



# Expression directe au travail, le retour ?

Les enseignements d'Astrees Lab



Note n° 9 – avril 2013

Philippe ARCHIAS

Virginie BUSSAT

Christophe TEISSIER

Claude Emmanuel TRIOMPHE

**A**STREES remercie vivement tous ses adhérents  
pour avoir suscité et développé cette démarche du Lab sur l'expression de tous au travail.

Un merci tout particulier à  
**AG2R La Mondiale**  
**Mgefi**  
**La Poste**  
**Unedic**  
**Sextant**  
**Technologia**  
**CFDT**  
**CGT**  
**UNSA**  
qui ont beaucoup contribué à nos travaux.

*Nos remerciements vont aussi au Centre Culturel des Irlandais à Paris  
dont l'atmosphère a permis convivialité et créativité.*

.....

Metis – Correspondances Européennes du Travail, est partenaire de l'Association ASTREES.  
Metis propose des articles qui traitent de l'actualité des conditions du travail, des relations collectives, de  
la protection sociale ou des évolutions qui affectent l'emploi et le système productif,  
en France et dans les différents pays européens.



[www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu) / [contact@metiseurope.eu](mailto:contact@metiseurope.eu)

*Mise en page Jacqueline Carlino*

## Table des matières

<b>ASTREES LAB : le laboratoire des adhérents</b> .....	2
Pluralité des adhérents au Lab et expériences nouvelles .....	2
Liberté, confidentialité, convivialité, adhésion .....	2
L'expression de tous au travail, c'est quoi ? .....	3
<b>Huit pratiques novatrices</b> .....	4
AG2R La Mondiale, une démarche d'enquête en période de fusion et d'action sur le stress ...	4
MGEFI, des groupes d'expression pour réussir la fusion.....	4
Les espaces de dialogue de la DGFIP .....	5
Le blog « SFR en colère » .....	6
Alcatel : à l'avant-garde des réseaux sociaux internes .....	7
Unedic : La Factorie, histoire d'un réseau social arrêté .....	8
La Poste et son « Grand dialogue » .....	8
La recherche/action des syndicats CGT de Renault.....	10
<b>Expression de tous au travail : des trajectoires variées</b> .....	11
Un même point de départ : des réorganisations .....	11
S'y ajoutent mal-être au travail et limites des dispositifs existants .....	11
Les enjeux diffèrent selon les entreprises.....	12
Parler de quoi ? Ca dépend !.....	13
S'exprimer c'est bien, écouter et restituer c'est mieux ! .....	13
Les outils de la parole .....	14
Les TIC, facteurs de renouvellement ? .....	15
L'expression et les réseaux sociaux : bof, lol, ou bien .... ? .....	16
Action syndicale et TIC.....	16
<b>Les acteurs de l'entreprise face à l'expression</b> .....	17
Une méfiance managériale en voie de dépassement ? .....	17
Une affaire de DRH ? .....	17
Les hiérarchies intermédiaires : à la fois exposées et négligées.....	18
Associer l'encadrement : la diversité des méthodes .....	19
Le cadre intermédiaire : acteur, animateur, parleur ou punching ball ?.....	19
Syndicats et représentants des salariés : la peur du contournement et de la concurrence ....	20
Des opportunités à saisir, des complémentarités à construire .....	21
Ceux qui parlent et les autres.....	21
Des démarches accessibles à tous ? .....	22
Et les jeunes dans tout cela ?.....	23
<b>Expression au travail, le retour ?</b> .....	24
30 ans après les lois Auroux, un contexte favorable ? .....	24
L'expression au travail, pour quoi faire ? .....	24
L'expression au travail, une opportunité pour le management ? .....	25
L'expression au travail, une chance pour notre représentation sociale ? .....	26
Dix facteurs clés pour le succès de l'expression de tous .....	26
Expression, les membres d'ASTREES LAB à votre service .....	27
 Petite bibliographie des travaux d'ASTREES .....	29



# L'expression de tous au travail

## *Introduction*

### **V** *ieilles idées et pratiques innovantes.....*

Promue par les lois Auroux, la question de l'expression des salariés au travail est tout sauf une idée neuve. Pourquoi renaîtrait-elle aujourd'hui alors qu'elle avait été accueillie avec une grande méfiance dans les années 80 tant par les dirigeants d'entreprises que par une large partie des représentants du personnel, craignant que celle-ci soit utilisée pour contourner leurs prérogatives ? Pourquoi ressusciterait-elle maintenant alors que d'autres initiatives, tels en leur temps les cercles de qualité que la communauté managériale avait vus comme une piste possible, ont, elles aussi, fait long feu ?

Les expériences disséquées au sein du laboratoire social d'ASTREES (ASTREES LAB) lancé en mars 2012 avec le concours de ses entreprises, cabinets et organisations syndicales adhérentes permettent d'apporter une réponse documentée et nous l'espérons utile pour celles et ceux qui savent combien la crise du travail est sérieuse, et le climat de défiance profond. Et qui sont aujourd'hui convaincus que l'entreprise doit être un lieu favorisant l'expression libre et régulière de tous il y va et de la qualité de sa performance et de son climat.

Qu'est ce qui peut réunir aujourd'hui ces huit pratiques novatrices aussi diverses que les groupes d'expression mis en œuvre à la MGEFI, petite mutuelle de la fonction publique, les processus dits de grand dialogue à la Poste, un blog de salariés en colère, un espace de dialogue au sein du ministère de l'économie, une recherche menée sur initiative syndicale chez Renault, un plan d'action sur les RPS chez AG2R La Mondiale, la constitution d'un réseau social interne chez Alcatel ou une tentative analogue à l'Unedic ? Qu'ont-elles en commun alors qu'elles se sont développées dans des secteurs très différents, dans des organisations de taille très variée et aux statuts d'emploi dissemblables ? Quelles en sont les caractéristiques, les forces et les faiblesses ? A quoi servent-elles ? Peut-on en tirer quelques leçons utiles pour d'autres ?

# I. ASTREES LAB : le laboratoire des adhérents

## Pluralité des adhérents au Lab et expériences nouvelles

**A**STREES Lab a été conçu comme un lieu d'échanges sur les pratiques de nos adhérents, éclairés par des éléments de veille et de capitalisation d'expériences. Il devait permettre aux participants venus d'horizons différents et ayant des points de vue variés – responsables d'entreprises, responsables syndicaux, conseils en RH auprès de directions ou de CE, représentants d'organismes de protection sociale, experts en relations sociales - de développer une vision réflexive de leurs propres approches et pratiques, d'enrichir leur regard par la confrontation de points de vue sur des objets communs. Il avait ensuite vocation à faire émerger des idées, des propositions (expérimentations, principes d'action) qui puissent être concrètement appropriées par les adhérents dans leurs pratiques professionnelles : les 7 réunions tenues par le Lab entre mars 2013 et janvier 2013 ont permis de tenir très largement ce pari. Il avait enfin pour objectif de rendre public ses travaux : c'est le but de la matinée tenue le 26 avril 2013 à l'Assemblée Nationale.

## Liberté, confidentialité, convivialité, adhésion

**L**es règles de la discussion n'y sont pas étrangères. Les expériences ont été présentées sans langue de bois, avec leurs richesses mais aussi leurs limites devant des membres du Lab qui cherchaient d'abord à comprendre, à réfléchir beaucoup plus qu'à juger. Les divergences et contradictions de points de vue étaient acceptées comme une règle du jeu et la convivialité des lieux, des pauses et des repas pris ensemble a beaucoup contribué à un climat ouvert, chaleureux, confiant. Enfin, la discrétion des membres et la non publicité des travaux en cours étaient de règle: le Lab ne pouvait fonctionner que si les adhérents d'ASTREES participaient aux travaux et en assuraient la cohérence au regard des activités et intérêts de leurs organisations respectives. Ainsi, sur chaque thématique, il était demandé à tous d'exprimer et de faire circuler les définitions, enjeux, exemples, idées associées mais aussi les malentendus, les implicites des questions à traiter.

Le Lab reposait enfin sur la notion d'adhésion : bien qu'il ait fait appel parfois à des experts et praticiens externes, le Lab était constitué de personnes, morales ou physiques, toutes adhérentes et cotisantes soit à ASTREES, soit à son Lab.

## L'expression de tous au travail, c'est quoi ?

Issu des conclusions d'un travail antérieur d'ASTREES sur la crise du travail puis d'une délibération collective de l'ensemble de ses adhérents, l'expression de tous au travail a été l'un des deux thèmes mis au programme du premier cycle de notre Lab.

Mais qu'entendons-nous par-là ?

La dimension individuelle de l'expression au travail est de prime abord la plus aisée à identifier. On pense ici au face à face quotidien, mode le plus classique et le moins formalisé d'échange dans la relation de travail; mais il faut souligner aussi ce qu'apporte à l'expression l'entretien individuel, forme d'évaluation qui s'est généralisée depuis quelques années dans les entreprises et les organisations. Enfin, des modes moins traditionnels, non prévus, laissent aujourd'hui la place à des usages nouveaux : les blogs et réseaux sociaux, dans une acception générale.

Par ailleurs, le choix des termes n'était bien entendu pas neutre lorsque « l'expression de tous au travail » a été retenue pour ASTREES Lab. L'ajout du « tous » avait notamment pour objectif de s'interroger sur ces invisibles du dialogue social institué (jeunes, migrants, salariés de PME) qui demeurent silencieux ou qui sont *de facto* exclus des mécanismes d'expression mis en place.

Enfin, au-delà des formes instituées de représentation, l'expression de tous renvoyait à une dimension collective. Mais comment caractériser cette dernière ? Nos réponses ont été ici assez variées: elle est collective lorsque le droit d'expression s'exerce, lorsqu'un groupe de salariés est mobilisé sur un projet ou demande audience, lorsqu'un site d'organisation syndicale locale, un blog de salariés, publie des textes ou revendications relatives au travail.

C'est de ces formes et de ces groupes dont il sera question ici. C'est ce matériau que nous présenterons d'abord de manière descriptive (section II) puis analytique (section III et IV) avant d'en passer aux conclusions et pistes pour l'action (section V).

