



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique

Jean-Baptiste Mauvais

**Se taire sur son lieu de travail**  
**Une étude des silences organisationnels**

Working paper de l'IDHEAP 2/2020  
Unité Management public et gestion des ressources humaines



Master of Advanced Studies (MAS) en administration publique (MPA)

Mémoire

# **Se taire sur son lieu de travail Une étude des silences organisationnels**

Jean-Baptiste Mauvais

Working paper de l'IDHEAP 2/2020

## **Jury**

Monsieur Yves Emery, Professeur ordinaire, Management public et gestion des ressources humaines, IDHEAP

Monsieur David Giaque, Co-Rapporteur, Professeur associé et Directeur de l'Institut d'études politiques (IEP), UNIL

Monsieur Jacques Chapuis, expert externe, Directeur de l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source

Le texte intégral est disponible en ligne sur le dépôt institutionnel de l'UNIL : <https://serval.unil.ch/>

Juin 2020

Je tiens à remercier les Professeurs Yves Emery et David Giauque, pour leur exigence rigoureuse et bienveillante, pour leur disponibilité et leur réactivité, ainsi que pour leurs conseils et encouragements précieux.

Je remercie monsieur Jacques Chapuis, Directeur de l'Institut et Haute école de la Santé La Source, d'avoir accepté d'être l'expert externe de ce mémoire et d'avoir aiguillonné ma réflexion tout en m'incitant à « prendre davantage la parole » à titre personnel.

J'aimerais également remercier les deux organisations qui ont accepté, ce qui n'allait pas de soi, de m'accueillir pour des entretiens de terrain sur un sujet sensible, ainsi que les personnes qui ont bien voulu répondre à mes questions, jouant le jeu de partir ensemble à la découverte de continents connus ou inconnus.

Je remercie mon épouse, pour son soutien, sa compréhension, elle qui par sa profession est probablement en prise, en contact et en accord avec d'autres silences.

Je remercie enfin mes deux filles aimées, qui, chacune à leur manière, me rappellent que « tout – notamment le silence – est langage ».

## Table des matières

Résumé.....	4
Introduction.....	5
I. Problématique .....	9
II. Les silences organisationnels : revue de littérature, état de la recherche .....	11
A. Les silences organisationnels, émergence d'un champ de recherche .....	11
1. Un intérêt tardif.....	11
2. Les trois vagues de la recherche et les concepts liés.....	12
B. Définition.....	19
1. Le silence dans la communication humaine.....	19
2. La notion de « silence organisationnel ».....	20
3. Deux approches opposées du rapport entre voix et silence.....	23
4. Dualités et multiplicités du silence.....	24
5. Non négativité de certains silences .....	26
C. Typologies des silences organisationnels.....	27
D. Prégnance du silence dans les organisations et tentatives de mesure .....	32
E. Causes du silence .....	34
1. Les variables organisationnelles.....	34
2. Variables macro, externes à l'organisation.....	40
3. Variables individuelles.....	41
4. Autres variables .....	42
5. La causalité repensée : du multifactoriel au systémique/circulaire.....	44
III. Design du mémoire.....	47
A. Une approche mixte combinant modèle explicatif et visée exploratoire.....	47
B. Questions de recherche et propositions de recherche .....	49
C. Aspects méthodologiques.....	50
IV. Résultats .....	53
A. Contexte .....	53
1. Fournisseur municipal d'énergie.....	53
2. Administration communale.....	54
B. Présentation des résultats.....	55
1. Résultats relatifs au fournisseur municipal d'énergie .....	55
2. Résultats relatifs l'administration communale .....	61
V. Analyse et discussion.....	69
A. Analyse.....	69
1. Deux organisations, deux rapports au silence et à la voix différents.....	69
2. Les variables de l'organisation : un rôle significatif, quoiqu'à nuancer.....	77
3. La spécificité du secteur public : quelques jalons .....	83
B. Discussion.....	86
1. Modèle de Milliken et Morrison : confirmation ou modulation ? .....	86
2. Typologies : globalement confirmées mais à affiner encore .....	88
3. Causalités des silences : le multifactoriel et le circulaire.....	89
4. La qualité de la relation individuelle : facteur prépondérant mais sous-estimé ? .....	90
VI. Limites et développements possibles .....	93
VII. Recommandations.....	96
Conclusion : silence, le huitième S ?.....	100
Bibliographie.....	103
Canevas d'entretiens.....	114
Tableaux.....	116

