aux échanges que nous entretenons avec autrui afin de comprendre le monde dans lequel nous évoluons. Nous pensons et agissons en fonction de nos propres croyances, opinions et connaissances. (212) Autrement dit, ce que nous croyons, pensons ou savons dépend largement de nos représentations. Il est intéressant pour une équipe de travail de prendre conscience de la place importante qu'occupent les représentations dans la compréhension des interactions et des événements. Cela permet par exemple de comprendre pourquoi nous ne réagissons pas tous de la même façon aux mêmes événements. Cet apprentissage développe la capacité à accepter les différences des autres et favorise la bienveillance.

Ainsi, présenter et expérimenter en formation les **différents modes de communication, de niveaux de messages et de représentations au sein d'une équipe,** va amener chaque participant à s'interroger sur son propre mode de communication afin de s'assurer qu'il a bien été compris, et à utiliser des outils afin de vérifier cette compréhension (techniques de reformulation et questions de validation).

Identification du mode de fonctionnement de chacun dans une équipe (méthodes Arc en ciel ; MBTI ; HBDI, etc.). Nous avons exposé différentes méthodes qui permettaient, sur la base de questionnaires fournis, de dessiner le profil d'une personne dans certaines situations (213). Ces outils d'aide à la connaissance de soi sont également déployés pour améliorer la connaissance de celui avec qui l'on travaille. Utilisés en groupe, ils permettent à chacun de reconnaître les autres dans leurs forces et faiblesses, de réfléchir à la complémentarité de l'équipe et de trouver des moyens pratiques pour mieux travailler ensemble. La méthode HBDI parle de « cerveau total » pour désigner une équipe dont les personnes ont des préférences cérébrales différentes mais complémentaires : « À ceux qui privilégient la pensée corticale, et donc la réflexion, la conceptualisation et le détachement intellectuel, il faut adjoindre des limbiques qui pousseront à l'action, au pragmatisme et à l'efficacité. (...). À ceux qui privilégient l'hémisphère gauche, et donc l'analyse, la précision, l'expérience et la prudence, il faut adjoindre des hémisphères droits qui pousseront

(212) Les représentations sociales peuvent se définir « comme des « systèmes d'opinions, de connaissances et de croyances » propres à une culture, une catégorie ou un groupe social et relatifs à des objets de l'environnement social. », P. RATEAU, G. LO MONACO, « La théorie des représentations sociales : orientations conceptuelles, champs d'application et méthodes », Revista CES Psicologia, 2013, vol. 6 (I), pp. 1-21.
(213) *Cf. supra,* p. 110.

à la synthèse, à la rapidité et à la créativité. Des corticaux, des limbiques, des cerveaux droits, des cerveaux gauches…voilà la mêlée la plus efficace ! » (214).

Cependant, comprendre le mode de fonctionnement d'autrui n'impose pas d'accepter nécessairement ce qu'il dit ou fait et de renoncer à ses propres idées ou projets.

Développer son assertivité (respecter le point de vue de l'autre dans le respect de son propre point de vue). L'assertivité est « la capacité d'accepter l'autre et de s'accepter, avec sérénité et confiance en soi » (215). On peut être tout à la fois empathique et assertif. Ainsi, dans une situation où un manager est confronté au refus d'un de ses collaborateurs d'effectuer une mission, il fera preuve d'empathie s'il accepte d'écouter son collaborateur, comprend en conséquence ses craintes et résistances et parvient à communiquer cette compréhension. Pour autant, le manager ne renoncera pas nécessairement à sa décision de lui confier cette mission. Il pourra être amené à maintenir cette décision, à la suite de cette discussion durant laquelle le collaborateur a exprimé ses craintes et le manager a exprimé ses propres attentes et objectifs. Il aura fait preuve d'assertivité (216). Autrement dit, être assertif, c'est « faire le choix d'un style relationnel adulte, c'est admettre que l'autre peut avoir raison autrement que nous, mais aussi être convaincu que nous pouvons avoir raison autrement que l'autre sans que celui-ci ait tort pour autant ! (217) ». La première condition pour être assertif réside dans la capacité à identifier clairement ses propres attentes. On renverra sur ce point au développement précédent consacré à la connaissance de son propre mode de fonctionnement. La seconde condition réside dans la capacité à exprimer clairement ce que l'on souhaite ou croit sans heurter l'autre. À cette fin, les enseignements apportés par les techniques de communication non violente sont fondamentaux (218).

Développer les occasions d'échanger et construire un cadre approprié (espaces de discussion encadrés et discussions informelles). Dans ce module de formation, il s'agira de présenter l'intérêt de la discussion portant sur l'activité de travail et sur les relations nouées à cette occasion. Nous renverrons sur ce point aux développements consacrés aux espaces de discussion formels et aux discussions informelles (219). Mais la formation doit initier ses participants à la construction d'un cadre adéquat pour accueillir les discussions et aux moyens de favoriser les discussions informelles constructives. S'agissant des espaces de discussion encadrés, il faut être vigilant, car les participants se découragent vite lorsqu'un cadre précis n'est pas mis en place. Il faut donner du sens à ce temps d'échange en réunissant les conditions pour qu'il soit productif. À cette fin, les personnes chargées de mettre en place des espaces de discussion doivent être formées et accompagnées pour qu'elles anticipent les nombreux paramètres en jeu (nombre et qualité des participants ; principe de participation volontaire ou obligatoire ; rôle du manager de proximité, de la direction, des IRP ; choix des sujets de discussion ; durée, fréquence et animation des réunions ; résultat des discussions et modalités de transmission ; retour de la direction ; évaluation et modification des modalités si nécessaire, etc.).

Une formation à la communication interpersonnelle peut aussi permettre de développer la capacité des travailleurs à détecter les situations de souffrance auxquelles leurs propres collègues ou eux-mêmes pourraient être confrontés. Certaines personnes, baptisées parfois « sentinelles », sont naturellement dotées de cette capacité et peuvent donner l'alarme. Le troisième module de formation ci-après présenté, vise à développer auprès de l'ensemble des collaborateurs, ou du moins à une partie d'entre eux, cette qualité d'attention à l'autre afin qu'ils puissent prévenir, identifier et réagir à des signes de souffrance au travail.

(214) S. DEMILLY, Manager avec l'approche Hermann, l'art de conjuguer les intelligences individuelles, Eyrolles, 2010, p. 138.
(215) R. REMOUCHAMPS, L'assertivité, cours dactylographié.
(216) L'écoute et la fermeté ne sont pas antinomiques pour le manager, F. BERNARD, « Rêver, mobiliser et réussir », Gestion, 2006/4 Vol. 31, p. 119.
(217) R. REMOUCHAMPS, *op. cit.*
(218) *Cf. supra* p. 83.
(219) *Cf. supra* pp. 44 et s.

Troisième module de formation –
Communication et détection des situations de souffrance :

– décrypter la souffrance dans certains messages,
– détecter les communications qui dysfonctionnent (incivilités, isolement),
– prendre conscience des injonctions contradictoires et envisager leur mode de gestion,
– gérer les conflits interpersonnels.

Décrypter la souffrance dans certains messages. Une personne formée à comprendre les différents modes de communication, les différents niveaux de messages ainsi que l'influence des représentations sociales, peut déceler mieux qu'une autre l'expression d'une souffrance chez quelqu'un et accepter de l'entendre. Illustrons ce propos par un exemple concret tiré d'un témoignage d'un manager qui a souhaité garder l'anonymat. Une salariée adoptait une attitude puérile et désinvolte lors des réunions d'équipe. Elle ne suivait pas les discussions, pianotant ostensiblement sur son clavier d'ordinateur, et n'hésitait pas à prendre d'un coup la parole pour tenir des propos provocateurs, revenir sur un point déjà traité et parfois remettre en cause le manager lui-même. Elle adoptait cette attitude également dans d'autres contextes. Son supérieur a cherché à mettre fin à ces perturbations des réunions. Mais plutôt que de céder à son propre agacement, il a décidé de mener un entretien de recadrage où il acceptait au préalable d'entendre la salariée pour comprendre ce qui lui arrivait. Le supérieur n'ayant porté aucune accusation ou jugement, elle n'a en conséquence pas cherché à se justifier. Il l'a amenée à exprimer précisément ce qui se passait pour elle, ce qui lui a permis de comprendre que ce comportement n'était que l'expression maladroite d'un mal-être profond ressenti depuis leur restructuration et la mise en place d'une nouvelle organisation. À la suite de cet entretien, la salariée a cessé d'adopter ce comportement. Le manager explique ce changement d'attitude de la façon suivante : « Je crois qu'elle avait besoin que je la comprenne et que je reconnaisse son mal-être, ce que j'ai fait en étant disponible, à l'écoute et sans jugement. Elle a alors pu m'entendre dans ce que j'avais à lui dire ».

Détecter les incivilités et les ruptures de communication. L'apprentissage de la communication interpersonnelle facilite également la capacité à déceler les situations où cette communication dysfonctionne quand elle ne permet plus aux individus de s'entendre mais au contraire les conduit à l'isolement et à la défiance. On pensera d'emblée à des situations où les salariés tiennent des propos agressifs les uns à l'encontre des autres. Cette situation est réelle et son identification est aisée. Mais elle n'est pas la plus courante. Plus fréquemment, les personnes communiqueront leur mal-être, leur défiance ou bien encore leur agressivité à travers des comportements constitutifs d'incivilités. Les incivilités sont des scènes de la vie quotidienne qui, répétées, sont vécues comme des actes violents. En voilà quelques illustrations : « Quand Jacques arrive en retard alors que la réunion a commencé quinze minutes plus tôt, quand Nadine croise Juliette à la machine à café sans lui dire bonjour, ou quand Henri renverse sa canette dans le réfrigérateur commun sans nettoyer après » (220). D'autres exemples d'incivilités dites internes (par opposition à celles qui viendraient des clients et usagers) sont encore plus anodins mais peuvent, par leur répétition, être très mal vécus. Le président du cabinet Eléas qui a réalisé une enquête sur les incivilités au travail relate : « Même à de hauts niveaux, on repère des comportements vécus comme incivils. Par exemple, la non prise en compte de l'autre (je ne te mets pas en copie du mail ou je regarde mon smartphone pendant que tu me parles) est vécue comme un acte presque violent » (221). Il poursuit en expliquant la réaction des salariés face à ces incivilités : plutôt que d'en parler à leur dirigeant, les victimes mettent en place des stratégies d'adaptation, « par exemple, en étant plus distant, cynique, ironique, en ayant le même comportement que celui qui les fait souffrir » (222). Parmi les actions qu'il propose pour enrayer ce phénomène qui atteint les règles du savoir-vivre ensemble, il préconise des actions de formation.

Un autre phénomène, que l'on appellera pour le moment « rupture de communication », vise des situations où des salariés ne se parlent plus et s'isolent. Dans une entreprise, il

(220) C. BOULEAU, « 42 % des salariés français sont victimes d'incivilités au travail », magazine Challenge, 11 juin 2014.
(221) Propos rapporté par C. BOULEAU, *op. cit.*
(222) *Op. cit.*

nous a été rapporté qu'aucune réunion d'équipe n'avait été organisée depuis six mois dans un service. Dans une autre entreprise, un salarié nous a exposé que le repas annuel de fin d'année, organisé spontanément par les salariés eux-mêmes, n'avait pas eu lieu cette année. Personne n'en a pris l'initiative ni même exprimé le regret qu'elle n'ait pas lieu. Bien souvent, ces situations ne sont pas prises en compte parce qu'on les néglige ou qu'on ne sait pas comment les nommer. On parlera souvent d'absence de communication, de malaise ou de climat tendu. Les dirigeants sont souvent démunis pour décider d'une action et craignent d'aggraver la situation en mettant des mots sur ce malaise. En réalité, cette absence de réunion, d'échanges et de moments de partage véhicule un message. L'école de Palo Alto nous enseigne qu'il est impossible de ne pas communiquer (223). Tout comportement est une façon de communiquer. À partir du moment où plusieurs personnes se trouvent dans une pièce, elles communiquent, si ce n'est avec les mots, mais par leurs mouvements, leurs regards, la disposition de l'espace… Lorsque plusieurs personnes qui partagent un bureau choisissent de disposer leur espace de travail de façon à se tourner le dos, elles véhiculent un message très clair. Ces situations où aucun mot n'est prononcé sont délétères pour la santé des salariés. C. Bobin, poète contemporain, illustre bien cette souffrance : « Ce qui ne peut danser au bord des lèvres s'en va hurler au fond de l'âme » (224).