## II. Huit pratiques novatrices

### AG2R La Mondiale, une démarche d'enquête en période de fusion et d'action sur le stress

**D**ans le cadre des incitations gouvernementales aux entreprises de plus de 1000 salariés de négocier un accord sur le stress et les risques psychosociaux, et en prévention des potentielles conséquences des récents processus de fusion au sein de son groupe la DRH d'AG2r - La Mondiale a initié une grande enquête sur la vie des salariés au travail (« Ma vie au travail »).

Parmi ses principaux résultats il faut noter :

- Une forte participation : sur plus de 7000 questionnaires distribués, 65 % des destinataires ont répondu à l'échelle du groupe
- Un niveau de stress relatif malgré les processus de réorganisation
- peu de protestations vis-à-vis du management de proximité, davantage de demandes liées à l'exercice des métiers, à la connaissance et à la coordination avec les collègues et les autres services/ entités du groupe
- Une demande de nouveaux espaces de dialogue et d'expression sur les métiers

Une démarche de restitution collective est organisée; elle donne lieu à l'organisation de réunions de travail dans les unités, avec l'objectif de faire émerger des plans d'action dans chacune des unités, en regard de 4 champs d'action définis par le service RH à partir des résultats de l'enquête : sentiment d'appartenance, pratiques managériales, conditions de travail, et risques psychosociaux.

### MGEFI, des groupes d'expression pour réussir la fusion

**L**a MGEFI, mutuelle générale de l'économie, des finances et de l'industrie, est née au 1<sup>er</sup> janvier 2008 du rassemblement de 7 mutuelles de fonctionnaires rattachées au ministère des finances (impôts, trésor, douanes, INSEE...). Elle couvre aujourd'hui près de 400 000 adhérents.

La « fusion » des services et réseaux des mutuelles a été réalisée en apportant un soin particulier aux conditions d'intégration des 280 personnes concernées par cette opération : mise en place très rapidement d'un nouveau statut du personnel négocié et signé avec les OS, développement d'un important programme de formation professionnelle, particulièrement destiné aux managers pour accompagner les restructurations mises en œuvre, actions de sensibilisation au changement... Parmi les mesures qui figurent dans le statut du personnel, a été introduit un article (complété par une annexe) sur le « droit d'expression des collaborateurs ». Ce dispositif, sans être lié précisément à l'opération d'accompagnement de la fusion (puisque pérenne), a été considéré comme précieux dans une période inévitablement traumatisante pour les salariés et dont la direction savait qu'elle ne capterait pas la parole dans les seules instances représentatives du personnel.



L'idée a été de mettre en place sur le temps de travail, deux fois par an, des réunions de 10 à 15 personnes, en dehors de la présence de l'encadrement, pour évoquer les problèmes professionnels rencontrés au quotidien, pour les porter ensuite collectivement à la direction qui dispose d'un mois pour répondre aux observations, propositions faites par les collaborateurs. Les thématiques évoquées concernent l'organisation du travail, les circuits, les outils, et conduisent à l'énoncé d'observations, de demandes, de modifications et de propositions. Tous les sujets évoqués qui ressortent d'autres instances (syndicats, IRP...) leur sont transmis pour être repris dans ce cadre.

Ce dispositif « d'expression directe », globalement bien adopté par les collaborateurs, est important pour la direction, utile à la fois en ce qu'il permet de mobiliser chacun sur l'amélioration de l'organisation du travail, mais aussi car il contribue à détecter des situations de malaise qui ne seraient « remontées » ni par la hiérarchie, ni par les représentants du personnel. Plus de cinq ans après sa mise en œuvre, et même s'il fait l'objet de réflexions en interne pour le faire évoluer, ce dispositif reste une réalisation emblématique de l'approche de la gestion sociale à la MGEFI.

## **Les espaces de dialogue de la DGFIP**

La création de la direction générale des finances publiques (DGFIP) au ministère des finances en 2008 a donné lieu à la fusion des deux directions « historiques » du ministère (impôts et comptabilité publique) dont les métiers, modes de management et culture différaient. C'est dans le cadre de cette fusion achevée en 2011 qu'un processus de médiation pour l'amélioration des conditions de vie au travail a été mis en place, comprenant la mise en place d'"espaces de dialogue" (EDD) notamment à la demande de la CFDT. Ces EDD sont des groupes d'expression libre des agents de la DGFIP sur leur travail, sa qualité, et son organisation. Les personnels y sont invités collectivement, par service et sur la base du volontariat, à prendre la parole dans leur champ d'expérience.

Les EDD n'ont pas vocation à se substituer aux autres formes ou outils de régulation et de représentation, mais plutôt à les nourrir et à les compléter. Ils ont pour finalité d'améliorer la vie et les relations de travail, de rechercher les marges d'autonomie, et *in fine* d'améliorer le service rendu aux usagers. Ils fonctionnent pour cela autour de 3 principes de travail : (i) donner un droit d'expression aux agents sur l'organisation du travail et les conditions de vie liées, (ii), expertiser la nature des difficultés rencontrées au travail, (iii), rechercher en commun et proposer des solutions.

Au-delà de ces principes généraux de fonctionnement, différents éléments de méthodes caractérisent les EDD : présence de « facilitateurs » recrutés et formés parmi les agents pour chaque EDD, compte rendus systématiques des échanges et anonymat garanti pour faciliter l'expression, recherche de réponses aux problèmes soulevés et suivi des réponses apportées, pilotage de l'ensemble impliquant les différents niveaux de management et de représentation syndicale (par ex. transmission des échanges aux organisations syndicales).

Après plus d'un an de fonctionnement, l'expérience des EDD s'avère positive et porteuse d'enseignements et est en cours de généralisation à l'ensemble des services. Ces nouveaux lieux d'échanges sur l'organisation du travail ont été adoptés par les agents comme par les cadres ; ils ont permis de dégager des contenus qui, pour être critiques, sont le plus souvent pris en compte et traités par les Organisations Syndicales et le management. Par ailleurs, il apparaît que la formule la plus efficace est celle où les EDD réunissent de manière séparée agents et cadres.

### **Le blog « SFR en colère »**

Le blog « SFR en colère » - <http://sfrencolere.canalblog.com/> - est une initiative prise en 2007 par l'intersyndicale du centre d'appels de Toulouse (CFDT, CGT, UNSA), qui a fait suite aux conflits générés par l'annonce brutale de la direction en CCE, d'externaliser 1900 conseillers clientèles des centres d'appel de 3 sites SFR en France, au motif de favoriser leur employabilité. Données de contexte importantes, l'entreprise se caractérisait avant 2007 par la croissance de son activité et par sa rentabilité ainsi que par des conditions de travail avantageuses (temps de pause, rémunérations, respect des droits des salariés...). La population salariée des centres d'appel est jeune, avec une forte représentation de non cadres (occupant des postes de relation clients). Un accord GPEC avait été négocié quelques semaines avant cette annonce, censé garantir une stabilité des effectifs sur la période de son application.

Or, l'annonce de la direction marque une rupture, les élus et délégués n'ayant été associés, ni même informés de la décision. Le sentiment de trahison et le climat de tensions initial expliqueront pour une large partie les débordements constatés dans le fonctionnement du blog. Celui-ci est né de la volonté des élus et représentants du personnel de rechercher des moyens de faire circuler l'information à tous les niveaux de représentation salariale et d'unifier les messages circulant entre les sites et venant du siège.

La solution du blog est proposée et très vite adoptée, assurant la mise en ligne des décisions des IRP, et offrant un lieu d'expression pour les salariés, leur colère, leurs inquiétudes...

*De facto*, le blog a permis l'expression des salariés à un moment de grande tension (728 utilisateurs déclarés, et plus de 18000 messages). Cette expression des salariés via le blog – fortement suivie et relayée par les médias – a fait de « SFR en colère » un puissant outil de médiatisation du conflit, dépassant nettement l'audience des outils de communication interne. Toutefois, alors qu'il voyait son audience se confirmer, le blog n'a pas réellement servi à bâtir une plateforme de négociation sur la base des rapports de force qu'il avait suscité : prises dans une radicalisation du conflit marqué par des débordements et diffamations que les modérateurs – faute de moyens – ne parvenaient plus à contenir, les organisations syndicales initiatrices n'ont pu apaiser le climat et faire accepter aux salariés le moyen terme d'une négociation. S'en sont déduits l'échec d'une stratégie judiciaire risquée du CCE et le départ volontaire de 98% des salariés externalisés.

## **Alcatel : à l'avant-garde des réseaux sociaux internes**

Le réseau social d'Alcatel nommé « Engage », a été mis en place en 2010. Point essentiel pour la compréhension de la place de l'expression dans le groupe : Alcatel se caractérise pendant la période donnée par un climat de restructuration permanent, la tension dans les organisations de travail étant une constante pour les salariés.

Sur un effectif de 70 000 employés dans le monde, on constate la création de 57 000 profils électroniques dans l'année qui suit la création du réseau. 2 000 salariés considérés comme 'actifs' sont comptabilisés sur une base hebdomadaire.

Au contraire de l'anonymat, c'est la signature de chaque salarié, par ses nom et prénom, qui sera le principe retenu, moyen d'identification interne immédiat. Les usages de ce réseau sont à la fois professionnels, et ludiques : « les personnes qui l'utilisent le réinventent tous les jours », explique le responsable de la communication interne. Les conditions de fonctionnement du réseau sont fixées à la direction de la communication, avant sa mise en place :

- On soulignera l'importance de l'élaboration d'une charte de conduite, composant des règles et risques sur le réseau
- Autre élément prioritaire : la fonction de modération est assurée en interne et jusqu'ici, ni débordements, ni contestations des hiérarchies n'auraient fait déraiser l'utilisation du réseau

Le réseau ne remplace pas les moyens d'expression traditionnels (sur lesquels un travail d'identification peut être fait dans chaque entreprise ou organisation), mais peut venir les compléter, notamment dans des circonstances particulières : le cas d'Alcatel (entreprise – réseau ayant fait l'objet d'une fusion récente) étant particulièrement illustratif de ce propos, dans la mesure où le besoin de recomposer des liens et un sentiment d'appartenance est simultanément nécessaire et difficile au regard de l'éclatement géographique de ses ressources humaines.

Ainsi, l'un des usages d' « Engage » au sein du groupe, a consisté dans la formation de communautés professionnelles liées à la réalisation d'un projet. Il a été observé que ces pratiques à travers le réseau social – innovantes quant à la création de collectifs de travail virtuels -, sont à accompagner d'une « présence physique régulière » des responsables sur le terrain.