## Résumé

Ce mémoire porte sur ce que la recherche en management et en théorie des organisations a appelé « silences organisationnels », à savoir des situations dans lesquelles les employés d'une organisation, quelle qu'elle soit, font le choix de ne pas évoquer sur leur lieu de travail des perceptions, sentiments, opinions ou propositions qui pourraient être communiqués à d'autres. Ce travail a pour objet d'identifier les silences organisationnels à l'œuvre dans deux organisations bien distinctes, ainsi que les différentes causes de ces silences, ce en tenant particulièrement compte de certaines variables relevant des organisations elles-mêmes : la culture organisationnelle, le climat organisationnel, le management et l'équipe. Ceci permettra de faire émerger des spécificités et particularités, mais aussi, au-delà des différences de domaine, de type d'organisation et de contexte, des similitudes et des points communs en termes de contenus des silences et de causes engendrant ceux-ci. On accordera, enfin, une attention particulière au rôle possiblement joué, dans le développement, le maintien ou au contraire la prévention ou le dépassement de certains silences, par une dernière variable, celle de la dimension « secteur public ».

## Introduction

Pascal, Vercors ou Cousteau : le silence, qu'il soit celui des espaces infinis, de la mer ou d'un monde, invite au voyage. C'est être un peu Ulysse sur son frêle esquif que de partir quelques mois, si ce n'est à sa conquête, du moins à sa rencontre, et à sa recherche.

Trois raisons m'ont poussé à vouloir tenter, si ce n'est cette odyssée, du moins un périple exaltant mais ardu au cœur des silences à l'œuvre dans les organisations. Tout d'abord, un vif intérêt, parmi les différentes disciplines abordées au cours du MPA, pour les questions relatives au management des organisations publiques et aux ressources humaines : l'envie d'interroger ce que ces disciplines révèlent et donner à penser de l'articulation entre l'individu et le collectif dans l'organisation, entre le formel et l'informel, le mesurable et le non mesurable, le visible et le caché.

Ensuite, le constat que, dans mon expérience récente ou plus ancienne de différents contextes de travail, le dénominateur commun de multiples et néanmoins diverses situations observées et/ou vécues et que l'on pourrait caractériser à gros traits de problématiques – tensions latentes, conflits avérés et déclarés, insatisfactions, erreurs, départs soit par démission soit par licenciement – semblait consister en des phénomènes de silence. Phénomènes peut-être d'autant plus puissants qu'ils n'étaient pas nécessairement identifiés et reconnus comme tels par les différents acteurs, et encore moins pris en compte.

Enfin, une lecture a joué, hasard ou pas, en mes premiers temps d'étudiant à l'IDHEAP, le rôle non de détonateur, mais de révélateur dans ma vie de père, celle de l'ouvrage *Tout est langage* de Françoise Dolto. Si la nécessité de parler à l'enfant gagnait en évidence dans mon parcours intime, émergeait alors un questionnement second et non moins impérieux : qu'en était-il de la possibilité, de l'opportunité, voire de la nécessité de parler dans l'organisation ? Dans quelle mesure la parole et la voix étaient-elles envisageables, souhaitables voire incontournables, ou y aurait-il au contraire des situations, des contextes et/ou des raisons rendant cette parole et cette voix importunes, dommageables aux individus comme à l'organisation elle-même ?

Pour qui prend le temps d'écouter, le silence semble à portée de main : les oiseaux se taisent de plus en plus, et leur chant rejoint celui des sirènes, inaudible et lointain<sup>1</sup>. Enregistré et documenté, ce chant accèdera, sinon au statut de mythe, du moins à celui de fragile reliquat d'une époque révolue.