Prendre conscience des injonctions contradictoires et envisager leur mode de gestion. Nous avons vu que toutes les organisations de travail, par leur complexité, étaient génératrices d'injonctions contradictoires pour le salarié. Elles conduisent à la confusion et au mal-être car le respect de l'une des injonctions conduit nécessairement à contrevenir à l'autre injonction, et *vice versa.* Dans certains cas, c'est l'organisation qui porte en elle-même l'expression de différentes injonctions contradictoires (par exemple, une entreprise affiche une culture qui donne la priorité à la relation client alors que les résultats attendus conduisent en réalité à la négliger pour maximiser le profit). Dans d'autres cas de figure, l'injonction émanant de l'organisation du travail vient heurter une injonction personnelle du salarié (par exemple, un salarié porté par des valeurs personnelles d'entraide et de solidarité vivra mal d'être mis en concurrence avec ses collègues). Les salariés n'ont, le plus souvent, pas conscience de l'existence de ces injonctions paradoxales ni de leur effet sur leur santé. Une sensibilisation à cette réalité leur permettrait d'en prendre conscience en identifiant l'origine du mal-être ressenti dans certaines situations. Dans un premier temps, il ne s'agit pas de mettre fin à ces injonctions contradictoires mais de les apprivoiser en reconnaissant leur existence. Dans un second temps, il est possible de réfléchir en formation à leur mode de traitement. Introduire la discussion autour de ces injonctions est le premier moyen de les gérer (225). L'absence de discussion a en effet des conséquences graves sur la santé des salariés et génère des conflits dans les rapports interpersonnels (226). La discussion doit ensuite conduire à l'action, laquelle peut être individuelle ou collective. Cette démarche est responsabilisante en ce sens que le salarié comprend que s'il ne peut pas mettre fin aux injonctions contradictoires dans le cadre de son entreprise, il a cependant le pouvoir de décider d'agir en conséquence. Il pourra ainsi décider de continuer à les subir du moins un temps, ou d'y échapper en prenant les mesures que cela suppose. Collectivement, il est possible de réfléchir en équipe, en raisonnant sur ces situations bien précises, à la manière de les gérer. Prenons l'exemple d'une équipe tenue de répondre en 8 minutes maximum aux appels téléphoniques tout en œuvrant à la fidélisation des clients. Le manager pourra amener cette équipe à énoncer concrètement ce qui ferait qu'un appel de 8 minutes serait satisfaisant au regard de ce dernier objectif. Ceci signifie que le niveau d'exigence de la seconde injonction est revu pour devenir réalisable. De cette façon les salariés auront le sentiment de réaliser le travail attendu. Le manager chargé de transmettre aux équipes les injonctions, parfois contradictoires, venant de la direction est toujours dans une position délicate. M.-P. Loumont, formatrice en management d'équipe préconise la transparence et la cohérence :

(223) E. MARC et D. PICARD, L'école de Palo Alto, un nouveau regard sur les relations humaines, éd. Retz, 2004, p. 37.
(224) *In* L'autre visage, 2001.
(225) Nous renvoyons sur ce point aux développements consacrés aux espaces de discussions, pp. 44 et s.
(226) C. DUTERME, « Chapitre 6. Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », *in* Jean-Jacques Wittezaele, La double contrainte, De Boeck Supérieur « Carrefour des psychothérapies », 2008 pp. 107-126 ; L. ROYAL et A. BRASSARD, « Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés », Gestion, 2010/3 Vol. 35, pp. 27-33.

« Le manager doit d'abord échanger avec la direction pour lui faire savoir que tel objectif est difficile à atteindre. Ensuite, avec l'équipe, le manager fait aussi preuve de transparence et énonce ce qui est attendu d'elle. Il réfléchit avec elle à ce qu'ils peuvent réaliser concrètement. Il doit cependant éviter de faire corps avec l'équipe et veiller à rester cohérent. »

Témoignage recueilli en janvier 2015.

Gérer les conflits interpersonnels (nature, personne référente, cadre, techniques, etc.). Il est intéressant de former les salariés à gérer eux-mêmes certaines situations conflictuelles (227). La capacité à faire face aux difficultés liées aux conflits interpersonnels et à en faire une occasion de renforcement des liens (« Tensility of the connection») est une composante essentielle des relations de travail de qualité, comme nous l'enseigne l'école américaine « Positive Organizational Scholarship » (228).

Dans ce module, on travaille en premier lieu à identifier la nature de ces conflits interpersonnels, leur origine et leur impact. Est ensuite abordée la posture de celui qui gère cette situation. L'idéal est que ce dernier soit un tiers neutre et impartial. Mais cette condition est rarement satisfaite dans l'entreprise, où tous les salariés sont en réalité concernés de près ou de loin par certains conflits, même si ces conflits impliquent en premier lieu d'autres salariés. Une approche systémique des conflits interpersonnels dans l'entreprise permet de cerner leur impact et de distinguer les personnes dites impliquées des parties prenantes (direction, autres collègues, IRP, etc.). Cette étape est indispensable avant de mettre en place un cadre précis, car elle déterminera les intervenants au processus et la nature de leur participation. Notre expérience de la gestion des conflits interpersonnels nous a permis de constater qu'il faut souvent étendre ce processus à d'autres personnes que celles initialement désignées comme impliquées dans le conflit à traiter. La formation porte ensuite sur l'importance du cadre et de son respect par le gestionnaire du conflit et les participants afin de sécuriser les personnes et réunir les conditions pour faire naître un dialogue apaisé et constructif (confidentialité, respect de l'autre, etc.). Il convient enfin d'initier les salariés à différents outils facilitant la résolution de conflits, comme la négociation dite raisonnée (229). Une formation à la gestion des conflits est aujourd'hui de plus en plus prisée par les managers à la recherche d'outils pour gérer certaines situations devant lesquelles ils se trouvent démunis. Nous le constatons chaque année dans la formation universitaire professionnelle de l'Université de Tours qui délivre le Diplôme Universitaire Médiation & gestion des conflits depuis 2009 (230). Bien que cette formation s'adresse à tout professionnel concerné par un conflit interpersonnel dans quelque domaine que ce soit, beaucoup de participants sont des managers soucieux de traiter autrement les relations de travail conflictuelles.

Un dernier module de formation portant sur la communication interpersonnelle pourrait présenter différents leviers de communication destinés à développer le plaisir de travailler ensemble dans une équipe.

Quatrième module de formation – Communication et enrichissement de l'équipe :

– développer le sentiment d'appartenance au collectif (créativité, analyse de pratiques, convivialité),
– développer la cohésion d'équipe (co-développement).

Développer le sentiment d'appartenance au collectif (créativité, convivialité, analyse de pratiques). Ce module s'adresse à des personnes en position d'encadrement afin de stimuler chez les salariés le sentiment d'appartenance à un même collectif de travail. Ce sentiment d'appartenance soude une équipe, donne du sens à son action, développe la solidarité et l'envie de travailler ensemble. Il est fondamental aux relations de travail de qualité, car il relie des individus qui ont le sentiment de vivre une histoire commune. Nous avons présenté la définition proposée par l'école américaine « Positive Organizatio-

(227) Pour de plus amples développements, voir la gestion des conflits et la médiation, *infra* p. 128.
(228) *Cf. supra* p. 11 ; V. K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN, Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2010 et spécialement, J. DUTTON, E.-D. HEAPHY, The Power of High Quality Connections, pp. 263-278 ; v. aussi, A. CARMELI, « Positive work relationships, vitality, and job performance », chapter 3 in Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations, Vol. 5, pp. 49 s.
(229) Sur la résolution des conflits, *cf. infra* pp. 146 et s.
(230) http://formation-continue.univ-tours.fr/offre-de-formations/mediation-et-gestion-des-conflits-du--223830.kjsp.

nal Scholarship » de relations de travail de qualité, et nous avons vu que la capacité à partager des idées et des ressources (« Connectivity ») en était une composante essentielle, laquelle dépend de la présence du sentiment d'agir en coopération, avec solidarité et motivation (« Sense of Mutuality ») (231). Le sentiment d'appartenance, autrement désigné comme le besoin d'appartenance sociale, est aussi une composante essentielle de la santé mentale des salariés (232). Les chemins pour parvenir à créer ou développer ce sentiment d'appartenance sont sans doute innombrables, car ils font appel précisément à la créativité des salariés. Il faut mettre en place des actions qui impliquent les salariés, les rendent acteurs de cette action commune pour qu'ils expérimentent le plaisir de vivre ensemble un projet qui les motive. On renverra sur ce point aux développements consacrés à la créativité qui présentent de nombreuses initiatives de ce type, des plus modestes (organisation de temps de convivialité ; photographies de l'ensemble des salariés) aux plus spectaculaires (création de spectacles, v. le concert à la salle Pleyel qui réunit des salariés de la Société Générale) (233).

Le sentiment d'appartenance naît aussi du partage d'une même pratique professionnelle. La création de groupes d'analyse de pratique professionnelle entre pairs permet ce partage et donne des occasions de reconnaissance et de perfectionnement de ses propres pratiques. Cet échange crée le sentiment de vivre la même histoire, car les salariés s'identifient dans ces pratiques et valeurs partagées (234).

Développer la cohésion d'équipe (ex. des groupes de co-développement professionnel). (235) Les outils pour développer la cohésion d'équipe sont également très nombreux. Comme il est impossible d'être exhaustif, nous avons choisi de présenter l'un d'eux que nous trouvons particulièrement innovant. Adrien Payette et Claude Champagne ont créé au Canada une méthode dite du co-développement professionnel et managérial, (236) qu'ils définissent ainsi : « approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants... ». Cette méthode répond au besoin des managers de se former à partir de problèmes concrets, vécus par les participants de ces groupes. En pratique, on met en place un groupe composé de quatre à huit personnes qui se rencontre toutes les deux à cinq semaines, sur une période variant de six mois à plusieurs années. La rencontre est animée par une personne formée qui, en raison de sa position extérieure au groupe, offre une neutralité très utile. À chaque rencontre, un participant, appelé client, présente une problématique aux autres, appelés consultants. À tour de rôle, les participants sont tantôt en position de clients, tantôt en position de consultants aidant le client à enrichir sa compréhension et sa capacité d'action. Les échanges du groupe sont encadrés dans un processus de consultation très structuré en plusieurs étapes :

1. Exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation ;

2. Clarification : questions d'information factuelles ;

3. Contrat : résultat espéré et type de consultation souhaitée ;

4. Exploration : questions réflexives, réactions, suggestions pratiques des consultants ;

5. Synthèse des apprentissages et plan d'action ;

6. Évaluation.

Cette méthode stimule l'intelligence collective du groupe. Elle l'initie aussi à l'écoute, au non-jugement et à la bienveillance.

---

(231) *Cf. supra* p. 11 ; V. K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN, Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2010 et spécialement, J. E. DUTTON, E. D. HEAPHY, The Power of High Quality Connections, pp. 263-278 ; v. aussi, A. CARMELI, « Positive work relationships, vitality, and job performance », chapter 3 in Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations, Vol. 5, p. 49 s.

(232) En ce sens, J. FOREST et al., « Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale », Gestion, 2010/3 Vol. 35, pp. 2 & s.

(233) Voir *Supra,* Communiquer autrement, p. 69.

(234) Voir à ce sujet les développements sur les espaces de discussion encadrés, p. 44.

(235) *Cf. infra* p. 128 et s. (oser la confrontation).

(236) Le Groupe de Co-développement professionnel, Presses de l'Université du Québec, 1997.

« Les groupes de co-développement sont très prisés par les managers. Cette méthode est appréciée car, dans un cadre très précis, elle apprend l'écoute et fait comprendre combien les autres peuvent nous apporter dans nos pratiques professionnelles. »

M.-P. Loumont, consultante en management d'équipe, formatrice GERME, Saint-Avertin, témoignage recueilli en janv. 2015.

Le co-développement aide à faire grandir les managers et à renforcer le sentiment d'appartenance à leur communauté. Pour ma part, j'ai vraiment apprécié la qualité des échanges, l'apport de solutions opérationnelles au manager « client » et la composition du groupe, avec une grande diversité au niveau des métiers, siège ou réseau, et le respect de la mixité hommes-femmes ».

Témoignage d'Arnaud, cadre dans le secteur bancaire.

« C'est une formation très riche qui réclame beaucoup d'humilité et de sincérité. J'ai vraiment adoré ! En tant que manager, on croit parfois être seul face à ses problématiques. Grâce au partage d'expérience avec le groupe, on se rend compte que non et c'est bénéfique ».

Témoignage de Jérôme, directeur d'une agence bancaire.

Formation spécifique des managers à la communication interpersonnelle. Ce type de formation à la communication interpersonnelle peut être adapté pour s'adresser spécifiquement aux managers. Ils sont au cœur de la santé au travail et de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs et d'eux-mêmes. En particulier, ils peuvent travailler leur posture managériale pour favoriser la qualité de leurs relations de travail. Les compétences relationnelles du manager ne sont cependant pas encore suffisamment enseignées dans les écoles de management et à l'Université. L'Accord National Interprofessionnel sur la QVT de juin 2013 le déplore et appelle de ses vœux « Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipe et de comportements (…) ». L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes. Des outils adaptés seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté (art. 16). Nous souhaitons que la préservation des relations de travail soit enfin mise au cœur des missions du manager.

SECTION 3

OSER LA CONFRONTATION : LA MÉDIATION

Dans le monde, près de 183 milliards de courriels (dont 100,5 à usage professionnel) étaient envoyés chaque jour en 2013. Ce moyen de communication à distance et asynchrone est le plus utilisé dans l'environnement professionnel, devant la téléphonie fixe ou mobile. Il fait du destinataire un interlocuteur absent même s'il travaille dans le bureau d'à côté. Car il n'est pas rare d'envoyer un courriel à son collègue de palier plutôt que de lui demander un renseignement de vive voix. La communication virtuelle gagne du terrain au détriment des conversations en face-à-face, réduisant ainsi les chances de se confronter. Se confronter c'est « mettre en présence (deux ou plusieurs personnes) dont les déclarations ne sont pas concordantes pour expliquer les contradictions de leurs versions », propose le Robert. Peur de dire, crainte de donner son point de vue ou d'avouer ses faiblesses, peur de blesser ou de l'être en retour, refus des responsabilités ou fuite de la réalité, beaucoup d'obstacles s'opposent à la confrontation. Et pourtant elle fait gagner du temps, de l'énergie et du mieux-être dès lors qu'elle ne tourne pas en affrontement.