La place des organisations syndicales pose question. Une négociation s'est ouverte début 2013, toujours en cours à ce jour, portant sur l'espace des syndicats dans ce réseau et sur l'Intranet. A noter qu'une première manifestation digitale a eu lieu l'an passé – en effet, l'accès aux messages émis par la direction a été bloqué/ transformé en SPAM (pollution électronique), sans débordement majeur.

## **Unedic : La Factorie, histoire d'un réseau social arrêté**

**A**ssociation loi 1901, gérée par les partenaires sociaux, l'Unedic a pour principale mission la gestion de l'assurance chômage. Suite à la création de Pôle emploi le 19 décembre 2008, l'Unedic est passé de 14000 à 100 salariés. Dans ce contexte de repositionnement, l'Unedic devait adapter ses méthodes de travail à la réalité d'une «PME» d'une centaine de personnes. Les notions de coopération, de maîtrise des savoirs, d'agilité et de rapidité étaient cruciales dans ce repositionnement où le rapport à l'information et aux autres devait évoluer. Cette mutation consistait à optimiser l'animation des réseaux pour innover, faciliter le partage des connaissances, mettre en place de nouvelles solutions de collaboration interne, promouvoir des actions et enfin modifier l'image de l'Unedic en interne.

Ainsi, en décembre 2008, la direction de la communication a proposé d'implanter à l'Unedic un nouvel outil de communication interne sous la forme d'un réseau social professionnel baptisé « la Factorie » afin d'inciter les salariés à communiquer, à partager. Mais aussi à introduire la notion de transversalité dans une organisation encore très « cloisonnée ».

La participation à « la Factorie » reposait uniquement sur le volontariat. Début 2009, la direction de la communication a informé l'ensemble du personnel de ce projet lors de la première assemblée générale, tenue dans le cadre de la nouvelle configuration de l'Unedic. Dans un second temps, les ambassadeurs potentiels dans les différentes directions ont été identifiés pour porter le projet. La direction de la communication a informé également le comité d'entreprise (CE) et ouvert à chacun de ses membres un profil utilisateurs afin que tous puissent tester l'outil. Devenus utilisateurs, les élus du CE ont formulé un avis positif sur le projet. Pour se prémunir des dérapages, la direction de la communication a rédigé un guide des bonnes pratiques où étaient bannis les propos discriminants, injurieux, les commentaires non constructifs ou encore le langage SMS.

Dans les premiers mois, l'utilisation de la Factorie a été positive mais disparate. Si certains collaborateurs échangeaient et collaboraient, la plupart se contentaient de lire les informations sans voir l'utilité de ce type d'outil. Aussi, après plus d'un an d'utilisation, l'expérience de la Factorie s'est arrêtée.

## **La Poste et son « Grand dialogue »**

**L**a Poste a connu au cours des dix dernières années des transformations très importantes. Fortement ébranlée par deux suicides intervenus début 2012, le groupe a décidé de mettre en œuvre un dispositif inédit de dialogue direct et pluriel avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, conçu non pas pour se substituer au dialogue social, mais pour l'enrichir. Le « Grand dialogue » devait permettre d'identifier les éléments qui contribuent au mal-être des postiers, de proposer des solutions concrètes, de répondre aux interrogations des salariés sur le rythme et la nature des transformations conduites récemment. L'objectif est à la fois de libérer la parole et de se doter de clés de lecture sur la situation actuelle, pour mieux définir les améliorations nécessaires.

Le Grand Dialogue comportait plusieurs volets qui, sans exclure les syndicats, se distinguaient du dialogue social « traditionnel ».

Première composante de ce dispositif, une médiatrice de la vie au travail, membre du « Comex », dotée d'un pouvoir de décision, fut nommée pour apporter des réponses directes à des situations individuelles difficiles non résolues.

Deuxième composante, le « dialogue local » fut organisé afin de donner la parole aux postiers sous forme de tables rondes au sein des établissements et des services centraux. S'adressant aux 250 000 collaborateurs du groupe, il comprenait six thèmes : contenu du travail, conditions de travail, santé au travail, évolution professionnelle, gestion du changement, relations au sein des établissements.

L'encadrement accompagnait les différentes étapes, sans endosser forcément le rôle de l'animateur. La remontée des éléments discutés débouchait sur des plans d'action locaux en lien avec les projets d'établissement ou de l'échelon territorial pertinent, des plans d'action nationaux par métiers et, enfin sur des propositions à destination de la direction générale. Suscitant une mobilisation sans précédent - 125 000 postiers ont pris part aux quelques 12 000 tables rondes organisées – le dialogue local a généré de très fortes attentes et débouché sur des groupes de travail transverses chargés d'apporter des réponses concrètes aux postiers.

Dernier volet, la Commission sur la vie au travail, associait aux dirigeants et aux syndicats de l'entreprise des personnalités extérieures afin de participer à une réflexion collégiale sur la transformation de l'entreprise. Présidée par l'ancien secrétaire général de la CFDT, Jean Kaspar, la Commission a procédé à une série d'auditions et de déplacements sur le terrain en vue de rédiger un rapport articulant éléments d'analyse et recommandations. La participation de personnalités dont le questionnement ou les prises de position tranchaient avec le contenu habituel des échanges a permis aux syndicats et à la direction d'aller au-delà de leurs rôles traditionnels et d'entrer pleinement dans les débats de fond en abordant des dimensions souvent absentes du dialogue social « classique ». Au terme d'une douzaine de réunions tenues entre mars et septembre 2012, le rapport remis par Jean Kaspar propose huit grands chantiers qui portent chacun sur une dimension essentielle de la qualité du travail : dialogue social et régulation, management, organisations du travail et conduite du changement, refonte du modèle social, reclassement, etc.

Sur cette base, un programme de travail a été mis en œuvre et une négociation entre, direction et syndicats a été conclue en janvier 2013 par la signature d'un accord – avec quatre organisations syndicales sur six, traitant des conditions de travail, de la pénibilité, de l'organisation du travail, de la politique d'encadrement, de la conciliation de la vie professionnelle et familiale. Cet accord renvoie sur de nombreux sujets à des négociations spécifiques mais comporte aussi un certain nombre de mesures immédiates, comme une priorité à l'embauche en CDI pour 1 000 CDD par an, ou encore du temps partiel aménagé pour les (nombreux) salariés âgés de plus de 50 ans.

## La recherche/action des syndicats CGT de Renault

La coordination CGT Renault, le cabinet Emergences et l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) ont mené une recherche-action visant l'élaboration d'une méthode d'action syndicale orientée vers la prévention des risques psychosociaux. Conduite de mai 2008 à janvier 2010 par la Coordination CGT Renault, celle-ci a rassemblé une quarantaine de militants, issus de neuf des treize sites Renault en France. A partir de mai 2008, militants et chercheurs se sont retrouvés durant trois jours tous les trois mois.

L'enjeu de cette expérience était de dégager des formes d'action syndicale appropriées à la prévention des risques psychosociaux. L'hypothèse à la base de cette recherche action était la suivante : c'est entre la prescription et ce qui est pris en charge concrètement par les salariés dans leur activité que se posent les questions de qualité du travail, d'organisation et de qualité de production finale, les effets sur les personnes. C'est dans cette rencontre que se jouent les enjeux du « pouvoir d'agir » des salariés à condition de faire de l'activité de travail non plus une question personnelle, mais l'objet d'un débat social au sein des collectifs de travail.

En partant des situations et problématiques locales expliquées par les délégués, des méthodes et des outils ont été construits, des "chantiers" de réflexion-action choisis portant sur les questions de productivité, d'organisation du travail, de travail dans l'urgence, etc.

Pour exemple, la CGT Le Mans a appliqué la démarche à un conflit déclenché fin 2009 dans un secteur de maintenance. *" Par solidarité avec un jeune qui avait été formé pendant un an chez elle puis renvoyé en fabrication, l'équipe s'était mise en grève. Il leur a été demandé de nous expliquer leur travail. Tous ont parlé de la fierté de leur métier, d'appartenir à ce collectif, et du gâchis d'envoyer un jeune formé pendant un an dans un autre service. "* Forts de ces échanges, les salariés ont construit collectivement leur argumentation. *" Ils ont opposé au discours comptable de la hiérarchie la réalité du métier de professionnel de maintenance, bâti sur l'apprentissage, l'expérience et des solidarités exprimées quotidiennement. Ils parlaient "préparation de l'avenir", "expérience nécessaire pour une maintenance durable de l'outil de travail" et la hiérarchie, "ajustement de l'effectif à l'activité"... "* Au final, le jeune apprenti a été réintégré dans l'équipe.

Outre les résultats liés aux situations concrètes traitées, cette recherche action a permis une hausse du niveau de syndicalisation partout où elle s'est déroulée, y compris chez les jeunes. En cela, elle montre l'intérêt pour l'action syndicale d'approcher les salariés par leur travail dans ce qu'il a de plus concret, d'organiser leur participation collective, et de faire valoir la parole des salariés auprès du management comme contributions afin de changer les choses au travail.

A la suite de ces constats, la coordination CGT a axé ses propositions sur la nécessité de permettre aux salariés de retisser du lien entre eux (possibilités de pauses collectives, aménagements horaires) et de disposer d'espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail. La CGT a en outre pointé la nécessité de disposer de plus d'heures de délégation pour assurer une présence au plus près du terrain, en amont de l'intervention syndicale institutionnelle.

### III. Expression de tous au travail : des trajectoires variées

Quels éléments de contexte favorisent l'émergence d'un besoin d'organiser l'expression directe des salariés ? Les expériences et échanges tenus au sein du Lab révèlent une pluralité et une combinaison de facteurs.