Illusion du silence : la faune aphone ne fait que céder face au pépiement des hommes. Les êtres humains hyperconnectés gazouillant par millions sur les réseaux sociaux (« twitter », gazouillis en anglais) remplacent les oiseaux des champs et des forêts.

L'époque contemporaine, donc, est celle de la consommation, de la prolifération et de la surabondance de signes (Schmitz, 1994). L'on informe et s'informe, l'on parle et écrit à toute heure, en tout lieu, par-delà les petits ou les grands espaces, et par tous les canaux possibles : chaînes d'information en continu, réseaux sociaux, publicité, webinars, streamings, replays, textes dictés retranscrits approximativement mais à la seconde.

---

<sup>1</sup> L'Amérique du nord compte trois milliards d'oiseaux de moins qu'en 1970, l'Europe 421 millions de moins. Source : <https://lejournald.cnrs.fr/articles/ou-sont-passees-les-oiseaux-des-champs> et <https://www.letemps.ch/opinions/printemps-ne-gazouillera-plus-manque-doiseaux>

Cette colonisation des silences par l'être humain concerne aussi voire particulièrement les murs ouverts ou clos des organisations : espaces partagés des open spaces propices aux discussions, aux chuchotements et aux rires, management participatif promettant des lendemains qui chantent, et, dès lors que l'actualité tourmentée l'impose, échanges maintenus malgré le télétravail *quasi* généralisé, courriels et « conf calls » démultipliés.

Cette profusion de signes et cette multiplication des échanges semblent affranchir les organisations et celles et ceux qui y travaillent des limites du temps et de l'espace, condamnant, qui sait, le silence à décliner voire à disparaître.

A moins que cette technologie triomphante sous le signe du « progrès », source de communication toujours possible voire effective, ne recèle une seconde illusion, ne fonctionne en trompe-l'œil (ou oreille), et que la multiplication des canaux, des occasions et des modalités d'échanges professionnels n'ait pas entamé d'un iota – les violonistes diraient : d'un comma – la prégnance, la fréquence et l'intensité des silences à l'œuvre dans les organisations. Ce que mettent précisément en exergue Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013) lorsqu'ils évoquent l'article pionnier et fondateur de Morrison et Milliken, qui pour la première fois fit du ou des silences organisationnel(s) l'objet d'une exploration spécifique et dédiée : « Il est déconcertant que Morrison et Milliken (2000) soulignent que le silence organisationnel est le choix commun fait par les membres des organisations malgré toutes les recherches vantant les vertus de l'information ascendante pour la santé organisationnelle (Rodriguez 2004 ; Argyris & Schon, 1978 ; Deming, 1986 ; Glauser, 1984). Paradoxalement, le silence organisationnel peut rester répandu lorsque la direction parle fièrement d'autonomisation et de développement d'une communication plus ouverte (Lawler 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Spreitzer 1995) ».

S'il devait se révéler que les silences demeurent, contre toute attente ou du moins contre toute hypothèse hâtive, prégnants et puissants dans les organisations, et ce sera là l'un des objets et des enjeux de ce travail, il demeure néanmoins un paradoxe, et un risque, à tenter de parler du silence, de l'explorer et de l'investiguer. Un paradoxe : si l'on parvenait à en extraire quelque chose que ce soit, à faire « parler » ne serait-ce que partiellement ce silence, ou du moins à s'en approcher, serait-il encore tout à fait silence ?

Plus qu'un paradoxe ou une contradiction : parler de ce silence, n'est-ce pas aussi contribuer à l'anéantir définitivement, en multipliant les signes à son sujet ? Ce que dit un jour une professeure de philosophe à la classe dont je faisais partie, ce à propos du plaisir (le sujet de dissertation était : « peut-on dire du plaisir qu'il est un bien ? ») s'appliquerait aussi au silence : parler du silence (ou du plaisir), « n'est-ce pas déjà s'éloigner de lui, et le nier comme totalité muette et immédiate, refermée sur sa pesanteur propre ? »<sup>2</sup>.