En ce qu'elle facilite la confrontation grâce à son cadre qui sécurise la communication (1), la médiation permet de libérer la coopération et la créativité (2) et de dénouer les relations conflictuelles (3).

1. LA MÉDIATION FACILITE ET SÉCURISE LA CONFRONTATION

Employé à tout va, le terme de médiation est le plus couramment associé à l'intervention d'un tiers dans un conflit ou une négociation. Dans une acception très large, il va jusqu'à désigner dans des entreprises ou institutions publiques ce qu'on appelait dans un autre siècle le « bureau des réclamations ».

Dans le contexte d'une organisation de travail, la médiation pourrait se définir ainsi :

La médiation est une dynamique de communication au service de la relation entre deux ou plusieurs personnes. Elle suppose le libre engagement des participants. Elle est facilitée par un tiers sans pouvoir de décision ni de conseil. Garantie et protégée par les principes de liberté et de confidentialité, la médiation repose sur la confiance et la responsabilisation des participants. Dans ce cadre, elle permet aux personnes en recherche d'organisation ou de coopération, en mal de dialogue ou en conflit, de créer ou de recréer du lien, et de trouver par elles-mêmes des solutions répondant aux besoins de chacun.

1.1. La médiation, une dynamique de communication soutenue par un cadre

La dynamique de médiation – on parle le plus souvent de processus – suggère mouvement et transformation. Laurence Cornu, philosophe, associe l'idée de processus à l'idée de vitalité (237). Contrairement au procédé tendu vers une réalisation attendue et prévisible, ou à la procédure qui formalise des procédés, le processus impulse, déclenche, s'interrompt, reprend, opère des transformations. La médiation est une dynamique de communication – au sens de mettre en commun – qui accueille ce qui est, explore ce qui a été, construit ce qui pourrait être, projette ce qui sera.

Elle est soutenue par un cadre. Non pas un cadre pour l'entraver, mais pour la protéger et la faire exister. « Dans la médiation, le cadre fait tiers, comme le médiateur garant du

(237) L. CORNU, « Du processus au cadre : processus de symbolisation et symbolique du cadre », *in Écrits et manuscrits de la médiation familiale,* n° 2, Cahiers de l'APMF, Octobre 2004.

cadre » affirme Claire Denis, médiatrice et formatrice : « Poser un cadre, c'est créer de l'espace et du vide pour qu'adviennent la parole et le dialogue » (238). Ce n'est qu'une fois recueillis la libre adhésion et l'engagement des participants à la médiation qu'il est possible d'installer le cadre et de le faire vivre. Mais, inversement, c'est souvent l'annonce du cadre et de sa présentation qui, par son effet rassurant, déclenche la volonté ou l'acceptation d'entrer en médiation (239). On y entre de son plein gré comme dans une tente, à l'écart du quotidien de travail. On n'y sera pas dérangé, ni interrompu, dans un espace-temps délimité, protégé et sécurisé par des règles de savoir-être, par la confidentialité et la liberté d'en sortir à tout moment sans donner d'explication. Le cadre redonne une chance à la confiance qui n'a pas été accordée jusque-là, s'est perdue ou a été mise à mal par l'histoire de la relation entre les personnes. « Le cadre est ce qui permet, s'il existe, que s'instaure une adresse de sujet à sujet, une parole adressée, une mise en mots des maux communs » (240) écrit Laurence Cornu. Dans le cadre de la médiation, les personnes sont à égalité de place. Il revient d'ailleurs au médiateur, à une place particulière quoique égalitaire, d'y veiller, en respectant notamment l'exigence de l'impartialité. Dans le contexte des relations au travail, la question des rapports de hiérarchie peut cependant se poser. Nous y reviendrons.

1.2. La médiation au service de la relation

La relation entre les personnes, qu'elles soient deux ou plusieurs, est à la fois l'objet et le sujet de la médiation. L'objet, parce qu'elle est la substance même de la médiation en même temps que son but, pour la nouer ou la renouer. Le sujet, en ce qu'elle est le moyen qui la fait advenir. Jean-François Six, fondateur du Centre national de la médiation et de l'Institut de formation à la médiation, inscrit la rencontre, l'écoute et la créativité au cœur de la médiation. C'est une démarche où se risque l'altérité. Elle a lieu en face-à-face, en vis-à-vis. « Vis », de l'ancien français, a donné visage. La médiation est l'acceptation d'une rencontre de visage à visage. « (...) **La médiation est l'art de se confronter,** de comparer, d'échanger, d'éviter d'en faire accroire, d'arriver à pouvoir choisir, par soi-même, sa vie et le sens de sa vie, en toute liberté (...) » (241).

La médiation est écoute. Jean-François Six rappelle qu'au Moyen Âge, l'ouïe était considérée comme le premier des sens, comme celui qui fondait la connaissance. « En écoutant, je ne pense rien à l'avance, je ne veux rien qui serait préconçu » (242). Il s'agit par l'écoute de faire de la place à l'autre pour qu'il s'exprime. Il s'agit de le reconnaître sans le réduire à un jugement ou à une fonction. La médiation est créative du fait même de la rencontre de personne à personne. Il ne peut donc en sortir un résultat préétabli. Jean-François Six reconnaît une véritable médiation à ce qu'elle fait surgir une dynamique à laquelle on ne s'attendait pas. Il en donne la définition suivante :

« Une démarche librement décidée par laquelle une personne ou un groupe entreprend devant soi-même ou devant autrui une dynamique de lien. Cette démarche requiert un certain dessaisissement de soi. Elle a pour but d'accéder à une perspective nouvelle et de construire un meilleur univers relationnel » (243).

Dans une approche philosophique, le tiers dans la médiation n'est pas un tiers extérieur, mais ce qui se trouve « entre ». C'est de la relation entre les personnes qu'il s'agit, du lien qui à la fois les sépare et les réunit. Les personnes à bord de la médiation sont ainsi les seules maîtresses de leur relation, seules capables de l'améliorer par le dialogue. Le tiers, dans les définitions habituelles de la médiation, n'est donc pas l'auteur de la médiation, il en est « le passeur » pour reprendre la formule de Claire Denis, formatrice et médiatrice. Il ne peut décider à la place des personnes, ce dont fait état la précision « sans pouvoir de décision ni de conseil », dans la première définition de la médiation précitée (244).

---

(238) C. DENIS, « Du cadre au processus », *in* ouvrage précité.
(239) *V. infra* p. 133 le témoignage de Catherine.
(240) L. CORNU, « Du processus au cadre "processus de symbolisation et symbolique du cadre" ».
(241) V. MUSSAUD, J.-F. SIX, Médiation – Éd. Seuil 2002, p. 127.
(242) *Ibid* p. 155.
(243) *Ibid* pp. 110-111.
(244) Voir *supra,* p. 130.

1.3. La liberté, condition de la médiation

La liberté d'entrer en médiation et d'en sortir à tout moment est un principe commun aux participants et au médiateur. Ce principe est primordial car il conditionne la sincérité, la confiance et la responsabilisation de l'ensemble des acteurs. « La liberté individuelle est ce qui permet de s'engager, car seule une volonté libre peut être à l'origine d'un engagement » affirme Françoise Dekeuwer-Défossez, spécialiste du droit de la famille (245).

Sans l'adhésion librement consentie de chacun, il n'est pas possible d'installer le cadre, acteur essentiel de la médiation. Pour cette raison, l'accord des participants est symbolisé par la signature d'une charte de médiation appelée encore engagement à la médiation. La charte reprend les engagements de chacun – ceux du médiateur (confidentialité, indépendance, impartialité, neutralité) – et ceux des participants (confidentialité, sincérité, écoute et respect de chacun).

L'expérience d'une tentative de médiation de groupe dans une agence bancaire illustre bien l'impossible contournement du principe d'adhésion volontaire à la démarche, dès son commencement. Une médiation avait été envisagée en vue de rétablir le dialogue et une ambiance propice au travail, au sein d'une équipe de cinq personnes, dont le chef d'agence, et d'apaiser la souffrance au travail d'au moins deux d'entre elles. Pour donner une chance au processus – avait-on cru – dans le contexte d'une situation décrite comme extrêmement tendue et dégradée, l'engagement à la médiation n'avait pas été soumis à la décision de chacun des membres de l'équipe aussitôt après l'entretien collectif d'information. Il l'avait été, une fois passés les entretiens individuels avec le médiateur et la présentation à toute l'équipe du « portrait de la situation ». Malgré tout, pour impliquer les participants, il avait été convenu que l'initiative du rendez-vous avec le médiateur leur reviendrait. Certains ne l'ont pas prise, manifestant par là leur refus tacite de l'entretien individuel et, partant, du principe même d'une médiation. Les entretiens ont ainsi démontré plus ou moins de sincérité et de confiance de la part des participants, selon qu'ils avaient adhéré ou non à la perspective d'une médiation de groupe. Ceux qui n'y étaient pas favorables ont développé, lors de la rencontre individuelle avec le médiateur, une stratégie défensive voire offensive, la meilleure défense étant l'attaque comme chacun sait : ni la confiance ni la sincérité indispensables à l'expression des sentiments et des besoins (246) n'y avaient leur place. En l'absence d'engagement officiel à la médiation, les échanges, dans la foulée de la présentation collective du portrait de la situation, ont été limités et contraints. En effet, ils ne pouvaient être protégés ni par le processus de la médiation ni par ses règles de sincérité, de respect et d'écoute mutuels. De ce fait, le partage des enjeux de la médiation envisagée n'avait pu être clairement reconnu.

Dans la médiation familiale, l'enjeu – le bien-être et l'intérêt de l'enfant (des enfants) – est fort et presque unanimement partagé par les deux parents. On peut ainsi envisager qu'il puisse compenser l'absence de demande d'assentiment pour engager la démarche. C'est l'objet d'une expérimentation en cours au sein de certains tribunaux de grande instance pour les demandes de modification des modalités d'exercice de l'autorité parentale précédemment fixées par le juge (247). L'intérêt et l'objectif de la médiation, indiscutables par l'un et l'autre parent, vaudraient donc de dépasser la réticence, la rancœur ou la peur qui pourraient empêcher d'y rentrer. Dans une organisation de travail, les enjeux de la médiation sont divers – coopération à un projet commun ; besoin de faire cesser le mal-être ; désir de retrouver une ambiance de travail sereine... – et pas toujours partagés ou à des degrés différents. Par conséquent, en dehors de toute considération déontologique, nous pensons inenvisageable de passer outre l'adhésion des participants à la démarche. De la même façon qu'on ne peut obliger une personne à se soigner ni la soigner malgré elle, il n'est pas possible d'imposer la médiation. On ne peut forcer les personnes à se confronter, à prendre soin de leur relation, si elles n'en voient pas l'intérêt ou se déchargent de toute responsabilité en faisant peser sur l'autre, ou sur les autres, toute la faute de la relation dégradée. Disons qu'il est possible de le faire, mais alors la médiation ne pourra advenir. Entrer en médiation suppose courage, responsabilité et confiance.

(245) F. MOUNIER, Entretien avec Françoise Dekeuwer-Défossez, « Se lier pour se libérer » (1/5), *La Croix,* 25 août 2014.
(246) Voir *supra* La communication bienveillante, p. 83.
(247) Loi n° 2011-1862 du 13 décembre 2011, art. 15.

« Ce sont les peurs qui résistent à l'entrée en médiation. Chaque étape coûte. À chaque fois on se retrouve face à soi-même, en son âme et conscience. Dans l'introspection, on découvre sur soi des choses qui font plaisir et d'autres pas. Ce qui ne fait pas plaisir réveille nos peurs. Dans l'étape du face à face, il s'agit d'accepter que l'autre soit blessé autant que soi. Survient alors la peur de se remettre en cause. Nos fondations intérieures peuvent en être ébranlées. Il y a un risque que l'autre puisse bousculer l'image profonde que l'on a de soi. Mais, si on parvient à traverser cette peur, on en sort grandi. Si on ne la dépasse pas, elle ressurgira. »

Témoignage de Catherine, salariée dans une banque (le prénom a été changé), recueilli par l'auteur en février 2015.

Gabrielle Planès, présidente de l'Association Nationale des Médiateurs (ANM) envisage la médiation comme « un beau risque à courir », dont le socle est la confiance : « La médiation nécessite que les personnes aient confiance en elles-mêmes, confiance dans le processus, confiance dans le médiateur. Quant au médiateur, il doit avoir confiance en lui, c'est-à-dire dans son savoir-faire et son savoir-être ».

1.4. La confiance entre engagement et incertitude

Lors du colloque sur la confiance organisé par l'ANM (248), Emmanuel Nal, philosophe, questionnait : pourquoi accepter le risque de la confiance alors qu'il nous rend vulnérable ?

S'engager peut d'autant plus apparaître comme une folie que se rendre vulnérable expose à d'autres vulnérabilités. Mais Pascal estime qu'il y a deux excès : « exclure la raison, n'admettre que la raison ». On ne peut juger la pertinence de notre action qu'après l'avoir réalisée, sachant que le temps n'apportera jamais de preuve absolue. La confiance est un résultat, une décision ou un élan. Elle est à la fois le fondement et la condition d'une découverte future. C'est le « Pourquoi pas ? » des personnes qui acceptent d'entrer en médiation.

Alors qu'est-ce qui peut décider à faire confiance ? Un sentiment ou un enjeu partagé (retrouver l'entente perdue qui manque cruellement, la nécessité de devoir travailler ensemble...) la recommandation – la marque de confiance des autres agissant alors comme un témoignage – le pari ?