#### Un même point de départ : des réorganisations

**L**e déclencheur le plus visible tient aux processus de restructuration traversés par les organisations :

- Au sein d'AG2R La Mondiale, la démarche de sollicitation des salariés s'inscrit à la suite du processus de fusion entre AG2R et La Mondiale
- A La Poste, ouverture à la concurrence et impact des nouvelles technologies génèrent des changements profonds affectant les activités de l'entreprise et donc de ses salariés
- La création de la MGEFI en 2008 est la résultante d'une fusion entre sept mutuelles du Ministère des finances et prend place dans le contexte, nouveau, d'une mise en concurrence avec d'autres acteurs de la protection sociale
- Chez Renault, dans le contexte économique difficile qui caractérise l'industrie automobile, on retrouve des modifications profondes de l'organisation du travail et de la GRH: lean manufacturing, individualisation des rémunérations, intensification du travail...
- Au sein de SFR, c'est à un processus d'externalisation de grande ampleur que nous assistons en 2007
- Le « public » n'est pas épargné, comme le montre la création en 2008 de la DGFIP, issue d'une fusion entre la DGI et la DGCP
- Chez Alcatel-Lucent, après de multiples opérations de fusions, acquisitions et autres ventes, le sentiment de perte de repères vécu par les salariés du groupe était important. Les besoins de recomposer des liens et un sentiment d'appartenance sont apparus à la fois comme nécessaires et difficiles au regard de l'éclatement géographique des salariés du groupe.
- A l'UNEDIC, la mise en place d'un réseau social interne fait suite à la fusion ANPE / ASSEDIC.

#### S'y ajoutent mal-être au travail et limites des dispositifs existants

**A**utre élément de contexte fondateur, celui de la souffrance au travail, qu'elle trouve à s'exprimer brutalement aux yeux de tous, ou qu'elle soit redoutée. Obligé alors, dans un contexte de fort écho médiatique et politique (plan d'urgence gouvernemental sur le stress), les acteurs à agir (Renault, La Poste) ou les incitant à prévenir (AG2R La Mondiale).

Réorganisations profondes et permanentes des organisations et souffrance exprimée ici et là par les personnes révèlent aussi combien le travail est devenu complexe, de par sa dématérialisation, de par sa fragmentation, de par sa nature de plus en plus difficile à apprécier. Si le travail concret change profondément sans que l'on puisse le voir, le saisir, que l'on soit une direction d'entreprise ou un représentant des salariés, comment faire alors pour lui redonner un sens synonyme d'efficacité collective ?

Une réponse simple a priori, car d'ores et déjà organisée, serait de miser sur les mécanismes de représentation collective et leurs acteurs : organisations syndicales et IRP. Cette simplicité apparente est pourtant trompeuse. La faible syndicalisation et l'éloignement progressif des représentants des questions du travail furent ainsi largement relayés par les organisations membres du Lab : revendications sur l'emploi et les salaires conduisant à oublier progressivement ce qui fait le travail concret, absence de lien réel entre les salariés et les organisations même lorsqu'elles sont implantées. Certains syndicalistes ont aussi évoqué l'institutionnalisation des formes de représentation. Le tout entraînant de fait une prise de distance avec les questions, problèmes et difficultés des salariés au quotidien.

Une seconde réponse possible résiderait dans la mobilisation des outils managériaux déjà en place depuis longtemps et fondés sur l'expression individuelle des salariés : enquêtes de climat social et entretiens individuels notamment. Mais là encore, ces outils sont apparus comme très limités dans leur capacité à appréhender les activités concrètes de travail. En somme, les dispositifs a priori « naturels » pour recueillir et porter la parole des salariés, au travers de processus empruntant à la démocratie représentative ou à la gestion des ressources humaines, ne permettent pas de lever le voile sur ce qui fait le travail concret.

## **Les enjeux diffèrent selon les entreprises**

**C**'est donc la convergence entre plusieurs éléments de contexte qui peut justifier de solliciter directement les salariés et donc d'en appeler à leur expression directe. Néanmoins, les finalités assignées aux différentes initiatives présentées au sein du Lab apparaissent comme très variées d'un cas à l'autre.

Dans le cas de la MGEFI, la construction d'un dispositif d'expression directe répond à une stratégie globale d'amélioration des process professionnels qui implique notamment, pour ses initiateurs, de permettre l'expression des insatisfactions des salariés. Chez AG2R La Mondiale, la démarche s'inscrit dans une stratégie d'anticipation des conséquences négatives potentielles (sur le stress des salariés) du processus de fusion. A l'Unedic, il s'agit de se repositionner et de se décroiser après la constitution de Pôle Emploi. A la Poste, au contraire, le recueil de la parole est l'un des outils utilisés pour réagir à un contexte social très difficile, en bref pour mieux *accompagner* les changements affectant l'entreprise et ses salariés. Chez SFR, le blog mis en place par l'intersyndicale en situation de crise doit permettre avant tout de communiquer vers les salariés, ouvrant dans le même temps des possibilités d'expression directe de ces derniers.



## **Parler de quoi ? Ca dépend !**

**Y**'a-t-il spécialisation des sujets selon que l'expression est individuelle ou collective ? Au regard des initiatives présentées, il apparaît que les directions pré-définissent des ensembles de sujets à traiter par l'expression collective. Ainsi, l'exploitation des données récoltées par AG2R La Mondiale a orienté le travail de définition des plans d'action selon quatre axes: sentiment d'appartenance, pratiques managériales, conditions de travail, risques psycho-sociaux. A La Poste les six thèmes proposés au dialogue local englobaient en outre le contenu du travail, les évolutions professionnelles, la gestion du changement et les relations au sein des établissements. Les réseaux sociaux d'Alcatel et de l'Unedic sont eux très généralistes, sans sujet défini a priori, celui d'Alcatel se caractérisant entre autres par un grand nombre de communautés de métiers ou bien par l'implication dans un projet commun. Quant aux pratiques de la MGEFI ou d'AG2R La Mondiale on voit combien le champ des conditions de travail choisi au départ a pu s'élargir en direction des questions d'organisation, de process ou d'exercice des métiers.

Il faut cependant observer qu'au-delà des finalités distinctes des initiatives, le sens donné par les acteurs à la faculté d'expression directe des salariés n'est pas nécessairement prédéterminé. S'il apparaît clairement dès l'origine dans les exemples de la MGEFI ou de la CGT Renault - amélioration de l'efficacité de l'organisation dans le premier cas et réinvestissement de la parole des salariés dans le dialogue social en entreprise dans le second - l'exemple du blog SFR lancé en 2007 montre une expression des salariés davantage induite par l'outil mobilisé dans un contexte de tension sociale extrême que découlant d'un objectif clairement déterminé.

L'affinement du sens prêté à l'expression directe peut être progressif : ainsi chez AG2R La Mondiale, c'est une enquête visant à mieux appréhender le climat social qui permet aux acteurs de prendre conscience de l'intérêt à instituer des espaces de dialogue « métiers » pérennes. L'objectif de départ est ainsi appelé à être dépassé.

Bref, il ne suffit pas d'éprouver le besoin de faire parler les salariés pour définir une stratégie de valorisation de la parole des collaborateurs ou collègues, pourtant nécessaire pour répondre à la lancinante question : parler mais pour quoi faire ? Une stratégie en la matière, nos exemples le montrent, n'est jamais donnée une fois pour toutes. Elle dépend d'un contexte mais aussi de la capacité des acteurs à construire et développer en continu une initiative, c'est à dire à définir et faire évoluer des objectifs et des moyens.

## **S'exprimer c'est bien, écouter et restituer c'est mieux !**

**D**ans toutes les expériences présentées, la question de ce que l'on fait de la parole des salariés s'est posée et ce, quel que soit l'acteur qui initie une démarche de recueil de l'expression, direction ou organisation(s) syndicale(s). Les termes de départ semblent néanmoins différer dans l'un ou l'autre cas.

Pour les directions, il s'agit de démontrer aux salariés que leur parole est utile, qu'il ne s'agit pas d'une démarche participative en trompe l'œil : la déception et la frustration des salariés seraient ainsi facteurs de démobilisation des troupes là où les évolutions des métiers et organisations en appellent toujours davantage à la motivation des

personnes. L'enjeu est ainsi très palpable à La Poste où l'envergure du dispositif mis en place (12000 réunions, 125000 collaborateurs entendus) a fait naître de fortes attentes auprès des salariés.

Pour les organisations syndicales, l'enjeu est à deux niveaux. Il s'agit d'une part de renforcer la démocratie représentative et donc pouvoir alimenter par l'expression directe le travail de représentation. Et de l'autre, de définir grâce à l'expression les moyens de faire advenir des changements concrets dans les organisations du travail et même, bien au-delà, dans les stratégies des entreprises et organisations.

Les enjeux identifiés sont toujours porteurs de défis pour qui veut y répondre. A ce niveau, bien évidemment, la taille de l'entreprise ou encore le degré d'implantation de l'organisation syndicale jouent un rôle non négligeable, ne serait-ce que pour organiser la remontée de la parole à différents niveaux de l'entreprise. Ce que l'on fait à la MGEFI est difficilement transposable à la Poste où la difficulté principale était de faire remonter l'information. La matière locale a pu dans ce groupe remonter grâce aux managers locaux. 20 millions d'euros ont été investis auprès des entités locales afin d'organiser cette collecte et remontée d'informations. A cet égard, prendre en compte la parole a parfois un coût financier non négligeable.

## Les outils de la parole

**D**e ces enjeux résultent des tentatives d'outillage pour y faire face :

- Restitutions et association des salariés à la mise en place de plans d'actions chez AG2R
- Construction de la démarche syndicale auprès de la direction à partir de la parole des salariés chez la CGT Renault
- Organisation de la remontée des informations issues du dialogue local par grands thèmes et sous forme de recommandations à La Poste
- Organisation d'une réponse systématique de la direction générale aux observations et propositions des groupes salariés à la MGEFI
- Recueil et transcription de la parole des salariés, organisation d'un temps de réponse limité à la charge de l'administration (1 mois) et une fois la réponse donnée, d'un deuxième rendez-vous afin de « faire le point » dans le cas de la DGFIP
- Possibilité ouverte aux salariés de contact direct par voie électronique avec le directeur général du groupe chez Alcatel Lucent

Quant aux suites données au recueil de la parole, elles nécessitent d'être pensées et organisées dès l'amont, c'est-à-dire avant le lancement de l'initiative, afin d'en exploiter au mieux les résultats attendus. Dans le cas de la MGEFI, la capacité à utiliser la parole est ainsi, en quelque sorte, garantie par l'objectif assigné aux groupes d'expression : ces derniers doivent permettre d'améliorer les processus de travail et donc de laisser émerger des améliorations possibles. Sur cette base, il est plus aisé pour la direction de donner suite aux travaux des groupes. Au sein de la CGT Renault, les « chantiers » menés localement et afférents à des situations de travail concrètes ont pu permettre, de manière comparable, d'atteindre des résultats tangibles en regard des conditions de travail au niveau local.