Que le silence se résorbe ou se maintienne dans les organisations, il y a, dans les deux cas, une nécessité et une opportunité – oserait-on dire : *une urgence* – à tendre l'oreille face au silence des organisations, car celui-ci n'est pas sans conséquences sur l'organisation elle-même : turnover accru, risque d'erreurs, de fautes, voire de crise, baisse de l'innovation (Argyris & Schön, 1978). Sur les employés : baisse de motivation, diminution de la performance et de la satisfaction (Nemeth, 1997), manque d'estime de soi, stress et dépression (Cortina & Magley, 2003), maladies, replis voire sabotage (Morrison & Milliken, 2000). Eventuellement : en dehors même de l'organisation, catastrophes, crises économiques,

---

<sup>2</sup> Je rends hommage et exprime ici ma gratitude à cette enseignante en philosophie et psychanalyste, auteure de nombreux ouvrages, Françoise Delbary.

écologiques (Knoll, 2009). En témoigne notre actuelle crise sanitaire à l'échelle globale, dont la gestion s'est révélée d'autant plus délicate que les informations initiales avaient été tardives, lacunaires et/ou contradictoires, sur l'origine d'un virus entre-temps et désormais mondialisé. Le silence n'a d'ailleurs pas besoin d'être frauduleux ou malveillant pour causer des dommages à l'organisation (Perlow & Williams, 2003). Ces conséquences sont souvent mentionnées mais pour l'instant peu prouvées empiriquement (Kish-Gephart et al., 2009).

En nous appuyant sur Pinder et Harlos (2001), nous proposons ici une première définition du silence organisationnel comme le fait de ne pas s'exprimer sincèrement au sujet des situations dans l'organisation auprès des personnes capables d'apporter des changements. Cette définition demandera à être développée, complétée et discutée, nous y reviendrons dans le corps de ce travail. Prenons néanmoins celle-ci comme un premier pas, et constatons que le silence a longtemps été aussi celui de la recherche à ce sujet : un silence sur les silences. Ce n'est qu'à partir de Hirschman (1970) que la question de la voix (« voice », en tant que capacité à exprimer son opinion au sein de l'organisation) émerge, et ce n'est qu'avec Morrison et Milliken (2000) que les silences organisationnels proprement dits font pour la première fois l'objet d'un article spécifique, dédié et circonscrit à cette thématique précise.

Depuis, soit une petite vingtaine d'années, la recherche en management, en sociologie, en sciences communicationnelles et en théorie des organisations se montre florissante sur le sujet : tentatives de catégorisation des différents silences organisationnels, de mesure, d'identification de leurs causes, de leurs conséquences. C'est dans ce contexte stimulant et foisonnant, parce que très neuf et encore balbutiant, mais en même temps parfois écrasant tant les publications se sont multipliées en un temps record à l'échelle de la recherche globalisée, que tentera de s'inscrire ce travail.

Nos **objectifs** seront les suivants : tenter de comprendre la nature du ou plutôt des silences à l'œuvre dans les organisations, tout d'abord en essayant d'identifier, de délimiter et de distinguer ce sur quoi ces silences portent : thèmes, objets, situations. Ces thèmes, ces objets et ces situations sont-ils nombreux voire multiples ou au contraire récurrents et réductibles à quelques éléments bien particuliers et clairement identifiables comme tels ? Ces thèmes, objets et situations varient-ils selon les contextes propres à chaque organisation et/ou encore selon les secteurs et domaines spécifiques d'activité, ou transcendent-ils pour partie ou totalement les contextes et les domaines d'activité ?

Outre les thèmes, objets et situations sur lesquels portent ces silences et/ou dans lesquels ceux-ci s'ancrent, le second objectif de ce travail concernera l'identification de la nature et de la dynamique des causes entraînant ces silences : là encore, ces causes sont-elles propres à des contextes et secteurs d'activité spécifiques, et si oui dans quelle mesure, et/ou peut-on identifier des causes qui dépassent les différences de contextes et de secteurs ? Ces causes obéissent-elles à une dynamique multifactorielle ou éventuellement circulaire ?