« La perspective de la médiation a ouvert une porte. J'entrevoyais une solution. Je misais sur la mémoire de l'équipe, sur ses souvenirs des bons moments passés ensemble que, personnellement, j'avais envie de retrouver. Alors, je me suis dit : s'il n'y a qu'une chance, je la prends. »

Catherine, salariée dans une banque (le prénom a été changé).

Qu'est-ce qui favorise la confiance ? L'humilité, la compréhension et l'acceptation du cadre (dans lequel on l'accorde), la parole donnée (charte de médiation). La confiance se co-construit. C'est ainsi qu'Emmanuel Nal comprend le terme de « parties » dans la médiation, non pas dans son acception juridique, mais au sens du partage.

1.5. La confidentialité gage de la confiance

Comme la liberté, la confidentialité est une condition à la médiation. Elle sécurise autant le cadre que les acteurs de la médiation, qui sont assurés que rien de ce qui s'y dit, s'y vit ou s'y joue ne pourra être utilisé à leur détriment. « Le principe de confidentialité m'a mise en confiance » témoigne Florence (249), salariée dans une association.

C'est un principe autant qu'un engagement commun, qui lie le médiateur et l'ensemble des participants. Dans le code de la déontologie du médiateur (250), la confidentialité est considérée comme l'une des deux règles garantes du processus de la médiation. Le consentement, que nous avons appelé « la liberté », étant la seconde.

---

(248) Colloque organisé par l'Association nationale des médiateurs en décembre 2014 : « Confiance, organisations, médiation la confiance ne se décrète pas, elle se gagne ».
(249) Le prénom a été changé. Témoignage recueilli par l'auteur en décembre 2014.
(250) Code national de déontologie du médiateur, rédigé par le rassemblement des organisations de la médiation (R.O.M.), présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009.

« Le médiateur ne divulgue ni ne transmet à quiconque le contenu des entretiens ni aucune information recueillie dans le cadre de la médiation, sauf s'il en a l'obligation légale ou s'il y a non respect d'une règle d'ordre public. Le médiateur ne peut notamment pas faire état des éléments dont il a eu connaissance lors de son intervention et ne doit fournir aucun rapport à ce sujet (...). »

Ce principe de la confidentialité est-il difficile à admettre dans le contexte d'une organisation de travail, où le représentant « ayant payé » pourrait exiger qu'un compte-rendu de médiation lui soit remis en retour ? Aucunement, dès lors que le cadre et les conditions du processus de la médiation ont été présentés et compris. En revanche, sont à considérer et à prendre en compte les personnes indirectement concernées par la médiation, telles que les collègues et les responsables hiérarchiques par exemple. C'est-à-dire des acteurs de l'entreprise, qui ne sont pas engagés dans la médiation, mais dont l'enjeu et/ou les participants les touchent de près. L'engagement à la confidentialité obligent les participants les uns envers les autres. Il prévient leur envie d'aller, par désinvolture ou stratégie, bavarder, rendre compte, voire instrumentaliser des tiers extérieurs à la médiation. Si les acteurs le jugent nécessaire, c'est ensemble et d'un commun accord qu'ils décideront, le cas échéant, de ce qui pourra être ou non divulgué de l'espace-temps médiation. Ainsi, hors de cette bulle, le principe de confidentialité met-il encore à l'abri la médiation et ses participants. Il les protège de la curiosité des uns ou de la pression des autres. Le principe de la confidentialité prévient la tentation du manager directif ou du directeur persuasif de s'enquérir des « résultats » de la médiation auprès de ses collaborateurs qui y participent. Il l'amène à se déposséder du contrôle et de la maîtrise d'une situation habituellement rattachée à sa mission professionnelle et à faire confiance à son tour. La confidentialité rejoint ainsi l'exigence d'indépendance du médiateur qui, comme elle, doit permettre à la « tente de la médiation » d'être étanche aux pressions extérieures.

1.6. L'indépendance du médiateur, adossée à sa légitimité et à la contractualisation

Le code national de déontologie (251) exige du médiateur qu'il soit libre de toute pression intérieure ou extérieure à la médiation et ce, « même lorsqu'il se trouve dans une relation de subordination et/ou institutionnelle ». Comment, dans un contexte de subordination, la posture d'indépendance du médiateur est-elle tenable ? Comment un médiateur interne institué par la direction et en dépendant hiérarchiquement, peut-il garder son indépendance ? De la même façon, comment un médiateur externe qui facture ses prestations à l'entreprise et dont l'intérêt économique est de faire perdurer sa relation commerciale avec elle peut-il assurer de son indépendance ? Cela semble pour le moins paradoxal. La réponse est dans la loyauté du médiateur et dans le rigoureux travail de préparation en amont des conditions nécessaires à la mise en place de la médiation. Ainsi, dans une entreprise de la taille de la SNCF (252), l'offre interne de médiation proposée au personnel depuis 2009 en cas de conflit interrelationnel donne lieu à une contractualisation. Un contrat signé entre le directeur de l'établissement concerné et le médiateur interne les oblige l'un envers l'autre à connaître et à accepter les principes déontologiques de la médiation. Cette convention autorise le médiateur interne à intervenir, avec l'assurance de n'être ni la voix de son maître ni le rapporteur de ce qui se sera dit ou vécu. La démarche est la même dans le cas d'une médiation accompagnée par un médiateur externe. Un contrat est signé avec le représentant de l'entreprise avant toute intervention. Il précise l'objet et l'organisation de la médiation, le déroulement du processus, le lieu, son coût ainsi que les engagements respectifs du médiateur et de l'entreprise. Ainsi **le médiateur est-il tenu à une obligation de moyens et non de résultat** comme l'a précisé la Cour de cassation (253). Par là, elle libère le médiateur de sa dépendance commerciale. D'autant plus que la règle a été complétée par la jurisprudence : la rémunération du médiateur ne peut pas être subordonnée à l'obtention ou non d'accord. La signature du contrat suppose donc que l'entreprise ait confiance dans la médiation et dans le médiateur. En effet, elle s'engage à ce que les personnes participant à la médiation se rencon-

(251) *Op. cit.* sur la confidentialité.
(252) La SNCF compte 250 000 salariés dans le groupe, répartis sur plusieurs continents dont 160 000 en France. Voir l'expérience de médiation interne à la SNCF dans L'essor de la médiation en entreprise, F. RONGEAT-OUDIN, V. ROULET et M. OUDIN, Éd. médias et médiations, mars 2014.
(253) Cass. 2e civ., 22 mars 2007, n° 06-11790.

trent pendant le travail. Ce temps dévolu à la médiation, improductif pour l'entreprise, représentera donc un coût. Elle rétribue de surcroît un service sur lequel elle n'a pas prise et pour lequel, dans le respect de la confidentialité, il ne lui sera fait aucun autre compte-rendu que l'état d'avancement du parcours de la médiation. On comprend, dans ces conditions, la nécessité d'une phase de présentation et d'explication pour que la direction de l'entreprise s'approprie la démarche de médiation et en reconnaisse la légitimité et le bien-fondé. Cette étape est tout aussi essentielle à l'adresse des Instances Représentatives du Personnel (IRP). Sans leur acceptation de la médiation et de son processus, sans l'accord de leur confiance, l'indépendance du médiateur et sa légitimité risquent d'être sujettes à caution. *A contrario,* elles seront d'autant moins contestables que les instances représentatives du personnel auront été associées, en partenariat avec la direction, à l'introduction de la proposition de la médiation au service de la qualité des relations dans l'entreprise. La reconnaissance de la médiation par l'ensemble des partenaires sociaux donne un gage de confiance aux personnes amenées à décider d'entrer ou non en médiation.

> « Je suis arrivée très angoissée à l'idée de cette réunion dont je ne connaissais pas l'objet. Étant donné l'état de l'ambiance dans l'équipe et la teneur d'un entretien récent avec le directeur de groupe, je craignais d'être limogée en public. J'avais peur d'être mangée toute crue par l'équipe. La pression est descendue d'un cran lorsque le directeur a expliqué la raison de la réunion, que j'ai compris qu'il s'agissait d'une proposition de médiation et que nous aurions affaire à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise.
>
> Une fois seuls avec le médiateur qui nous a expliqué ce qu'étaient la médiation, ses principes et ses étapes, j'ai soufflé : savoir qu'il était indépendant et qu'il ne ferait pas de rapport à la direction m'a complètement rassurée. Après la présentation, j'ai demandé à un représentant du personnel s'il connaissait la médiation et le médiateur. Savoir qu'ils avaient reçu l'aval du CHSCT m'a également rassurée. »
>
> *Témoignage de Catherine (le prénom a été changé) recueilli par l'auteur en février 2015.*

1.7. Le tiers, « un passeur »

« Le médiateur est un passeur. Il restitue pour clarifier la pensée de celui qui l'exprime mais aussi pour la faire passer à l'autre. Ce qui est dit ne lui est pas adressé directement mais appartient à l'autre. »

Cet éclaircissement du rôle et de la place du médiateur par la médiatrice et formatrice, Claire Denis (254), élimine implicitement les fonctions associées à ce avec quoi est souvent confondue la médiation : il n'est ni arbitre, ni conciliateur, ni travailleur social, ni thérapeute, ni expert, ni conseil, ni coach.

> « La présence du tiers a permis de mettre les choses à plat et d'exprimer ce que par pudeur ou par tempérament on ne dit pas à l'autre. »
>
> *Témoignage de Florence (le prénom a été changé), salariée dans une association, recueilli par l'auteur en décembre 2014.*

Le médiateur pose le cadre éthique (255), en est le garant et le fait vivre dans une permanente re-création au cours de la médiation. Il est soutenu en cela par ses exigences déontologiques de **confidentialité, d'indépendance (256), de neutralité et d'impartialité.**

Le code national de déontologie du médiateur présente ainsi la neutralité :

« Le médiateur accompagne les personnes dans leur projet sans faire prévaloir le sien ».

En se mettant à distance de l'histoire des personnes, en s'obligeant au retrait de ses propres idées, sentiments ou valeurs, il donne sa place à la médiation et, par conséquent, à la liberté et à la responsabilité de ses acteurs. Il leur permet de recouvrer leur « pouvoir d'agir » (“empowerment”) et de l'exercer.

---

(254) *Op. cit.*
(255) Voir *supra* La médiation, une dynamique de communication soutenue par un cadre p. 131.
(256) Voir *supra* sur la confidentialité et l'indépendance pp. 136 et s.

« Grâce à la médiation nous avons pu faire remonter ensemble à la direction de l'association ce qui nous faisait défaut au plan administratif et ce qui nous aiderait dans l'accomplissement de notre mission. L'aspect positif c'est que, depuis, je le fais systématiquement quand je l'estime nécessaire. »

Florence, témoignage précité.

Par l'impartialité que d'aucuns présentent comme la multi-partialité, le médiateur s'oblige à ne pas prendre parti, à soutenir chacune et toutes les personnes de la rencontre, à prendre en considération tous les points de vue. Il s'interdit de donner raison aux uns plus qu'aux autres. Il veille aux conditions d'un dialogue équitable.

Par sa qualité de présence, d'attention et de disponibilité à chacun, il favorise la parole et le dialogue : « La parole qui nous fait humains et nous relie les uns les autres » (257). Carl Rogers voit dans la propension au jugement et à l'évaluation l'obstacle majeur à la communication. On y remédie selon lui « en créant une situation dans laquelle chacune des différentes parties arrive à comprendre l'autre du point de vue de l'autre. On y est arrivé en pratique (...) par l'influence d'une personne désireuse de comprendre chaque point de vue d'une manière empathique agissant ainsi comme le catalyseur qui précipite la compréhension ultérieure » (258). « La personne désireuse » qui est décrite pourrait être n'importe qui de bonne volonté. C'est son savoir-être que s'efforce d'adopter le médiateur afin d'agir comme « le catalyseur qui précipite la compréhension ultérieure ». Il a ainsi recours à l'écoute active ainsi qu'aux autres fondements de la relation d'aide, révélés et éprouvés par Carl Rogers (congruence, attitude positive sans jugement, empathie). Il utilise la reformulation et le recadrage et s'approprie, autant que sa formation et sa pratique le lui permettent, la Communication NonViolente (259) développée par Marshall Rosenberg.

2. LA MÉDIATION POUR FAVORISER LA COOPÉRATION

La société moderne a fait place au sujet. Contrairement à ce qui prédominait dans la société traditionnelle – l'imposition d'une autorité descendante sans discussion possible – l'individu et sa capacité à l'autonomie, au développement et au jugement personnels occupent la première place. En se libérant, l'individu en est arrivé « à fantasmer son autoconstruction avant de se percevoir comme un parmi tant d'autres » (260). Cependant l'être humain, être de désir et être social, est ambivalent. Il cherche son équilibre entre le désir d'être soi (grandir, s'affirmer, se distinguer, être seul...) et celui d'être en lien avec les autres. C'est au cœur de ce paradoxe que se construit le travail d'équipe, entre la préoccupation qu'a chacun de son intérêt et de sa réalisation personnels et l'envie de se relier et de partager avec autrui. « Il ne s'agit donc pas d'un choix entre la partie et l'ensemble. C'est l'une et l'autre qu'il faut faire cohabiter, s'articuler et coexister » (261), affirme le travailleur social en protection de l'enfance, journaliste et formateur, Jacques Trémintin.