Si la question du retour vers les salariés est donc essentielle, l'expérience montre aussi que les constats issus de ces formes d'expression collective ne font pas toujours l'unanimité, ainsi que le montre le Grand dialogue à la Poste. La question des arbitrages doit-elle être alors renvoyée au management ? A la représentation du personnel ? A des processus délibératifs ultérieurs permettant à la fois apprentissage et appropriation ?

## Les TIC, facteurs de renouvellement ?

Les expériences du Lab ont porté sur l'observation de nouvelles technologies ou de nouveaux réseaux entendus au sens suivant: les réseaux internes d'entreprise, et les blogs, élargis au *microblogging*, qui consiste dans la publication de messages courts éventuellement assortis de liens (Twitter). Toutes ces activités se situent dans la sphère professionnelle, et reposent sur la création de profils (individuels ou collectifs), sur la gestion de listes de contact (*followers* ou *likers*) et sur la mise en circulation de messages dans ces espaces. L'usage des TIC en matière d'expression renvoie à quatre grandes fonctions : l'information, la discussion, la collaboration, le pétition/revendication.

L'observation première porte sur la nouveauté supposée de ce qui s'y exprime : en fait, la portée des messages et les sujets abordés ne révèlent pas de caractère innovant même si l'outil est différent. Les dérapages sont rares, sauf dans le cas du blog créé dans la tourmente de l'annonce d'externalisations par la direction SFR. La modération des outils réseaux est à cet égard une condition à leur création et à des usages contenus.

La place du management est celle de l'initiateur d'une démarche (Alcatel-Lucent) ou au contraire celle du destinataire des messages de colère des salariés (SFR). L'élaboration et les choix stratégiques préalables aux mises en place d'outils, supposent un investissement qui, s'il manque, transforme un outil collectif en instruments de com' (Unedic). A noter que l'investissement de la direction générale revêt sur ces sujets un caractère crucial. Chez Alcatel-Lucent, la mise en place du Réseau Social « ENGAGE », a d'ailleurs été précédée par la mise en circulation de l'adresse mail du DG accessible à l'ensemble des salariés, sans filtre, ou encore d'un système de notation (« j'aime »/« j'aime pas ») et de commentaires.

Le réseau social révèle la vraie organisation de l'entreprise, en particulier dans sa dimension collaborative. Tout d'un coup, des personnes clés de l'entreprise apparaissent au grand jour. Mieux, les liens non écrits dans l'organisation - sur l'organigramme : réalité théorique de l'entreprise - surgissent et passent par des individus. Le réseau social met l'organisation face à sa culture et ses responsabilités. Celles d'ouvrir pour bénéficier encore davantage du levier social – mais à un certain risque - ou au contraire de refermer sur ce qui apparaît comme une transgression. Au-delà de la problématique culturelle qui est un frein dans l'appropriation de ce type d'outil, la mise en place d'un réseau social d'entreprise nécessite un accompagnement et une véritable animation des usages. Il nécessite également du temps dans son déploiement ; la collaboration d'entreprise ne se décrète pas à travers un outil.

## L'expression et les réseaux sociaux : bof, lol, ou bien .... ?

La maîtrise de « la parole en réseau » par l'acteur managérial a provoqué des débats au sein du Lab Faut-il miser sur une parole spontanée ? Faut-il l'organiser ?

Or une organisation de la parole peut conduire à des malentendus : il s'agit ici de l'encadrer, de la canaliser mais aller au-delà ne rime à rien tant l'expression sur les réseaux ne peut être contrôlée. Les implications conjuguées des directions et des chefs d'unité sont donc nécessaires pour la réussite d'un réseau social : non pas tant par le caractère formel de cette implication mais parce qu'un tel support d'expression nécessite l'action de l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise. A défaut, et le cas de la Factorie à l'Unedic est ici éclairant : un réseau social d'entreprise émanant d'une seule direction (DSI ou DirCom) semble condamné par sa volonté de « susciter la parole » sans plus de projet.

Outre la dimension « individuel/collectif », la dimension ludique et l'immédiateté jouent un rôle central : un réseau social qui ne réserve pas de surprise aux visiteurs, devient ringard dans ses usages, et peu suivi. On peut souligner à cet égard, l'importance de laisser libre cours à une instabilité des usages et des modes d'appropriation des réseaux sociaux. Les libertés d'expression sont la garantie même que l'outil ne devienne pas une coquille vide ; la condition de son utilité est précisément liée à la gestion de son imprévisibilité.

Ceci dit, l'expérience de modes d'expression au travail grâce à des réseaux sociaux ou des blogs internes, relève aujourd'hui de situations minoritaires : la méfiance à l'égard de l'outil, de ses usages et de la place des directions et des organisations syndicales, des salariés, dans leur diversité, reste la règle. Secondairement, la culture numérique semble peu adaptée à l'expression d'une souffrance souvent au centre des expériences étudiées, comme par une inadaptation à la gravité de celle-ci. La frilosité des directions à l'égard de ces espaces d'expression tient pour une large part à leur caractère incontrôlable.

## Action syndicale et TIC

Cette peur est accentuée lorsqu'elles sont en période de profondes réorganisations, voire en situation de gestion de crise et qu'elles doivent réagir face à des modalités d'expression que pourraient initier alors des salariés organisés ou des organisations syndicales en intersyndicale, comme ce fut le cas chez SFR :

*Une négociation de sortie de crise a pu avoir lieu, car la société Vivendi (siège de SFR) a été touchée au point faible par la presse et par les politiques : son image. La décision de la direction apparaissait à tous comme un « PSE déguisé » et les médias ont communiqué sur cette décision du groupe.*

Pourtant l'implication des organisations syndicales dans ces réseaux semble encore faible. La très grande habileté à la préparation et à l'élaboration de réunions d'expression et de groupes *ad hoc* (Renault, la Poste) n'a pas été mise à profit du côté des réseaux sociaux. Les syndicats trouvent néanmoins dans ces supports, une écoute et un suivi non négligeables (sur Twitter, Facebook notamment).

Mais on reste là, dans une scission claire entre expression individuelle - les salariés s'expriment en leur nom – et expression collective – les syndicats font part de leurs positions, tracts, décisions, au niveau local, d'une entreprise ou d'un secteur.

La complémentarité ne fonctionne qu'au moment d'un déclenchement, comme pour le blog SFR en colère : les réseaux sociaux peuvent être ici à la fois ce qui donne du contenu à une action collective et ce qui reflète l'état social lors d'un conflit ou d'une situation de restructuration.

## **IV. Les acteurs de l'entreprise face à l'expression**

### **Une méfiance managériale en voie de dépassement ?**

Les dispositifs d'expression directe interrogent à l'évidence les directions des entreprises. Chez beaucoup d'entre elles, c'est une grande méfiance qui domine, au moins au départ. Celle-ci est souvent liée à une illusion partagée, selon laquelle les salariés prendraient la parole sous forme de plaintes, de demandes nominatives, d'éléments peu constructifs ou difficilement gérables pour les directions. Or les expériences de prises de parole collectives et organisées, reflètent au contraire que « les salariés ne se sont pas exprimés pour se plaindre » (AG2R La Mondiale) ou que les 12 000 tables rondes de dialogue local ont été globalement très positives (La Poste). A la MGEFI la direction générale ne saurait plus se passer des groupes d'expression. Chez Alcatel « l'an dernier et avant les négociations salariales, le nouveau PDG n'a pas hésité à intervenir sur le réseau social pour annoncer au personnel l'absence d'augmentations salariales. Un nombre important de salariés a exposé en direct ses frustrations, voire son mécontentement. Et alors qu'il y avait des procédures prévues en cas de débordements, il n'y en a quasiment pas eu besoin ».

L'engagement des directions est également challengé lorsque les initiatives sont d'origine syndicale. Qu'il s'agisse de l'action engagée par la CGT chez Renault ou des espaces de dialogue revendiqués par la CFDT à la DGFIP, l'on constate combien a été grand le trouble du management, long le temps à y répondre positivement, lente enfin la mise en œuvre concrète.

### **Une affaire de DRH ?**

Lorsque l'expression est initiée par le management, nos travaux montrent que trois catégories distinctes de fonctions de direction sont les plus impliquées :

- La fonction RH au sein du groupe AG2R La Mondiale
- La direction de la communication au sein de l'UNEDIC et d'Alcatel-Lucent
- La direction générale à La Poste et à la MGEFI.

En effet, il apparaît que la prise en compte effective de la parole suppose de trouver les moyens d'assurer la sensibilisation et l'implication d'une pluralité de fonctions au sein de l'organisation. La difficulté à cet égard est sans doute d'autant plus grande dès lors que la démarche se veut pérenne et non pas ponctuelle.

Dans cette perspective, c'est la capacité à garantir un large portage de la démarche au sein de l'organisation, bien au-delà des fonctions RH, qui s'avère essentiel.

L'efficacité opérationnelle de la démarche MGEFI tient ainsi notamment au portage et suivi directs de cette dernière par le directeur général de l'entité et à la suite, par la direction collégiale de l'organisation au plus haut niveau. Une observation générale similaire pourrait être faite dans le cas de La Poste. Dans les autres situations, au contraire, la difficulté à inclure et maintenir dans la « boucle » l'ensemble du comité de direction a pu être soulignée (AG2R La Mondiale, Unedic).

L'expression directe des salariés n'est donc pas qu'une affaire de RH, tant l'exercice est de nature à questionner les métiers de l'entreprise, mais aussi sa stratégie locale et globale. Ce n'est pas non plus, pour les mêmes raisons, une « simple » affaire de communication. Si les réseaux sociaux d'entreprise doivent permettre d'aller au-delà de la constitution ou reconstitution de communautés de professionnels, alors sans doute l'implication des fonctions RH dans la conception et le management de l'outil est nécessaire, au côté des DIRCOM ou DSI. L'exemple du réseau social « ENGAGE » au sein d'Alcatel-Lucent peut illustrer les interrogations à cet égard.

### **Les hiérarchies intermédiaires : à la fois exposées et négligées**

Une des questions posées dans les pratiques observées, est celle du mode d'association des hiérarchies intermédiaires dans l'organisation de l'expression au travail, et à la fonction dévolue à celles-ci. Parfois, l'encadrement ne fait pas toujours l'objet d'une réflexion particulière, comme l'illustre le cas de « la Factorie » à l'UNEDIC, le blog SFR voire la réorganisation des services publics (DGEFIP). Et puis, que devient-il après cette proposition d'une expression directe, initiée par le PDG d'Alcatel dans son « *Ask me, Ben* » où il invite chaque salarié à s'adresser à lui par messagerie interne, sans intermédiaire ?