Pour cela, nous accorderons une attention toute particulière à quatre variables d'ores et déjà identifiées par la recherche comme significativement influentes dans le surgissement des silences : la culture organisationnelle, le climat organisationnel, l'équipe et le management. A ces quatre variables viendra s'ajouter une cinquième variable, celle de la dimension et donc de l'éventuelle spécificité du « secteur public » dans le surgissement et le développement de silences organisationnels (quelle(s) spécificité(s) pour quel(s) silence(s) ?).

Pour tenter de trouver des bribes de réponses, nous avons eu la chance et le plaisir de mener une enquête de terrain dans deux organisations qui ont accepté de se prêter au jeu pour elles potentiellement insécurisant et déroutant d'entretiens sur les silences à l'œuvre en leur sein : l'une dans le secteur public « typique » (administration d'une commune de moyenne importance), l'autre dans une organisation que l'on pourrait qualifier d'« hybride » (fournisseur en énergie d'une grande ville de Suisse alémanique), à la croisée des secteurs public et privé.

Nous nous appuyerons sur la structure et la progression suivantes : élaboration d'une problématique (I), travail de définition et de clarification conceptuelle, ainsi qu'une revue de littérature-état de la recherche relatifs aux silences organisationnels, au carrefour de différentes disciplines (management des organisations publiques, théorie des organisations, psychologie du travail et psychologie sociale, sociologie du travail et sociologie des organisations, sciences de l'information, communication, linguistique) (II), formalisation du design de mémoire incluant une approche combinant modèle explicatif et visée exploratoire, les questions et propositions de recherche ainsi que la méthodologie (III), avant de présenter nos résultats et données recueillies sur le terrain (IV). Suivront une analyse-discussion de ces résultats (V), la mise au jour des limites du travail et des pistes restant à développer (VI), la proposition de recommandations (VII), avant d'ultimes propos conclusifs.

Espérons que cette progression pas à pas nous permette de recueillir, d'accueillir et d'entendre un peu de ce que le silence a à nous dire dans et de la vie des organisations, et souvenons-nous, chemin faisant, des deux premiers axiomes de Paul Watzlawick, fondateur de l'école de Palo Alto : même dans le silence ou dans le silence même (précisément dans le silence ?), l'on ne peut pas ne pas communiquer. Mais aussi : toute communication présente deux aspects, le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et est par suite une méta-communication. Le silence, dans la sphère privée comme dans l'organisation, a donc valeur de message : il nous dit quelque chose de la communication à l'œuvre par exemple et notamment dans l'organisation, ce faisant nous révèle quelque chose des relations entre celles et ceux qui sont et font l'organisation, et nous parle ainsi, en définitive, de l'organisation elle-même.

## I. Problématique

La prise de conscience et l'étude, par la recherche en sciences humaines et sociales, des silences à l'œuvre dans les organisations, demeure récente, si l'on considère le temps long et ancien de la recherche.

La publication fondatrice de l'économiste, sociologue et philosophe Albert Hirschman, le premier à avoir thématiqué la question de la voix dans les organisations en son ouvrage *Exit, Voice, and Loyalty*, apparaît tardive, puisqu'elle remonte à 1970. Trente ans après, donc plus tard encore, vient en 2000 l'article fondateur, cette fois sur les silences, « Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world » de Morrison et Milliken, toutes deux Professeures en management. Ces deux publications, qui ont fait date, ont pour point commun d'interroger les réactions et attitudes possibles des consommateurs et usagers (la sortie, la prise de parole ou la conformité, dans le cas de Hirschman) ou des employés eux-mêmes (Morrison et Milliken) face à une situation jugée insatisfaisante.

En se consacrant cette fois spécifiquement et *quasi* uniquement aux silences, la démarche et le propos de Morrison et Milliken modifient radicalement la donne : ce qui n'est pas dit dans les organisations révèle autant des organisations que ce qui y est dit, fait, montré et revendiqué.