2.1. La diversité, un défi à relever

La coopération dans l'organisation de travail est ce qui la rend vivante.

Elle interroge la capacité de ses membres à vivre ensemble au travail. Dans les organisations, le travail en équipe fait coexister origines culturelles, générations, professions et sexes différents. Des chercheurs (262) ont décrypté les formes que prend cette diversité.

Selon les origines, certaines cultures privilégient les besoins des individus quand d'autres s'attachent davantage à ceux du groupe. Suivant les cultures, la distance à l'autorité est différente selon que leurs valeurs sont de compétition ou de coopération.

(257) M.-F. BACQUE, rédactrice en chef de la revue « Études sur la mort ». Extrait tiré d'un entretien dans La Croix du 20 janvier 2015.
(258) C. R. ROGERS, Le développement de la personne, InterÉditions, septembre 2009, p. 220.
(259) Voir *supra,* p. 83 et s. sur la communication bienveillante.
(260) J. TREMINTIN, Articuler l'individu et le groupe, *Non-Violence Actualité,* juillet-août 2012.
(261) *Ibid.*
(262) A. GAVRANCIC, F. COURCY et J. PROULX, « Comment superviser une équipe de travail diversifiée ? », Gestion, volume 34/n° 2 – Été 2009.

Les trois, voire quatre générations différentes, qui cohabitent dans l'entreprise sont soumises aux mêmes défis d'insertion, de carrière et de retraite, mais diffèrent dans la façon de les relever.

La complexité des questions professionnelles à traiter nécessite la présence de plusieurs disciplines au sein des équipes de travail, favorisant la créativité et la résolution de problèmes, mais aussi les clans.

La mixité homme-femme a elle aussi une répercussion sur la dynamique relationnelle, au sein de l'équipe.

Quelle que soit sa forme – il arrive que les quatre coexistent en même temps – la diversité est à la fois source de richesse en termes d'expérience humaine, de créativité, d'innovation, et cause de complexité et de tensions. Selon la façon dont la diversité sera prise en compte, l'efficacité de l'équipe en pâtira ou au contraire s'en trouvera décuplée. La clé pour faire de la diversité un atout ? La qualité de communication entre ses membres.

Dans une étude publiée dans la revue Science, des chercheurs américains (263) ont démontré que la performance d'un groupe résultait peu des intelligences individuelles de ses membres. Autrement dit l'équipe n'est pas « intelligente » parce qu'il s'y trouve un génie ou que tous ses membres sont intelligents. Plus que les intelligences individuelles, c'est la qualité de la communication entre les membres du groupe qui est déterminante. La diversité des points de vue contribue autant à l'intelligence du groupe que la somme des connaissances.

Ainsi trois facteurs détermineraient l'intelligence collective, c'est-à-dire les performances d'un groupe d'individus dans la réalisation de tâches cognitives diverses : le niveau de sensibilité sociale (264) des membres du groupe, l'équivalence dans les prises de parole et la proportion de femmes, en ce qu'elles sont plus disposées que les hommes à laisser parler les autres et à les écouter. L'excellence individuelle comme moteur de la performance des groupes sociaux et la valeur de la compétition se trouvent là battues en brèche.

Il est donc désormais prouvé que la réussite de nombreux projets ne tient pas seulement aux compétences et à l'intelligence des membres de l'équipe, mais aussi et surtout à la qualité de leurs relations. La coopération sera donc d'autant plus fructueuse que les différences et la diversité des points de vue auront pu s'exprimer, se confronter et s'enrichir mutuellement. C'est précisément ce que propose la médiation de projet.

2.2. Dans la médiation se vit l'expérience de la coopération

Si être d'accord n'est pas le présupposé de la coopération, la confrontation des idées et des points de vue en est un, dans un contexte de libre expression et d'égalité de place, sans contrainte ni pression d'aucune sorte.

> « La confrontation est saine dès lors que la confiance est là. C'est elle qui permet de se dire les choses et de faire part de son désaccord. Je crois aux temps d'expression. La grogne doit pouvoir s'exprimer. »
>
> *Paule, enseignante et directrice adjointe d'un établissement scolaire (120 personnes y travaillent). Témoignage recueilli par l'auteur en janvier 2015.*

Pour bénéficier de la chance offerte par la diversité, il est nécessaire de reconnaître les différences au sein de l'équipe pour en comprendre les enjeux et identifier les points de tension ou d'achoppement. Quelles sont les attentes de chacun, les perceptions individuelles du projet et les besoins à combler (formation, accompagnement, reconnaissance, etc.) ?

Sur ces points particuliers que sont, la liberté de parole dans un cadre protégé et la reconnaissance mutuelle des différences, la médiation a un rôle à jouer, encore méconnu.

---

(263) A. WOOLLEY, C. CHABRIS, A. PENTLAND, N. HASHMI, T. MALONE, « Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups », Science 2010 Oct 29, 330, 686-8.
(264) La sensibilité sociale revient à la capacité des membres d'un groupe à percevoir les émotions des uns et des autres.

Gabrielle Planès, présidente de l'Association Nationale des Médiateurs (ANM) définit la médiation comme « **un processus coopératif** de prévention et de règlement des différends par les parties elles-mêmes sous la conduite d'un tiers compétent, le médiateur ».

La médiation intéresse de près la coopération, car la logique de co-construction et donc de co-opération est constitutive de son processus en même temps qu'elle en est le fruit. En interne, elle peut être encadrée par un tiers formé à la posture du médiateur, à l'occasion de réunions de travail, où des décisions difficiles sont à l'ordre du jour. Ou bien encore lorsque des divergences d'opinion empêchent d'atteindre un objectif par exemple.

La médiation a sa place dès lors qu'il s'agit de faciliter le dialogue et de favoriser le travail en équipe. Elle est pertinente pour accompagner les projets de développement ou les changements dans l'entreprise, à l'occasion d'une restructuration, d'un déménagement, d'une réorganisation, ou bien d'une transmission comme dans la situation réelle suivante.

> Depuis une réunion houleuse où se sont exprimé des avis divergents, Véronique ressent comme souhaitable l'accompagnement d'un tiers pour les aider, elle et ses associés, à réfléchir à l'orientation de leur cabinet d'expertise comptable, dans une perspective de transmission. Ses associés ont dix ans de plus qu'elle. Au-delà de l'aspect technique de la transmission et d'une stratégie de développement à adopter, des ressorts psychologiques sont sous-jacents : comment admettre de se déposséder d'une activité qui remplit une grande part de sa vie actuelle ? Comment envisager sereinement la retraite ? À quelle échéance pour chaque associé compte tenu des différences d'âge ?
>
> Spontanément, Véronique a pensé aux services d'un coach. À la suggestion de la médiation elle a réagi en disant : « Mais, nous nous entendons bien ! » pensant (comme beaucoup) que la question de la médiation ne se posait qu'en cas de conflit.
>
> *Véronique, gérante d'un cabinet d'expertise comptable, janv. 2015.*

La situation de ces trois associés se prêterait-elle à la médiation, à la condition qu'ils y consentent ? Les raisons suivantes le laissent penser :

– L'enjeu de leur relation est fort et partagé justement parce qu'ils s'entendent bien.

– Les enjeux professionnel et affectif sont mêlés.

– Associées, aucune des personnes concernées n'a le pouvoir de trancher pour les autres.

– Elles ont besoin les unes des autres pour avancer.

En ouvrant un espace protégé pour l'écoute, l'échange et la créativité, en accordant sa place aux points de vue de chacun des trois associés et en prenant en compte leurs représentations, leurs besoins et leurs aspirations, la médiation jouerait alors un rôle préventif. En présence d'un tiers indépendant, neutre et impartial, elle serait propice à exprimer les non-dits, à éviter et/ou à dissiper les appréhensions, les malentendus et les crispations. Elle permettrait d'envisager, sans tabou ni crainte, l'éventail des possibilités mises à jour, y compris celles que n'auraient pas imaginées les associés chacun de leur côté. Enfin, la coopération, expérimentée « dans la tente de la médiation », aurait pour effet, à la manière d'une formation, de renforcer encore leur capacité à travailler ensemble une fois « au-dehors ». Elle leur permettrait d'envisager sereinement l'avenir et de le préparer avec lucidité.

2.3. Un exemple de médiation ayant contribué au vivre ensemble dans l'organisation

En Belgique francophone, le directeur général d'une chaîne de magasins et son directeur adjoint, soucieux du bien-être au travail du personnel, ont souhaité faire remonter les sujets de satisfaction et d'insatisfaction des salariés et gérants des 25 supermarchés affiliés. Ils ont confié cette mission à un médiateur indépendant.

> « Cette médiation au sens large pourrait être qualifiée de facilitation. Elle devait permettre à chacun de pouvoir exprimer ses attentes, ses besoins, ses questions ou ses suggestions, qu'ils soient liés à sa fonction, à son groupe de travail ou à l'organisation même de l'entreprise. Dans ce cadre, tous les sujets étaient permis. »
>
> *Jacques Salzer, médiateur.*

Pendant près de deux ans, le médiateur s'est rendu successivement dans les 25 magasins de la chaîne pour y intervenir deux à trois jours.

La première journée était consacrée aux entretiens individuels avec chacun des membres du personnel, de dix à vingt, selon les supermarchés. Avant de recueillir leurs attentes ou suggestions, Jacques Salzer vérifiait que l'intérêt et les objectifs de la démarche voulue par la direction étaient clairs et acceptés. Revenaient trois formes de résistance que les entretiens ont permis de lever : « Je suis trop jeune dans l'entreprise : Je n'ai rien à dire ». « Une réunion, pour quoi faire ? Il y en a déjà eues, ça ne sert à rien ». « Il y aurait bien des choses à dire, mais ça risque d'être mal vu ! » Le médiateur a pris en compte cette crainte en s'enquérant de la sécurité de la parole auprès du directeur adjoint qui s'y est engagé personnellement.

Le lendemain, en présence d'une partie de la direction, le personnel dans son ensemble, gérant et adjoint compris, était accueilli dans une salle d'hôtel. Après avoir rappelé les objectifs, Jacques Salzer invitait les participants à s'exprimer soit par oral soit par écrit, si l'anonymat était préféré :

« Je ne suis pas autorisé à prendre des cours d'informatique » ; « Les salades n'arrivent pas fraîches dans les rayons » ; « Le patron ne vient jamais boire une bière avec nous » ; « On m'avait promis une augmentation dans les six mois, un an plus tard, j'attends toujours », etc.

Une fois classés par thème, les sujets ont été repris un à un : « Que pourriez-vous proposer ? » Des solutions ont alors été ébauchées. Certaines, dépendantes du pouvoir de décision du directeur adjoint et approuvées par lui, ont aussitôt été entérinées. Exemple : oui aux cours d'informatique. D'autres solutions, nécessitant des engagements à différents échelons ont été approfondies à partir de la question suivante : qui fait quoi de sa place ?

C'est ainsi que le responsable des fruits et légumes s'engageait, le cas échéant, à prévenir le responsable des achats du mauvais état de fraîcheur des salades pour qu'à son niveau il y remédie.

« Dès lors qu'une solution donnait matière à engagement toutes les précisions s'y rapportant étaient fixées : qui ? Quoi ? Comment ? Dans quel délai ? »

Certains points ont connu un dénouement très rapide. Le patron qui n'allait jamais boire une bière avec ses employés a osé en donner l'explication : il n'aimait pas la bière !

« Cette médiation montre bien la nécessité du travail de préparation, déterminant pour la suite. Les rencontres individuelles ont permis de s'entendre sur les objectifs, de révéler les résistances et d'obtenir l'accord des participants. Elles ont permis d'établir une relation de confiance avec le médiateur. Les évaluations faites par la suite ont montré que la médiation avait contribué au mieux-être des salariés et à l'amélioration du fonctionnement des équipes et de l'organisation. »

Jacques Salzer, médiateur.

Bien que le plus souvent et le plus spontanément associé à la résolution des différends, le recours à la médiation se justifie à titre préventif, avant l'irruption des difficultés relationnelles. En sécurisant et en favorisant la confrontation des idées, des points de vue et des différences, la médiation prévient les causes des blocages et des tensions et donne toute sa chance au potentiel de créativité et d'innovation de la diversité.

3. LA MÉDIATION POUR DÉNOUER LA RELATION CONFLICTUELLE

Par peur de la confrontation, pour éviter « de faire des histoires » ou « d'en faire toute une histoire » et d'en risquer les effets, on préfère mettre certains sujets sous le tapis. On les met au placard comme on le ferait d'un camembert puant (265). Cette image exprime au propre comme au figuré les conséquences du non-dit, du refus du face-à-face : au bout de quelques jours, c'est toute la maison, le service ou l'entreprise qui empeste !

(265) Image empruntée à Thomas d'Ansembourg, dans la préface de F. KELLER, Pratiquer la CNV au travail, InterÉditions, mai 2013.

3.1. Le conflit, un phénomène subjectif

Qu'entend-on par conflit interpersonnel ? Une enquête menée en 2013 par des étudiants de l'IAE de Tours dans des entreprises de plus de 200 personnes de la région révèle que près de 60 % des personnes interrogées reconnaissent un conflit à la fréquence des remarques désobligeantes échangées entre deux personnes, 46,30 % à ce qu'elles s'évitent, près de 39 % à une dispute, 18,5 % à un désaccord sur une question professionnelle. On reconnaîtrait donc davantage un conflit à ses manifestations qu'à ses causes. Perçu pour 89 % des sondés comme un événement majeur dans la vie de l'entreprise, le conflit est jugé positif par la majorité des personnes interrogées (51,2 %). Elle l'estime propice « à se dire les choses et à provoquer un changement ». Près de 30 % y voient un évènement négatif, néfaste à l'entreprise quand près de 19 % le considèrent comme inhérent à la vie de l'entreprise.