L'agent de maîtrise qui occupe la fonction de rappel à l'ordre sur les horaires, les rythmes et les temps de pause, comme dans nombre de sites Renault, verra ses prescriptions bousculées après consultation des travailleurs. Cette position en porte à faux nécessite une réflexion précise sur les conséquences de l'expression directe sur son rôle, sa place dans le collectif de travail, mais aussi sur son autorité, la légitimité de son action et de ses tâches et les difficultés de réalisation de ses tâches à son poste de travail.

La place des hiérarchies intermédiaires dans l'expression au travail constitue un élément clé de la réflexion sur la dynamique des processus. Aux côtés de la direction, le management intermédiaire peut contribuer à faire croire dans l'utilité de l'expression au travail : même s'il n'y a pas de sollicitation désintéressée de la parole au travail, c'est une pièce d'un processus complet, d'une politique d'entreprise qui vise « à reprendre les rênes », à « redonner la parole à ses salariés », « à restaurer la confiance », toutes expressions avancées dans un but hautement politique de « bon fonctionnement économique » (MGEFI). Une association des différents niveaux de management paraît pertinente à cet égard.

## **Associer l'encadrement : la diversité des méthodes**

**F**aciliter l'expression dans des cadres formalisés suppose quelques conditions, une réflexion sur la démarche, incluant l'amont et l'aval du temps de l'expression. Elle engage des acteurs, sur lesquels repose la confiance du salarié dans le fait que ceux-ci « feront quelque chose » de cette parole. Et tout se passe comme si la garantie d'un recueil d'expression collectif, englobant les hiérarchies intermédiaires, tenait à la méthode retenue pour faciliter l'expression :

- le niveau de décision où les groupes d'expression ou enquêtes sont menés importe en ce qu'il engage de manière distincte, des directions centrales, des directions fonctionnelles, des responsables de site ou d'agence, des chefs d'équipe ou de projet (...); et parce que les difficultés, problèmes exprimés seront saisis par une grille d'interprétation associée comme à La Poste
- l'animation des réunions par un cadre d'un autre service a permis d'éviter mises en cause ou prises à parti de n+1, comme chez AG2R La Mondiale ; le manager local peut ainsi être associé à un processus de développement de l'expression des salariés, dès lors qu'on lui confie, comme le feront les équipes de La Poste, le compte rendu et la remontée d'informations issues des dires des salariés. Dans ces cas-là, la présence du manager peut nécessiter de séparer un chef d'unité de ses équipes, et de lui confier une autre équipe
- l'intégration de tous les métiers dans les groupes, comme chez Renault, où s'applique une non-distinction entre les métiers. Ingénieurs ou chefs de projet sont inclus dans les séminaires menés

## **Le cadre intermédiaire : acteur, animateur, parleur ou punching ball ?**

**L**e responsable intermédiaire peut être méfiant à l'égard de la démarche ; son absence des groupes d'expression (ou formules similaires) peut faciliter la liberté de parole ou la modifier. Il peut être mis en difficulté, lorsque ce qui s'exprime porte sur des motifs d'insatisfaction mettant en difficulté les chefs d'équipe, les responsables directs / de proximité ? L'expression directe peut alors être perçue comme un mode d'évaluation de la relation de travail et des circuits de pouvoir et d'autorité qui la traverse. La MGEFI témoigne ainsi de la difficulté de faire du management intermédiaire un acteur : d'abord opposé ou méfiant, le management a ensuite trouvé dans des réunions créées ad hoc, un lieu d'échange approprié. Ce qui s'échange sera de l'ordre de l'inquiétude face à l'avenir (manque d'information sur les options stratégiques, existence de suppressions de postes...) davantage que sur les perspectives, enjeu de prise de parole des salariés.

D'autre part, la recherche de confidentialité de leurs propos peut constituer un obstacle à leur expression dans des configurations « plénières ». A ce titre, l'exemple des espaces de dialogue de la DGEFIP montre que s'il s'agit d'un public qui peut être rétif a priori sur ce type de démarche, nombre d'entre eux se sont engagés plus avant, moyennant la précaution de créer des groupes d'expression spécifiques aux cadres.

Enfin, il a été relevé que le sentiment d'hyper-responsabilisation des cadres (DGEFIP, MGEFI, La Poste) vis-à-vis du fonctionnement de leurs services pouvait être un obstacle à l'expression de problèmes qui s'y déroulent (organisation du travail, stress, etc.).

Accorder une place d'animateur ou de contributeur au cadre intermédiaire suppose des compétences et une formation à l'animation ou à la collecte de l'expression, que la Poste souligne. Mais donner la parole implique aussi des espaces, des procédures au plus près des lieux et gestes de travail, qui bouscule les liens et relations au travail, les routines : l'encadrement peut alors être solidaire des membres de son équipe, dans l'expression des difficultés, face à la pression du chiffre ou dans une situation de réorganisation : les restitutions orales se font ainsi dans le cas de l'enquête Ma vie au travail (AG2R) auprès de tous les collaborateurs et « ce sont de véritables moments de dialogue entre les équipes et leurs dirigeants ».

### **Syndicats et I.R.P. : la peur du contournement et de la concurrence**

**S**i la prise en compte effective de la parole questionne les articulations entre les dispositifs d'expression et l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la complémentarité entre outils d'expression directe et formes institutionnelles de représentation des salariés a été beaucoup questionnée au sein du Lab.

Qu'en est-il par exemple du risque de contournement des IRP lorsque l'expression directe est initiée par les directions d'entreprises ? Ce risque paraît faible au vu de la quasi-totalité de nos exemples qui montrent que les démarches d'expression ont été construites sur la base d'un dialogue voire d'une négociation en bonne et due forme, comme à la MGEFI ou au sein d'AG2R La Mondiale.

Certes le réseau social d'Alcatel a fait peu de place au syndicalisme lors de son lancement, alors que sa mise à l'ordre du jour des négociations montre le caractère stratégique de l'enjeu. Selon les cas, il est permis de s'interroger sur le fait de savoir s'il s'agit d'une démarche délibérée du management ou si cela relève, au moins lors du lancement, d'une indifférence ou d'un désintérêt syndical.

Les activités syndicales d'organisation de la revendication sont donc également concurrencées par ces interpellations directes et en temps réel. Le travail de représentation ne trouve plus sa place et l'expression collective génère un brouillage des frontières entre prises de parole individuelles et collectives. Le cas du blog SFR en colère est à cet égard. Relevant d'une initiative intersyndicale, il reflète une situation où salariés et représentants se sont sentis trahis par la décision d'externalisation des conseillers clientèle de 3 sites en France. Sans information-consultation, et bien qu'ayant signé un accord GPEC, les termes de l'équilibre social leur semblent rompus, et provoquent dans une forme de violence et de désordre, l'expression directe dans les pages du blog. Ces développements peu anticipés lors du lancement amènent aujourd'hui ses initiateurs à s'interroger avant relance d'une initiative de ce type, sans pour autant semble-t-il les conduire à y renoncer.



## Des opportunités à saisir, des complémentarités à construire

Il apparaît au travers des pratiques examinées que la complémentarité se construit mais suppose également que les acteurs se mobilisent. La recherche action de la CGT Renault montre qu'il est possible de recueillir la parole pour nourrir le travail syndical de revendication, et ce à différents niveaux de l'entreprise. L'exercice est cependant et évidemment plus hasardeux dès lors qu'il s'agit d'élargir le cercle des acteurs à impacter (au-delà des seuls militants et élus d'une organisation), en particulier si le dispositif d'expression directe est initiée par une direction d'entreprise.

Ainsi, dans les exemples AG2R La Mondiale et MGEFI discutés au sein du Lab, la possibilité reconnue aux institutions représentatives du personnel et organisations syndicales d'avoir accès à la parole exprimée par les salariés ne s'accompagne pas nécessairement d'une véritable utilisation de cette dernière par les partenaires sociaux. Au sein de La Poste, il n'apparaît pas que les comptes rendus des groupes « métiers » locaux aient été vraiment mobilisés par les organisations syndicales présentes au sein de la Commission du Grand Dialogue. Chez Alcatel Lucent ou à l'Unedic, rien n'indique que les organisations syndicales tentent de saisir les potentialités éventuellement ouvertes par le réseau social interne. Enfin, une complémentarité effective peut supposer que les initiateurs de l'expression directe soient réellement en mesure d'administrer l'outil de recueil mis en place : ainsi du blog SFR, dont les limites tiennent peut-être notamment à l'absence de moyens de modérer, et plus largement d'organiser l'expression directe.

Dialogue local, groupes d'expression et réseaux sociaux interrogent la place des IRP et des organisations syndicales : doivent-elles plutôt être « les garantes de l'expression des salariés plutôt que les simples porteurs selon l'expression d'un représentant de la CFDT ? De quelle manière peuvent-elles contribuer à faire émerger un point de vue représentatif d'un collectif de travail, à partir des prises de parole des salariés et travailleurs précaires, pris individuellement ?

## Ceux qui parlent et les autres

Au travers des expériences disséquées au sein de Lab, l'articulation des prises de parole (individuelle, collective) suit quelques lignes de rupture que l'on peut identifier autour de 3 facteurs-clés :

- Les situations et contexte de la prise de parole collective : l'état des relations sociales et la situation économique de l'entreprise considérée influence les modes d'expression ; la participation à des groupes d'expression chez Renault sera facilitée par la présence de tous les métiers
- La typologie de la population salariée : une population plus jeune ou majoritairement composée de non cadres, saisira plus facilement la création d'un canal d'expression nouveau (SFR en colère) ; une population de cadres, anglophones, facilitera le travail en mode projet sur le réseau social (Alcatel)
- Les formes de responsabilité qui, sans jouer un rôle déterminant, se posent néanmoins : les risques encourus par les salariés qui s'expriment au travail et sur ses conditions de travail sont perçus comme non négligeables, en particulier chez les cadres intermédiaires.