Le conflit (choc en bas latin) est la rencontre d'éléments contraires : intérêts, valeurs, sentiments, actes, procédures, contraintes, objectifs... Les tensions qui en découlent auront des conséquences négatives (blocage, agressivité...) ou positives (apaisement, progrès) selon la manière dont elles auront été prises en compte. Le conflit en soi est normal car nous sommes différents. Il est inhérent à ce qui fait l'unicité de chaque être humain. Il n'est pas synonyme de dysfonctionnement contrairement à certaines de ses manifestations. Le conflit est jugé négatif lorsqu'il est confondu avec ses manifestations.

Les chercheurs de Palo Alto définissent le conflit comme un processus que construiraient peu à peu les protagonistes en trois dimensions :

La dimension cognitive est la représentation que chacun se fait de la relation, selon une perception différente des intérêts, besoins, valeurs, opinions, buts ou objectifs.

La dimension comportementale recouvre les actes et les attitudes dont chacun se rend responsable (remarques désobligeantes, coups bas, froideur, agressivité...).

La dimension affective relève des sentiments éprouvés par chacun (peur, jalousie, colère ...).

Arnaud Stimec (266) définit le conflit comme étant « la rencontre de projets, émotions ou représentations perçus comme contraires ou incompatibles et pouvant provoquer, du fait de l'opposition qui en découle, un blocage ou un désordre ».

Le conflit interpersonnel est un phénomène perçu, c'est-à-dire subjectif. Autrement dit, il peut y avoir conflit alors même que l'une ou plusieurs des personnes concernées ne l'ont pas interprété comme tel.

> « La demande de médiation de la part de Patrick* m'a stupéfaite, car j'ignorais que nous avions un problème de relation. À l'époque, j'avais d'ailleurs été choquée de l'apprendre car je ne m'en doutais absolument pas. »
>
> *Témoignage de Florence*, salariée dans une association, recueilli par l'auteur en 2014.*
> **Les prénoms ont été changés.*

3.2. Un conflit peut en cacher un autre

Les conflits interpersonnels sont de nature différente. Edmond Marc et Dominique Picard (267) en proposent une classification :

– le conflit d'intérêt où chacun recherche son avantage personnel,

– le conflit territorial assimilable à la violation du « territoire personnel »,

– le conflit affectif qui naît des sentiments (inimitiés professionnelles).

(266) A. STIMEC, La médiation en entreprise – Éd. Dunod, 2009, p. 55.
(267) E. MARC, D. PICARD, Un Petit traité des conflits ordinaires, Seuil, 2006.

– le conflit cognitif portant sur la représentation que chacun se fait de sa vision du monde et de la réalité,

– le conflit de pouvoir, l'un voulant la soumission de l'autre, l'autre voulant se libérer de son joug,

– le conflit culturel,

– le conflit identitaire, dont l'enjeu est la reconnaissance de son identité par autrui qui la nie ou la blesse,

– enfin le conflit relationnel, qui porte sur la place tenue par les protagonistes les uns par rapport aux autres et sur le jeu d'interactions qui en découle.

Dans la réalité, le conflit apparent peut coexister avec d'autres, de nature différente. L'apport de la médiation est de contribuer à les repérer. Ils deviennent ainsi plus faciles à cerner et à résoudre. Le conflit relationnel en particulier est difficile à reconnaître, car il ne s'extériorise pas comme tel. Il se signale par la grande place prise par l'émotion (colère, frustration, animosité...), par la multiplication de disputes sans fondement au niveau du contenu, le recours répété à l'arbitrage, la personnification du problème – une personne devient Le problème – le report réciproque de la faute sur l'autre, l'enrôlement des tiers sur le terrain du contenu, et son emballement. Une fois déclarée, la relation conflictuelle se nourrit d'elle-même. Elle s'alimente par le besoin de dominer ou par la crainte d'être dominé. La méfiance et l'incommunicabilité entre les protagonistes rendent impossible tout dialogue sur les règles qui président à leur relation. Il arrive ainsi qu'on s'échine à dissiper le désaccord sur le contenu alors qu'en réalité le moteur du conflit est relationnel. Résoudre le conflit relationnel consiste à reprendre les règles du jeu et à restaurer la confiance mutuelle.

3.3. Les causes du conflit relationnel

« La relation devient conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé » (268). Dans l'interaction, chacun se positionne en permanence par rapport à l'autre, propose une définition de la relation qui est soit acceptée, soit refusée soit, à l'extrême, reniée par l'autre (269). Un responsable réagit au retard de son subordonné : « Savez-vous l'heure qu'il est ? » L'acceptation de la relation hiérarchique pourrait se traduire par la réponse suivante : « Veuillez m'excuser, voici la raison de mon retard ». Le refus de la même relation par : « Je n'ai pas de compte à vous rendre ». Et son désaveu par : « Il est 11 h 45 ». La troisième réponse est la plus violente, car elle revient à dire « Vous n'existez pas ».

Un conflit relationnel peut naître d'un style de management inadapté aux besoins de la situation. Un management trop directif, révélateur d'un besoin de maîtrise, inhibe la prise d'initiatives en même temps que le pouvoir de décision du manager de proximité. Il engendre des dysfonctionnements qui, du coup, accentuent la pression et le contrôle. Il est vécu comme un manque de confiance et aboutit paradoxalement à une perte de maîtrise.

À l'opposé, un management indécis souffrant d'un manque d'autorité incite aux jeux de pouvoir et d'influence à l'échelon hiérarchique inférieur. Il participe à la formation de clans.

Des conditions d'exercice de son métier mal vécues peuvent aussi être à l'origine de conflit relationnel. En renvoyant une image négative de soi, la manière dont on travaille conduit à reporter ses difficultés sur l'encadrement ou sa hiérarchie. Ce cas de figure est fréquemment observable dans le milieu sanitaire et social.

(268) M. PERRON, « Comprendre et gérer le conflit relationnel », *Gérer et comprendre,* mars 2009, n° 95.
(269) S. DINE, « Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto », W.P. n° 824, mars 2008.

3.4. Les réactions des personnes impliquées dans le conflit

Dans l'enquête évoquée plus haut (270), près de 69 % des personnes interrogées privilégient « l'affirmation de soi dans le respect de l'autre » plutôt que « la fuite » (11,1 %), « l'attaque » (14,8 %) ou « l'indifférence » (11,1 %). La première réaction se rapproche de la confrontation-coopération. Les personnes qui choisissent cette stratégie cherchent la satisfaction mutuelle des personnes en confrontation et à préserver une bonne relation entre elles. Cette intention suppose que chacun exprime ses besoins, prenne en considération ceux d'autrui et accepte de coopérer à la recherche de solutions. Ces personnes – une grande majorité révèle l'enquête – sont prédisposées au recours de la médiation.

La réaction de l'attaque illustre l'affrontement-compétition, qui se manifeste par l'agressivité y compris physique. Cette attitude trahit une volonté de domination/compétition impliquant un gagnant et un perdant. En retour, elle suscite la peur, l'évitement, la soumission ou bien l'affrontement sur le même terrain de la violence.

La fuite ou l'indifférence relèvent de la même réaction : l'évitement de la situation conflictuelle. Soit en se dérobant : « Je ne veux pas m'en mêler ». Soit en la niant : « Mais non, il n'y a pas de problème, tout va bien ». Le risque de la négation du conflit est qu'il ressurgisse plus tard, plus largement et plus durement. Toutefois, lorsqu'il y a danger, la fuite a son utilité.

Il existe deux autres comportements que l'enquête ne fait pas ressortir.

L'accommodement s'apparente à une démission face au conflit pour sauvegarder l'entente. La personne accommodante s'évertue à minimiser les choses, à calmer le jeu. Cette manière de faire ne règle rien au fond – les raisons du désaccord – mais préserve la bonne intelligence entre les partenaires. Elle a de l'intérêt si le problème est jugé insignifiant comparé au prix de la relation. Le risque, en reproduisant cette attitude avec la même personne, est d'accumuler rancœurs et frustrations qui éclatent ou se cristallisent en conflit.

Le compromis. Cette attitude d'arrangement, proche du marchandage, instille la ruse et la méfiance dans la relation. En cherchant à gagner le plus possible et à perdre le moins possible, le compromis fait perdre sur le double tableau des gains et de la relation.

3.5. La sortie du conflit

L'écoute est la base de l'entente. « Les conflits sont très souvent l'expression de malentendus qui sont eux-mêmes une combinaison de "mal-exprimé-mal écouté" », écrit le formateur en relations humaines et conférencier Thomas d'Ansembourg (271). Pour s'écouter, encore faut-il oser se confronter. La médiation, grâce à son cadre et à la présence du tiers, peut aider à surmonter la peur du face-à-face ou les réticences à son égard. En veillant aux conditions d'un dialogue loyal et équitable entre les participants – liberté d'expression de tous ; « déminage » des échanges, équilibre des prises de parole – le médiateur est garant du cadre protecteur (272). Attentif à la forme du dialogue, il n'impose rien sur le fond, laissé à la responsabilité des acteurs. Pour autant, il n'est pas passif : il participe à la restauration du lien et facilite l'élaboration de la ou des solutions.

Un tiers appartenant à l'organisation de travail (manager, responsable des ressources humaines, délégué du personnel, responsable hiérarchique...), formé à la posture de médiateur et à **la négociation raisonnée,** pourrait intervenir dans certaines situations conflictuelles : relation de travail dégradée entre deux employés, points de vue divergents bloquant une prise de décision ou bien empêchant l'atteinte d'un objectif, etc.

Le modèle de la négociation raisonnée est apparu dans les années 80. Son objectif est de parvenir à un accord capable de satisfaire les intérêts de chacun. Il repose sur quatre principes.

(270) *Op. cit.* p. 146.
(271) Voir dans préface de Pratiquer la CNV au travail, F. KELLER, InterÉditions, mai 2013.
(272) Voir *supra,* La médiation, une dynamique de communication soutenue par un cadre, p. 130.

1) Isoler le différend des questions de relation

L'école de Palo Alto distingue deux niveaux de communication. Le premier appelé « contenu » transmet un message, rapporte des faits, des opinions. Le contenu est l'objet du débat, de la confrontation, de la mésentente ou du problème. Le second niveau, simultané, définit la relation entre les partenaires. Il s'exprime de deux manières. L'une est verbale et explicite. L'autre – la plus fréquente – est non verbale. Elle « se dit » par une mimique, un sourire, un regard ou encore le contexte. Le second niveau de communication appelé « relation » est la place occupée par chacun dans l'interaction par rapport à l'autre. Dans la réalité, relation et contenu s'enchevêtrent. Cependant, ce ne sont pas les questions de contenu qui régissent les règles de la relation. Des divergences de vue sur le contenu ne portent pas atteinte à une relation d'entente, dès lors qu'elles s'expriment dans un cadre de jeu communément compris, accepté et respecté. À l'inverse, « la relation constitue un cadre, une enveloppe, qui donne du sens au contenu. Quand le relationnel devient prédominant dans les préoccupations, c'est le contenu qui est malmené ». (273)

Isoler les questions de relation du fond du problème revient à aider les personnes à comprendre et à accepter mutuellement le système de perception propre à chacune.

Respectivement bénévole et salariée dans une association, Patrick et Florence partageaient le même sens de l'engagement mais leur incapacité à communiquer perturbait leur collaboration. Ils étaient sans le savoir rentrés dans un cercle vicieux. Florence aurait voulu davantage de présence et de soutien, mais ne savait pas comment le dire ni les solliciter par manque d'audace et par peur de déranger Patrick. Patrick, quant à lui, souffrait du mutisme de Florence qu'il prenait pour de la froideur à son égard. Ce qui l'incitait à prendre encore davantage de distance. Au cours de la médiation, Patrick a révélé sa dyslexie et sa détestation de l'écrit en général et des mails en particulier, mode de communication privilégié par Florence.

2) Faire passer des positions aux besoins

On entend par position, la solution présentée par chacune des personnes pour servir leurs besoins ou leurs intérêts. Les positions constituent la partie visible de l'iceberg. Elles prennent le plus souvent la forme de demandes et de refus qui s'opposent. Le conflit est en général cristallisé autour des positions perçues comme inconciliables par les protagonistes. D'où l'effet de blocage ou d'impasse.

Les besoins sont difficiles à décrypter. Ce sont des craintes ou des désirs masqués dans la partie immergée de l'iceberg. Il revient au tiers de les faire exprimer.

3) Recourir à la créativité pour imaginer une palette de solutions

Partant de ce que le blocage ou la tension des situations naît de deux positions incompatibles, le principe revient à en trouver une troisième ou une quatrième. Les solutions du départ (positions) deviennent alors des solutions parmi d'autres.

4) Identifier et se mettre d'accord sur les critères objectifs

Les critères d'évaluation des différentes options peuvent être le coût, l'équité, l'avis d'un expert...

3.6. Le recours à un médiateur indépendant

Dans le cadre d'une médiation et non plus d'une négociation raisonnée, le médiateur indépendant emprunterait le même parcours, mais irait plus loin dans la démarche. Il chercherait davantage à favoriser un climat de coopération entre les personnes en les aidant à la reconnaissance réciproque de leurs sentiments. Il les accompagnerait dans l'émergence de leurs besoins, intérêts, motivations non seulement personnels mais aussi communs. Il s'attacherait à les faire entrer en communication par l'écoute, la clarification et la reformulation.