A noter que si les marges de liberté restent le propre de l'expression individuelle, les paroles peuvent dépasser les réalités, notamment lorsqu'elles sont anonymes. Peut-on considérer pour autant que les salariés en situation d'anonymat ont tendance à perdre le contrôle de la situation ? La réponse d'Alcatel est claire, la signature des messages implique une appropriation individuelle de l'outil Réseau social, évitant probablement les dérapages, générant une culture d'entreprise sous forme de brefs messages comme sur le compte Twitter des organisations syndicales Alcatel qui publie des « bye bye Ben », le jour de l'annonce de la démission du DG Ben Verwaayen il y a deux mois à peine.

Par contraste, l'on sait combien dans les groupes en général certains sont contributifs et d'autres moins, mais aussi combien que le secret ou la « clandestinité » de certaines pratiques ou conditions de travail est parfois recherchée. Force fut de constater que, concernant les exclus du dialogue social (notamment au regard de leurs statuts de travailleurs intérimaires, de salariés de TPE/PME), les témoignages apportés lors de nos séances n'ont porté que de manière très marginale sur leurs situations, et ce pour deux principales raisons.

### **Des démarches accessibles à tous ?**

Les pratiques observées se déroulaient pour l'essentiel dans des entreprises de taille importante, où les acteurs et les institutions du dialogue social étaient en place. En outre elles étaient destinées aux salariés (ou suscitées par eux comme dans le cas du blog SFR) et ne s'adressaient pas aux sous-traitants ou intérimaires travaillant pour ces entreprises ou administrations : qu'elles soient tournées a priori vers la prévention des risques psycho sociaux, à la contestation de plans d'externalisation (Blog SFR) ou ouverte à des objets d'expression plus larges comme l'organisation du travail (Renault, MGEFI), les cas discutés au Lab renvoyaient à des dispositifs d'expression destinés aux salariés « insiders » et n'étaient pas conçus pour capter (et encore moins retransmettre) la parole de ces catégories « exclues » des formes usuelles de dialogue social.

Un autre aspect de la question est celui des salariés demeurant « silencieux », quoiqu'ils aient les moyens de s'exprimer ou d'être représentés. On peut clairement parler de résultats quantitatifs positifs au regard des taux de réponse dont témoignent les enquêtes de l'AG2R La Mondiale (65 %), du niveau de participation aux groupes d'expression au sein de La Poste ou de la MGEFI (même s'il s'agit pour cette dernière d'une organisation de petite taille) ou encore de la fréquentation du réseau ENGAGE d'Alcatel-Lucent ou du blog SFR. Notons à cet égard que dans chacun de ces cas, la participation des salariés n'a pas été entravée pour des raisons matérielles ou méthodologiques :

- la démarche d'enquête d'AG2R La Mondiale de par sa méthode et des moyens consacrés s'adressait à l'ensemble des salariés. Il en allait de même pour la démarche de dialogue local à la Poste
- la MGEFI étant une entité de 250 salariés, la représentativité des groupes d'expression était plus rapidement atteignable que dans des entreprises de plusieurs milliers de personnes.
- les outils TIC sont, par nature, sans limite d'usage, même si leur utilisation peut poser question.

## Et les jeunes dans tout cela ?

Les résultats quantitatifs acquis sont de fait, un premier résultat de ces démarches d'expression. Répondent-ils pour autant à la question des différentiels existants entre catégories de salariés en matière d'expression ? Difficile bien entendu d'apporter des réponses univoques à cette question, d'autant que les restitution/évaluation de ces démarches n'ont pas toujours intégré cette analyse qualitative.

Concernant les jeunes, si le renouvellement générationnel des mécanismes de démocratie sociale en entreprise a été réaffirmé comme un enjeu par les différentes parties prenantes du Lab au cours de nos échanges, il est difficile, au regard des éléments recueillis de distinguer des effets lisibles en matière d'implication des jeunes. La plupart des démarches engagées ne ciblaient pas de population particulière et n'avaient pour objectif spécifique la participation des jeunes. L'utilisation des TIC - largement questionnée sous l'angle du renouvellement des participants à l'expression au travail - est difficile à interpréter : si les cas de SFR ou d'Alcatel montrent des utilisations de ces outils par les jeunes, il faut relever que cela correspond au moins en partie profil de la population salariée de ces entreprises. Difficile donc d'imputer à la nature de l'outil, le type de participant.

Une exception notable concerne la recherche action de la CGT au sein de Renault. Celle-ci a eu pour résultat une syndicalisation importante des jeunes salariés sollicités, ceux-ci ayant eu le sentiment d'être utiles et de contribuer à changer réellement les choses concernant l'organisation de leur travail. C'est ici l'effectivité des dispositifs d'expression qui détermine l'adhésion des jeunes à ces démarches et, au-delà aux organisations qui les portent.

## V. Expression au travail, le retour ?

### 30 ans après les lois Auroux, un contexte favorable ?

Les Lois Auroux ont trente ans. Celle sur le droit d'expression fut sans doute la plus commentée, décriée mais aussi délaissée ! La période actuelle lui serait-elle plus favorable ? Huit pratiques novatrices ne font évidemment pas le printemps ! Pour autant, il nous semble que le contexte est aujourd'hui favorable à de nouveaux développements en la matière. Et ce pour trois raisons au moins.

#### ***A la recherche de bonnes pratiques***

Les facteurs communs aux pratiques étudiées – réorganisations, mal-être, essoufflement des RH et de la représentation collective – sont largement répandus au sein du tissu économique et social et incitent à se poser la question : si ça marche ici, pourquoi pas ailleurs ?

#### ***Le travail, ça se discute***

Les transformations du travail - devenu plus complexe, plus fragmenté, plus tourné vers un résultat mais aussi moins défini, moins stable - poussent aussi au dialogue, à la coopération mais aussi à la « dispute » chère à Yves Clot. Cette prise de conscience est désormais manifeste chez nombre de dirigeants ; elle est partagée dans les organisations syndicales, dont plusieurs ont mis la question du travail au centre de leur nouvel agenda.

#### ***La parole, facteur de compétitivité***

La montée du chômage, symptôme d'une crise non pas de l'emploi mais de l'activité, nous oblige à penser non plus « emploi contre travail » mais « emploi et travail ». S'agissant donc des leviers de la croissance, le rapport Gallois et une abondante littérature ont montré combien notre compétitivité relevait largement du hors coût. Ce qui remet au centre les questions de sens, de qualité et d'efficacité collectives.

Autrement dit, la difficulté et la complexité du temps présent bousculent nos organisations, nos manières de faire, de dialoguer et nous poussent à emprunter des voies nouvelles. Encore faut-il que des acteurs s'en saisissent. Nos travaux montrent que cela vaut le coup, que les risques encourus pour de telles innovations sont faibles et, qu'à l'inverse, les bénéfices peuvent être conséquents. Si l'expression de tous au travail constitue dans les entreprises et organisations étudiées un outil de sortie de crise, pourquoi ne pas l'expérimenter à une échelle beaucoup plus grande ?

### L'expression au travail, pour quoi faire ?

Il y a évidemment expression et expression. La dimension individuelle de celle-ci est la plus répandue : elle a été cajolée et développée durant des décennies d'individualisation des relations de travail ; elle a été formatée par les outils RH, avec la généralisation des entretiens individuels par exemple.

La dimension collective quant à elle est devenue moins « glamour ». Elle relève soit de la représentation, au travers des syndicats et IRP, soit de groupes de travail et autres groupes projets qui fleurissent aujourd'hui dans les organisations.

Mais elle ne s'y réduit pas ni ne s'y enferme : c'est pourquoi notre Lab a voulu interroger les formes qui permettraient une contribution du plus grand nombre au travail. S'exprimer et donc entendre et écouter, mais pour quoi faire ?

Cette idée semble parfois menaçante. Pour les hiérarchies supérieures ou intermédiaires des entreprises, pour les représentants du personnel, parfois même pour les salariés ! En situation de réorganisation ou de crise, il est tentant soit de la comprimer soit de vouloir la limiter dans ses objets – les conditions, le mal ou le bien-être au travail – dans sa durée – provisoire –, le temps que les choses se calment, dans son périmètre, en sélectionnant ceux dont la parole peut être autorisée.

En d'autres termes, l'expression de tous au travail peut être vue comme un exutoire, un défouloir. Ce scénario peut séduire à court terme. Il renvoie alors l'expression à un mal nécessaire mais dont le potentiel serait somme toute négatif. Or nos travaux montrent que c'est tout le contraire qui se produit. L'expression de tous peut aussi conduire à se préoccuper d'un élargissement de la gouvernance des entreprises.

C'est l'objet par exemple de plusieurs dispositions du récent accord national interprofessionnel sur l'emploi. Mais si ces dispositions sont souhaitables et largement souhaitées, parfois mêmes par ceux qui ne partagent guère la philosophie générale de cet accord, il n'est pas sûr qu'elles répondent aux préoccupations quotidiennes des salariés et des managers, au besoin et à la nécessité d'une expression au travail et sur le travail. Car c'est bien de cela dont il s'agit dans un troisième scénario : celui d'une expression « au » mais aussi « sur » le travail, pris dans une acception à la fois très concrète mais aussi très large.

Les travaux du Lab montrent que ces scénarii sont souvent implicites, peu discutés. Et pourtant l'enjeu est de taille. S'agit-il de passer un mauvais moment ? De renvoyer au sommet ? Ou bien de gagner durablement en performance globale et en bien-être collectif ?

## **L'expression au travail, une opportunité pour le management ?**

**N**ous le savons, le rapport aux dirigeants est, dans notre pays, singulier. Le niveau de défiance est très élevé – sauf dans les PME et organisations de petite taille – et les hiérarchies intermédiaires aujourd'hui très exposées, dans le privé comme dans le public. Les entreprises ont beaucoup misé dans les années passées sur des process RH de plus en plus sophistiqués mais aussi sur la communication interne ou externe. Mais pour quels résultats en termes de confiance, de bien-être, de performance globale ? Les travaux du Lab montrent que d'autres voies sont possibles.

Que le management, méfiant au départ sur l'expression directe et collective, y est aujourd'hui acquis et ne souhaite pas revenir aux situations passées. Que tout n'a pas été fait ou dit en la matière et que beaucoup reste à faire. Mais au-delà de la variété des contextes et des approches, ils montrent que l'expression est un levier formidable pour les entreprises et pour les personnes. Que les dérapages sont très rares et que la démarche est efficace et peu coûteuse au regard des coûts engendrés par des systèmes sans qualité. Qu'elle se traduit par un engagement ou un réengagement dans l'entreprise.

Ceci vaut pour le privé en proie aujourd'hui à des restructurations récurrentes, souvent délétères pour les personnes mais aussi pour la performance des organisations. Mais ceci vaut au moins autant pour le public, désormais lui aussi pris dans un tourbillon de réorganisations, décentralisations, modernisations, où la triple quête de sens, d'efficacité et de dialogue est à la fois manifeste et largement insatisfaite. Les occasions de s'y mettre pullulent donc. Reste la volonté, la créativité et... le courage !

## **L'expression au travail, une chance pour notre représentation sociale ?**

**N**otre démocratie sociale est à la peine, notre système de relations professionnelles essoufflé. S'il n'en allait pas ainsi, pourquoi le sujet reviendrait-il à tout instant ? Pourquoi s'encombrerait-on de tant de refondations et autres délibérations sur la gouvernance des entreprises, le syndicalisme ou les institutions représentatives du personnel ? Contrepied de la méfiance managériale, la peur qui sévit ici s'appelle contournement.

Nos systèmes représentatifs institués, aux prises avec un salariat devenu très composite et aux intérêts peu convergents, craignent d'être débordés à la fois par des directions qui voudraient faire si ce n'est contre eux du moins sans eux, mais aussi par des salariés dont l'appétence à s'affilier syndicalement est faible et l'individualisme réputé forcené

Nos exemples montrent que ces risques sont, si ce n'est absents, du moins marginaux. Qu'il y a ici beaucoup plus de complémentarité que de concurrence qui se construit. Que l'expression peut permettre, lorsque l'on s'en empare – ce qui reste à faire, y compris s'agissant des réseaux ou autres technologies dites nouvelles – un nouveau souffle de la délibération ou de la négociation en entreprise. Que le manque d'expression et de participation est bien plus coûteux pour la légitimité des institutions représentatives que l'inverse. Que l'initiative syndicale, quand elle existe, peut être couronnée de succès. Restent donc, à l'instar du management, des exigences de volonté, créativité et courage...

## **Dix facteurs clés pour le succès de l'expression de tous**

**L'**expression au travail ne se décrète pas. Levier puissant, elle nécessite à l'évidence d'être pensée. Tout n'a pas été fait en la matière, nos travaux ne donnant à voir qu'une part des possibles. L'introduire et la faire vivre suppose de travailler autant sur le « avec qui ? » que sur le « pour quoi ? » ou le « comment ? ». Elle n'a pas besoin de nouvelles lois ! Celles-ci existent déjà qu'il s'agisse des Lois Auroux (jamais abrogées et toujours présentes au sein des articles L 2281-1 et suivants du code du travail) ou de dispositions régissant l'utilisation des technologies de l'information en entreprise. Ces cadres sont amplement suffisants et pour le reste c'est au dialogue dans l'entreprise d'y parvenir ou pas !

Cependant, il y a en la matière quelques incontournables en matière d'expression. Nous en avons recensé dix.

- Elle ne peut réussir que si toutes les composantes de l'entreprise s'engagent, à commencer par la direction générale. A l'inverse, elle a peu de chances de prospérer lorsqu'elle relève d'une initiative managériale isolée ou qu'elle exclut une partie du management qui doit pouvoir à la fois la mettre en œuvre pour les autres et pour lui-même.

- Elle requiert aussi bien souvent un changement de posture de la représentation du personnel et du syndicalisme qu'il s'agisse de son acceptation mais aussi de son utilisation.
- Elle réclame donc une co-construction entre parties prenantes qui la rende accessible à tous, sans distinction de statuts ou de place dans l'organisation. Ces parties doivent ensuite l'accompagner car le tout n'est pas de la lancer.
- Elle appelle à l'évidence une écoute, une prise en compte et un retour. A défaut elle risque d'être considérée comme inutile ou manipulatoire.
- Dans les grandes organisations, elle ne saurait se passer d'une phase d'expérimentation. Le retour sur expérience est toujours riche et permet de limiter les inévitables faux-pas.
- Elle implique une réallocation du temps et notamment du temps managérial. La distance qui s'est créée entre dirigeants et dirigés ne sera réduite qu'à ce prix, somme toute assez normal : la prise en compte de l'expression a tout d'un retour aux bases de la fonction d'encadrement.
- Elle peut s'accrocher sur un événement déclencheur. A ce titre une crise organisationnelle peut représenter une excellente opportunité de mise en œuvre de tels processus.
- Elle peut emprunter des chemins très variés: il ne s'agit pas demain de mettre en place sur l'ensemble du territoire des groupes d'expression ou de doter chaque entreprise d'un réseau social interne. A chacun son chemin.
- Elle doit prendre en compte la culture et l'histoire de l'entreprise ou de l'organisation qui y recourt. Elle s'inscrit dans une dynamique entre management, ses salariés, et représentants, quand ils existent. Le copier-coller est un exercice dangereux.
- Elle doit enfin, et c'est sans doute le facteur-clé, viser des enjeux centraux, le travail, l'efficacité, la performance et non se contenter d'aspects accessoires de peur de susciter frustration et incompréhension.

### **Expression, les membres d'ASTREES LAB à votre service**

**P**our conclure, cette petite année passée à travailler sur l'expression a donné envie aux membres du Lab :

- Envie d'une part d'aller en restituer les résultats dans leurs entreprises et organisations.
- Envie aussi d'aller plus loin, notamment sur la question de l'expression des générations montantes ou de celle des catégories considérées comme marginales ou périphériques: travailleurs précaires, migrants, sous-traitants.
- Envie enfin de de partager leurs expériences avec celles et ceux qui pourraient vouloir introduire de telles démarches dans leur entreprise ou organisation. Ce partage pourrait consister en une sorte de délégation du Lab (composé d'adhérents provenant d'horizons différents et des membres de l'équipe) venant présenter à des managers, des représentants du personnel, des salariés – voire un mix ! - les pratiques novatrices en matière d'expression, de leur montrer des points de vue différents et d'explorer avec eux les possibles.





## Expression de tous au travail

### **Une petite bibliographie des travaux d'ASTREES**

- « Santé et restructurations », rapports HIREs (version française de Health in Restructuring 2009) et HIREs PUBLIC (2012), en coproduction avec nos partenaires européens, téléchargeables sur [www.astrees.org](http://www.astrees.org)
- « Vers des réorganisations moins délétères pour la santé des agents publics en Europe ? », Synthèses ASTREES n° 2, 2012, téléchargeable sur [www.astrees.org](http://www.astrees.org)
- « Les syndicats doivent-ils soigner le travail ? », Note ASTREES, novembre 2011, téléchargeable sur [www.astrees.org](http://www.astrees.org)
- « Crise du travail : pour un changement des modes de gestion », Note ASTREES, juin 2010, téléchargeable sur [www.astrees.org](http://www.astrees.org)
- « Préparer et gérer des restructurations pour un avenir durable : pour un cadre d'action en Europe, » note de notre réseau européen IRENE, juin 2011



## **ASTREES**

**Décrypte les transformations du travail et de l'emploi,  
Invente et diffuse, en France et en Europe, des pratiques sociales novatrices.**

Née en 2007 de la fusion entre « Développement et Emploi » et « l'Université Européenne du Travail », l'Association Travail, Emploi, Europe, Société (ASTREES) regroupe des entreprises, des partenaires sociaux, des organismes de protection sociale, des services publics, des praticiens et des chercheurs. Au plan européen, ASTREES œuvre avec le concours d'un large réseau de partenaires.

ASTREES propose à ses adhérents et partenaires de travailler, à partir d'actions concrètes, sur l'avenir des modèles sociaux bousculés par des mutations en tous genres à l'échelon national ou européen. Nos principales thématiques sont :

- L'emploi et ses dynamiques territoriales
- Les restructurations et les transformations du travail ainsi que leurs multiples conséquences (emploi, santé, dialogue social, territoires)
- La RSE, les relations interentreprises et leurs impacts sur le travail et l'emploi
- Les évolutions du droit et du dialogue social ainsi que les discriminations au travail

### **Nos activités**

*« ASTREES LAB' »*

Au sein du « LAB' » les adhérents d'ASTREES échangent, expérimentent et promeuvent des pratiques sociales innovantes autour de sujets émergents et problématiques. Le Lab fonctionne sur un système d'adhésion annuelle.

*Le « club CEE » (en partenariat avec IRShare)*

Le club « CE Européens » est un lieu d'échanges de pratiques de terrain, destiné aux représentants des salariés et managers. Il fonctionne sur un système d'adhésion annuelle.

*Alizé®*

Le programme Alizé® vise à impliquer des grandes entreprises dans la création d'emploi via le développement des Pme/Pmi présentes sur leur territoire d'implantation. Au travers d'Alizé® déjà présent dans 30 bassins d'emplois, les grandes entreprises apportent aux Pme/Pmi un appui en compétences, complété le cas échéant par des moyens humains et financiers fournis par les pouvoirs publics et les acteurs économiques locaux. Pour en savoir plus : <http://www.reseau-alize.com>

*Les actions de formation*

ASTREES dispense un certain nombre de formations comme celles destinées aux comités d'entreprise européens, ainsi qu'à des instituts, universités, organisations, de types publics ou privés.

*Etudes et missions*

*L'association mène également diverses missions d'études et d'analyse et anime plusieurs groupes de travail sur des sujets relatifs à l'emploi, au travail et au dialogue social.*

### **Nos partenaires et réseaux européens**

ASTREES dispose d'un réseau de partenaires (universités, consultants, partenaires sociaux) dans près de 20 pays de l'UE et anime deux grands réseaux : l'un sur les restructurations d'entreprises, l'autre sur le droit social.

### **Pour en savoir plus**

ASTREES 10 rue Saint Nicolas – 75012 PARIS  
Tel : + 33 (0) 43 46 28 28 / Fax : + 33 (0) 43 46 28 20  
[contact@astrees.org](mailto:contact@astrees.org) / [www.astrees.org](http://www.astrees.org)

# **ASTREES**

**Atelier social du futur**

Association

Travail

Emploi

Europe

Société

**ASTREES**

Carré Saint-Nicolas  
10, rue Saint-Nicolas  
75012 Paris

[www.astrees.org](http://www.astrees.org)