(273) M. PERRON, « Comprendre et gérer le conflit relationnel », *Gérer et comprendre,* mars 2009, n° 95.

Certaines situations ne peuvent pas faire l'économie d'une telle démarche : celles qui, complexes, justifient des précautions particulières fournies par le cadre protecteur de la médiation, celles qui concernent le registre du harcèlement ou qui touchent à la vie privée.

À cet égard, le caractère affectif des relations dans les entreprises familiales justifie encore plus qu'ailleurs le recours à la médiation, propre à restaurer une entente durable et à préserver les relations futures.

Le recours à un médiateur indépendant est aussi recommandé lorsque le tiers de l'entreprise, formé à la posture du médiateur, ne peut satisfaire aux exigences d'impartialité, de neutralité ou d'indépendance en raison de la fonction qu'il occupe dans l'organisation.

Des exemples de situations conflictuelles dans le milieu professionnel

« Une des employés a été reconnue en situation de handicap, ce qui implique un aménagement dans ses horaires de travail. Sa responsable de service, tout en comprenant sa situation, s'agace de se voir imposer cet aménagement et estime que sa collaboratrice abuse dans sa manière de l'exiger. Elle lui a dit ses quatre vérités. Le contexte est compliqué, car l'aspect juridique doit être pris en compte. »

Ludovic, dirigeant d'une entreprise (42 personnes) dans le secteur du bâtiment. Témoignage recueilli par l'auteur en janvier 2015.

Sébastien* et Benoît* ne s'entendent pas. Chacun a sa manière de travailler. La perception qu'ils ont du désordre de l'un et de la rigidité de l'autre rend leur relation difficile. La réelle tension entre eux nuit à l'organisation de l'entreprise.

Leurs compétences complémentaires (esprit d'initiative, sens de l'organisation) sont reconnues par le chef d'entreprise. Cependant, leur mésentente le contraint à répartir les chantiers de telle façon qu'ils aient le moins possible à travailler ensemble. C'est un véritable casse-tête, car le troisième salarié souffre du dos. Pour éviter de porter des choses lourdes, il travaille à l'atelier plutôt que sur les chantiers. Philippe passe donc du temps à aménager la vie de l'entreprise en fonction d'une discorde. Il reconnaît que son énergie pourrait être consacrée à une organisation fondée sur un meilleur motif.

À tout point de vue, la vie de l'entreprise gagnerait à ce que Sébastien et Benoît parviennent à travailler en bonne intelligence.

*Exemple tiré d'un entretien, en février 2015, avec Philippe, responsable d'une entreprise artisanale de menuiserie comptant trois salariés. * Les prénoms ont été changés.*

« Je pense à une difficulté relationnelle entre un manager et l'un de ses collaborateurs. Le second reprochait au premier de mal lui parler. Je les ai reçus séparément, puis ils ont accepté une réunion à trois. J'ai utilisé la reformulation. La relation s'est apaisée, mais avec une frustration de la part du manager qui m'a reproché de ne pas l'avoir soutenu. Pour lui, je le devais en tant que responsable hiérarchique. Mes associés m'ont fait le même reproche. Ta position hiérarchique t'impose de soutenir l'encadrement. »

Témoignage de Véronique, recueilli par l'auteur en janvier 2015.
Véronique est l'un des trois associés gérants d'un cabinet d'expertise comptable, qui a vingt ans d'existence et compte 30 salariés.
Elle est formée à la Communication NonViolente (CNV).

Cet exemple illustre bien les limites de la posture de médiateur en interne, liées au statut et à la position que l'on occupe. L'indépendance et l'impartialité sont difficilement tenables. Le recours à un médiateur externe aurait été pertinent. Le cadre de la médiation qui établit l'égalité des places entre les personnes aurait aussi permis d'appréhender autrement la différence de position hiérarchique.

« Il y a au cabinet deux managers qui ne s'entendent pas, rendant la coopération entre leurs équipes difficile.

Leur dire qu'ils sont adultes et qu'ils ont pour objectif de travailler ensemble ne suffit pas. Une médiation serait utile. »

Véronique, témoignage précité.

Alors qu'est-ce qui la retient de faire appel à la médiation ?

Véronique voit quatre obstacles au recours d'un médiateur externe :

1) Financier (indépendamment du coût de la médiation qui n'est à ce stade pas pris en compte) : le temps à consacrer à la médiation est « perdu » pour l'entreprise. « C'est consommer du temps qui n'est pas vendu ».

2) Le résultat n'est pas garanti : la médiation suppose un investissement dont le retour n'est pas assuré.

3) Perte de maîtrise : il s'agit de faire confiance à un tiers et à un processus sur lesquels on n'a pas la main.

4) Quand la situation se présente à qui s'adresser, vers qui se tourner ? En qui mettre sa confiance ?

« J'aurais besoin d'être rassurée par les références du médiateur, de le reconnaître comme légitime et compétent. »

Le mieux serait d'avoir fait cette recherche « à froid » avant que la situation nécessite le recours à la médiation, pour que l'entreprise y soit prête le cas échéant.

L'idée que « le linge sale se lave en famille » est une autre résistance rencontrée. Recourir à la médiation serait pour certaines entreprises – plutôt les petites que les grandes – un aveu d'échec. Des responsables de ressources humaines ou des managers y voient là la reconnaissance de leur impuissance, voire de leur incompétence dès lors que gérer les conflits ou animer des équipes relèvent de leur métier.

D'où l'intérêt d'être formé à la médiation. Responsables et managers auraient une plus grande confiance en leur capacité à faire face aux conflits. Ils seraient moins enclins à les fuir et à laisser les situations se détériorer. Ils sauraient apprécier en temps utile et avec pertinence la nécessité d'une intervention extérieure.

« La médiation a sa place dans l'entreprise. La démarche est rassurante à deux niveaux. Il faut l'accord de l'employeur qui fait preuve d'humilité en proposant la médiation. Il accepte ses limites en acceptant de l'aide. De ce fait, l'image que j'avais de l'entreprise et de la DRH en est sortie grandie. En proposant la médiation, l'entreprise a montré qu'elle acceptait d'investir pour ses salariés. La proposition prouve également le parcours de partenariat entre l'employeur et le CHSCT.

Autre point rassurant, l'indépendance du médiateur qui ne rendra aucun compte. Ainsi plusieurs choses ont contribué à me donner confiance : le partenariat employeur/ CHSCT, l'indépendance du médiateur et ses mots qui ont ouvert une porte. »

Catherine, salariée dans une banque et déléguée du personnel.

Témoignages sur la médiation, avec le recul de trois années, de Patrick et de Florence, bénévoles et salariés dans la même association.

« Cette expérience de médiation a été très positive pour moi. Elle m'a permis d'entrer dans un travail d'acceptation et d'éviter de fuir. L'échange avec Florence sur la question de l'autorité et la représentation que chacun en avait m'a éclairé. »

Patrick, novembre 2014.

« La médiation a permis de se poser et de ne pas laisser perdurer une situation que, pour ma part, je ne soupçonnais pas. C'est le mal-être de la personne en face qui m'a poussée à accepter. Avec le recul, je peux dire que j'ai eu raison d'accepter. La médiation m'a permis de découvrir l'homme et sa sensibilité derrière sa fonction et son statut. Depuis la médiation, je fais plus attention à l'homme qu'est Patrick. »

Florence, décembre 2014.

CONCLUSION

Les relations au travail contribuent ou nuisent à la santé et plus largement au bien-être des personnes selon qu'elles sont vécues comme bienveillantes ou agressives, harmonieuses ou déséquilibrées, fécondes ou stériles, sereines ou tendues ou bien encore confiantes ou suspicieuses. Leur qualité, constitutive de la qualité de vie au travail, est donc un enjeu majeur pour le salarié. Elle l'est également pour l'entreprise dont la performance est corrélée au bien-être et, partant, à la motivation de ses membres ainsi qu'à leurs liens de coopération. Elle l'est enfin pour l'employeur qui a l'obligation de protéger la santé physique et psychique des salariés.

La présente étude est partie du postulat que la communication, au sens des interactions qui se jouent entre les individus au sein d'un collectif de travail, détermine la qualité de leurs rapports professionnels. Elle s'est attachée à présenter des pistes d'action, démarches, savoir-être, réunis sous le vocable « outils de communication », propres à favoriser, développer et prendre soin des relations de travail. Des espaces de discussion, plus ou moins encadrés, ouvrent ainsi un temps et un lieu d'explicitation et de partage permettant de substituer à l'isolement, aux non-dits et aux préjugés, l'acceptation des différences et la création de liens de solidarité. L'apprentissage d'une communication bienveillante privilégiant l'écoute – de soi, de l'autre et des autres – et la prise en compte des besoins de chacun est expérimenté à titre individuel ou par des entreprises pour faire grandir la coopération. Car là réside le défi : oser exprimer son point de vue et ses idées tout en respectant ceux des autres. Coopérer suppose et requiert de se confronter. Pour déjouer l'affrontement stérile ou conflictuel, la confrontation gagne à être protégée par le cadre de la médiation, accompagnée par un tiers interne ou externe à l'organisation selon les situations. La diversité des opinions et des approches n'est plus alors un motif de crainte ou de discorde mais, au contraire, le moteur de la coopération, source d'innovation et de motivation.

Fruit de la qualité des relations au travail, la coopération manifeste la capacité des acteurs de l'entreprise à vivre et à travailler ensemble en son sein. Elle rend l'organisation de travail plus vivante, plus dynamique, plus souple, apte à s'adapter et à se projeter. À tous égards, la qualité relationnelle fondée sur des rapports de réciprocité mérite d'être encouragée et privilégiée pour le plus grand bien du groupe et de chacun.

BIBLIOGRAPHIE

ADAM (P.), « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », *Dr. ouvrier* 2008. 313.

ALGAVA (É.), DAVIE (E.), LOQUET (J.) et VINCK (L.), « Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses,* Juillet 2014, n° 049.

ALTHAUS (Virginie), Elaboration et mise en œuvre d'une démarche de prévention d'intervention systémique pour les PME : construction théorique et application pratique dans cinq entreprises, thèse Université de Lorraine, nov. 2013.

AMEDEO (Fabrice), « Quand la pause clope est déduite du temps de travail », *Le figaro,* 4 oct. 2011.

ANDERSON (Donald L.), « Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels ? », *Revue Gestion,* 2010/4 vol. 35, pp. 90-95.

AUZERO (G.) et DOCKÈS (E.), Droit du travail, 28e édition, Dalloz, 2014, p. 5.

BATTISTONI (Eric), Médiation & responsabilité sociale des entreprises : quelles corrélations ?, intervention lors du colloque annuel de l'ANM (Association Nationale des Médiateurs), 22 nov. 2013.

BERG (J.), DUTTON (Jane) & WRZESNIEWSKI (A.) (2013), Job crafting and meaningful work, in DIK (B.J.), BYRNE (Z.S.) & STEGER (M.F.), "Purpose and meaning in the workplace", Washington APA Books.

BERNARD (Françoise), « Rêver, mobiliser et réussir », *Gestion,* 2006/4 Vol. 31, p. 119.

BOULEAU (Claire), « 42 % des salariés français sont victimes d'incivilités au travail », magazine Challenge, 11 juin 2014.

BRILLET (Franck), COUTELLE (Patricia), HULIN (Annabelle), Comprendre le processus d'évaluation des modes de reconnaissance : l'impact de la justice perçue, Institut d'Administration des Entreprises de Tours, Université Tours, 2011.

BRUN (Jean-Pierre) et DUGAS (Ninon), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion,* 2005/2 Vol. 30, pp. 79-88.

BRUN (Jean-Pierre), Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Eyrolles, 2009.

CAMERON (Kim S.), DUTTON (Jane E.) et QUINN (Robert E.), Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2010.

CARMELI (Abraham), « Positive work relationships, vitality, and job performance », chapter 3 in Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations, Vol. 5, pp. 45-71.

CRAWFORD (Matthew), Éloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail – La Découverte, 2012.

CLOT (Yves), Le travail à cœur – La Découverte, 2010, 192 p.

CLOT (Yves), La fonction psychologique du travail, PUF.

CLOT (Yves) et STIMEC (Arnaud), « Le dialogue a une vertu mutative, les apports de la clinique de l'activité », *Négociations 2013/1,* n° 19, pp. 113-125.

COLOMBAT (Philippe), BARRUEL (Florence), BAUCHETET (Chantal), et al., Qualité de vie au travail et management participatif – Éd. Lamarre, 2012.

CONJARD (Patrick), Prévenir les risques psychosociaux par le management du travail, AGRH, 2011.

CONJARD (Patrick), PARLIER (Michel), « Manager le travail pour garantir la performance des organisations... Et le bien-être des salariés », Personnel Andrh, n° 514, 11/2010, pp. 72-74.

CONJARD (Patrick), JOURNOUD (Ségolène) « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », Management & avenir, 2013/5 n° 63.

D'ANSEMBOURG (Thomas), Cessez d'être gentils soyez vrai ! (être avec les autres en restant soi-même), éd. De l'Homme, 2001.

DAGENAIS-DESMARAIS (Véronique), PRIVÉ (Catherine), « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? », *Revue Gestion, 2010/3 vol. 35,* pp. 69-77.

DAMOTHE (Bernard), GREGOIRE (Denis), « Les espaces de dialogue dans la fonction publique, les fonctionnaires s'expriment sur leur travail », *Cadres-CFDT, n° 457,* déc. 2013, p. 27.

D'ANSEMBOURG (Thomas), Cessez d'être gentil soyez vrai !, Être avec les autres en restant soi-même, Les éditions de l'homme, 2001.

DAVEZIES (Philippe), « Eléments de psychodynamique du travail », Éducation Permanente n° 116, 1993-3, 33-46.

DAVEZIES (Philippe), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », Pistes *(Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé), novembre 2012.*

DAVID (Christian), « Burn-out : Renault soigne son stress », l'Express Emploi, 24 janv. 2014.

DEBOUT (M.), « De nouvelles maladies professionnelles à prendre en compte », *in Comment concilier bien-être et performance au travail, 4es rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail,* 12 février 2014.

BRUNAULT (P.), FOUQUEREAU (E.) et GILLET (N.), « La qualité de vie au travail, *in Qualité de vie au travail et management participatif,* dir. Ph. Colombat, ed. Lamarre, 2012, p. 49.

DEJOURS (Christophe), Conjurer la violence : travail, violence et santé, Paris Payot, collection Essais 2011.

DEJOURS (Christophe), La panne : repenser le travail et changer la vie, Bayard éd. 2012.

DELOBBE (N.), Bien-être au travail et performance organisationnelle, Université catholique de Louvain-Louvain School of Management, 2009.

DELOBBE (N.) et de HOE (R.), Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? (Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge), Université catholique de Louvain-Louvain School of Management, Octobre 2012.

DEMILLY (Stéphane), Manager avec l'approche Herrmann, l'art de conjuguer les intelligences individuelles, Eyrolles, 2010.

DERIOT (Gérard), rapport d'information « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action », fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail, 7 juillet 2010.

DESRUMAUX (Pascale), « Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? De la survie au bien-être », Le Journal des psychologues, 2010/10 n° 283, p. 26-30.

DETCHESSAHAR (Mathieu), Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail: l'enjeu de la parole sur le travail (synthèse de l'Etude SORG) / – Agence Nationale De La Recherche ; Université de Nantes, 09/2009, 10 p.

DETCHESSAHAR (Mathieu), SARDAS (Jean-Claude), GOMEZ (Pierre-Yves), et al. Management et santé (dossier) – *Revue fr. de gestion,* n° 214, vol. 37, 05/2011, pp. 62-167.

DETCHESSAHAR (Mathieu), « Santé au travail, quand le management n'est pas le problème mais la solution… », *Revue fr. de gestion,* 2011/5 n° 214, pp. 89-105.

DETCHESSAHAR (Mathieu), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *revue Négociations n° 19,* éditions de Boeck, 2013.

DETCHESSAHAR (Mathieu), Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I, 1997.

DETCHESSAHAR (Mathieu), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Rev. fr. de gestion,* vol. 29, n° 142, 2003.

DIETRICH (Anne), PIGEYRE (Frédérique), « Le retour du « social » ou l'impensé de la GRH, XXIIIe congrès de L'AGRH, « les interfaces de la GRH » », Nancy, 12-14 sept. 2012.

DINE (Sébastien), Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto, W.P. n° 824 Université Paul Cézanne, Mars 2008.

DOUCIN (M.), « La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un concept tombé du ciel », in F. G. TRÉBULLE et O. UZAN (dir.), Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés Droit et Gestion, Economica, 2011, p. 31.

DUMONT (F.), JurisClasseur Travail Traité, Fasc. 20-12, Santé et sécurité au travail. – Hygiène et sécurité. – Obligations, Oct. 2014.

DUPUY (François), Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle. – Éditions du Seuil, 2011, 269 p.

DURAND (J.-P.), « Relations de travail », in Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), Dictionnaire des risques pyschosociaux, Seuil, 2014, p. 633.

DUTERME (Claude), « Chapitre 6. Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », *in* Jean-Jacques Wittezaele, La double contrainte, De Boeck Supérieur « Carrefour des psychothérapies », 2008 p. 107-126.

DUTTON (Jane), HEAPHY (Emily D.), The Power of High Quality Connections, *In* CAMERON (Kim S.), DUTTON (Jane E.) et QUINN (Robert E.), Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 263-278, 2010.

DUTTON (Jane), RAGINS (Belle Rose), Exploring Positive Relationships at Work, Psychology Press, 2009.

FABART (Fabrice), Révélez le manager qui est en vous !, Méthode Arc-en-Ciel, éd. Ems management & société, 2e éd., 2002.

FLOTTES (Anne), Une souffrance éthique, Santé & Travail n° 64, oct. 2008.

FOREST (Jacques) et al., « Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale », *Gestion,* 2010/3 Vol. 35, p. 20-26.

FUSULIER (Bernard), La négociation sociale ne peut bien fonctionner que s'il y a une confiance dans l'autre et une reconnaissance de ce qu'il représente, Rencontre avec Tony Vandeputte, administrateur délégué honoraire de la FEB, Fédération des entreprises de Belgique, *Négociations,* 2006/2 n° 6, pp. 147-159.

GRESY (Jean-Édouard), NUCKEL (Ricardo Perez), EMONT (Philippe), Gérer les risques psychosociaux, performance et bien-être au travail, ESF éditeur, 2012.

GROSJEAN (Vincent), Bien-être au travail. Notions, Contact santé, printemps 2013, n° 236, pp. 24-28.

GROSJEAN (Vincent), et al., Émotions, cognitions et performance : investigations en psychologie ergonomique, Le travail humain, 2003/3 Vol. 66, pp. 193-196.

GROSJEAN (Vincent), RIBERT-VAN DE WEERDT (C.), Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels, Le travail humain, 2005/4 Vol. 68, pp. 355-378.

GROSJEAN (Vincent), « Bien-être au travail », *in Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 66.

HIRIGOYEN (G.) et POULAIN-REHM (T.), « Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », *Gestion 2000.* Mars/avr. 2014, Vol. 31, p153-177.

HOFFNER-LESURE (Anne) et DELAUNAY (Dominique), Le Codéveloppement professionnel et managérial, L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective, Editions ems, collection Pratiques d'Entreprises, 2011.

JOST (A.) et PASTRÉ (O.), « Le bien-être au travail : 1 % de croissance en plus », Les échos 9 oct. 2013, p. 10.

JOURNOUD (Ségolène), CONJARD (Patrick), Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?, Éd. de l'ANACT, 2012, 40 p. (collection Le guide).

JOURNOUD (Ségolène), PEZE (Stéphan), « La formation des managers aux risques psycho-sociaux est-elle sur la bonne voie ? », GESTION, n° 253, 01/2012, pp. 51-60

JOURNOUD (Ségolène), PEZE (Stéphan), « Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ? », AGRH, 10/2011.

JOURNAUD (S), Revue Travail & Changement n° 358, janv. Févr. Mars 2015, p. 2, consacrée aux espaces de discussion : « Discuter du travail pour mieux le transformer ».

KELLER (Françoise), Pratiquer la CNV au travail : la Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance, Inter Éditions, 2013.

LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PENICAUD (Muriel), Bien-être et efficacité au travail, rapport remis au gouvernement, févr. 2010,

LANOUZIÈRE (Hervé), « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », ANACT, Semaine sociale Lamy, 16 septembre 2013, n° 1 597.

LANOUZIÈRE (Hervé), Prévenir la santé et la sécurité au travail, 2012, Vol. 1 et 2 Lamy.

LEROUGE (L.), La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail, LGDJ, 2005.

LOCHARD (Yves), « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration, Le cas du processus au ministère des Finances », *Revue de l'IRES,* n° 74, 2012/3, p. 177.

MAGGI-GERMAIN (N.), « Travail et santé », *Dr. soc.* 2002.485.

MALAREWICZ (J.-A.), Gérer les conflits au travail, développez la médiation face aux risques psychosociaux, 2e éd. Coll. Village Mondiale, Pearson 2011.

MALECKI (C.), Responsabilité sociale des entreprises (Perspectives de la gouvernance d'entreprise durable), LGDJ 2014.

MARC (Édmond), PICARD (Dominique), L'école de Palo Alto, Un nouveau regard sur les relations humaines, éd. Retz, 2 éd., 2004.

MARC (Edmond), PICARD (Dominique), L'école de Palo Alto, PUF, « Que sais-je ? », 2013.

MARASCHIN (J), « Malades de ne pas pouvoir bien faire », Santé & Travail, n° 64, oct. 2008, p. 35.

MARTEL J. P., DUPUIS G., « Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument », Social Indicators Research, 2006, n° 77 (2), 333-368.

MARTINEZ (J.), « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail » : *JCP S* 2009. 1170.

MORIN (Edgar), La voie, éd. Pluriel, 2012.

MORIN (Edgar), Introduction à la pensée complexe, Éd. du Seuil, Points essais, 2005.

MORIN (Estelle), « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *Gestion,* 2010/3 Vol. 35, p. 34-40.

MORIN (Estelle M.) et FOREST (Jacques), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion,* 2007/2, pp. 31-36.

NASSIF (Philippe), « Le travail à portée de main », *Philosophie magazine* n° 74, nov. 2013, pp. 38-41.

NASSIF (Philippe), « *Le process* de Kafka », Interview du sociologue François Dupuy auteur du livre *Lost in Management,* Seuil 2011, *in* Philosophie magazine n° 68, avril 2013, p. 58 s.

PARMENTIER (Charles), L'approche systémique de Palo Alto : théories et perspectives pour la prévention des risques professionnels, INRS, NS 278, avril 2009.

PAYETTE (Adrien) et CHAMPAGNE (Claude), Le Groupe de Codéveloppement professionnel, Presses de l'Université du Québec, 1997.

PEKAR LEMPEREUR (Alain), SALZER (Jacques), COLSON (Aurélien), Méthode de médiation, Dunod, 2008.

PENNAFORTE (A.), « Ambiance de travail », in Ph. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques pyschosociaux,* Seuil, 2014, p. 41.

PERRON (Michel), « Comprendre et gérer le conflit relationnel », *Gérer et comprendre,* mars 2009, p. 67s.

POITRAS (Jean), « Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit?», *Gestion,* 2006/4, Vol. 31, p. 247-248.

RATEAU (Patrick), LO MONACO (Grégory), « La théorie des représentations sociales : orientations conceptuelles, champs d'application et méthodes », *Revista CES Psicologia, 2013, vol. 6 (I), pp. 1-21.*

RICHER (Martin), « Management par les valeurs : quatre points d'attention pour les managers », 19 sept. 2014, http://managementrse.blogspot.fr/.

ROBERT (Nadja), « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle », INRS, NS 267, mars 2007.

ROGERS (Carl), Le développement de la personne, Inter Éditions, Dunod, 1996.

ROGERS (Carl), Les groupes de rencontre, Dunod, 1970.

RONGEAT-OUDIN (Federica), OUDIN (Martin) et ROULET (Vincent), L'essor de la médiation en entreprise, principes et réalités, ouvrage collectif, Médias & Médiations, 2014.

ROSENBERG (Marshall B.), Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Introduction à la Communication NonViolente, La Découverte, nouvelle éd. 2005.

ROYAL (Louise) et BRASSARD (André), « Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés », *Gestion,* 2010/3 Vol. 35, p. 27-33

RUILLER (Caroline), Le talent des managers de proximité, Revue Internationale de Psychosociologie, n° 41, 2011, pp. 223-246.

SALOMÉ (Jacques), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion,* 2009/4 vol. 34, pp. 10-11.

SAULQUIN (J.-Y.) et SCHIER (G.), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », Revue des sciences de gestion n° 233, janv-févr. 2007, p. 57.

SAVOIE (André), Surenchère de la non-santé psychologique au travail, Le Journal des psychologues, 2010/10 n° 283, p. 31-34.

SERVAN-SCHREIBER (Émile), Un groupe est toujours plus fort que vous, magazine Clés, mars 2014, pp. 80-83.

SIX (Jean-François), Le temps des médiateurs, éd. Seuil, 1990.

STIMEC (Arnaud), La médiation en entreprise, Dunod, 2004.

STIMEC (Arnaud), Les négociations ordinaires et la santé au travail, *Négociations,* 2009/2 n° 12, pp. 195-205.

STIMEC (Arnaud), « Le manager médiateur : une figure méconnue », Humanisme et Entreprise, Octobre 2008.

TRÉBULLE (F. G.) et UZAN (O) (dir.), Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés Droit et Gestion, Economica, 2011

UGHETTO (Pascal), Faire face aux exigences du travail contemporain, Conditions de travail et management, éd. de l'ANACT, 2007.

VERKINDT (Pierre-Yves), « Travail et santé mentale », *Sem. soc. Lamy* 2003, no 1112, p. 6.

VIDAILLET (B.), « La santé au travail pour plus de performance ou la performance au détriment de la santé ? », *in Comment concilier bien-être et performance au travail, 4es rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail,* 12 février 2014.

WOOLLEY (A.), CHABRIS (C.) PENTLAND (A.), HASHMI (N.), MALONE (T.), « Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups », Science 2010 Oct 29, 330, 686-8.

ZARIFIAN (Philippe), La communication dans le travail, Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), 18 mars 2010, *Communication et organisation* [En ligne], URL : http://communicationorganisation.revues.org/1462

COMPÉDIT BEAUREGARD S.A. – 61600 LA FERTÉ-MACÉ – TÉL. : 02 33 37 08 33
Dépôt légal : Juillet 2015 – N° d'Imprimeur : 61404