C'est de ce changement de paradigme, ou de ce paradigme revisité et complété, que nous souhaitons ici nous saisir : ne plus se contenter de la partie émergée, visible, « audible » de l'iceberg que constitue l'organisation, de ce qu'elle donne à voir dans les outils, les instruments, les discours, les produits qu'elle pratique et met en œuvre, ou encore ses structures, sa stratégie et ses systèmes, mais au contraire questionner la face cachée – et inaudible, pour peu qu'on n'y prête guère l'oreille – des organisations. Ce premier pas dans l'élaboration d'une problématique s'ancre donc dans une hypothèse paradoxale : les silences parlent, et nous parlent des organisations.

Le second pas de cette problématique consiste à pousser un peu plus loin le paradoxe : c'est parce que les organisations n'ont jamais eu autant de moyens, de supports, de canaux pour communiquer, aussi bien vers l'externe qu'à l'interne, qu'il apparaît nécessaire de se pencher sur la question des silences, de leurs modalités, de leurs dynamiques, et notamment de leurs causes. S'il devait en effet apparaître que, malgré (ou du fait de ?) ces moyens toujours plus nombreux, des silences demeurent, la question serait en effet alors vive de savoir comment et pourquoi ces silences perdurent, alors même que l'information, la communication voire la participation semblent davantage présentes et possibles qu'elles ne l'ont jamais été.

La troisième tension susceptible d'animer et de faire vivre ce travail, outre celle entre d'une part le visible et l'invisible ou plutôt l'audible et l'inaudible, et celle d'autre part entre la multiplication et la diversification des moyens mis à disposition et le possible reliquat de silences, concerne l'articulation entre, d'un côté, des silences éventuellement spécifiques et propres, dans leur nature et/ou dans leurs causes, aux secteurs (public *versus* privé) et au sein de ces secteurs, entre domaines (dans le cas de notre enquête de terrain : administration communale *versus* fournisseur d'énergie), et d'autre part, des silences que l'on pourrait qualifier, si ce n'est d'universels, du moins de « transversaux », et qui dépasseraient et transcenderaient les différences de secteurs et de domaines. Se pose ici la question de la nature même de ces silences : se limitent-ils en définitive à quelques thèmes et situations typiques,

récurrents, et indépendants des secteurs et domaines d'activité, ou existe-t-il au contraire autant de silences que de domaines, d'organisations voire d'individus ? Existe-t-il des silences favorables à la vie des organisations, à la réalisation des missions et des objectifs qu'elles se fixent et/ou qui leur sont assignés, mais aussi aux agents qui la composent ? Les silences, ou du moins certains de ces silences, n'auraient alors pas vocation à devoir toujours être levés, surmontés, combattus. Certains d'entre eux auraient-ils non seulement leur raison d'être mais aussi leurs vertus, inattendues, pour la vie des organisations ?

La troisième tension évoquée plus haut, celle de l'articulation entre le spécifique et le commun, débouche sur la question des causes : à quels niveaux les causes de ces silences se situent-elles ? Relèvent-elles de données externes à l'organisation, d'ordre économique, sociologique, politique, culturel, voire anthropologique, dont l'impact influencerait jusque sur les décisions intimes des femmes et des hommes qui composent et font vivre les organisations ? Procèdent-elles au contraire ou avant tout du niveau micro, c'est-à-dire de paramètres individuels et intimes, liés au tempérament, au caractère, à la personnalité et à la biographie de chacune et de chacun ? Entre ces deux niveaux d'incidence et d'analyse se situent les niveaux des variables et des causes propres aux organisations : leur stratégie, leurs systèmes, leurs structures, mais aussi la culture interne qui leur est propre (voire : leurs sous-cultures), leur climat, leurs équipes (taille, composition, rôle) ou encore : leurs modes de management. Ces trois niveaux, l'individu, l'organisation et l'extra-organisationnel se conjuguent-ils, et si oui comment, pour faire naître et durer des silences organisationnels ? Certaines causes sont-elles prévalentes par rapport à d'autres, ce de manière systématique ou selon les cas ?

La quatrième interrogation qui préside à ce travail concerne les remédiations possibles aux silences organisationnels considérés comme défavorables voire nuisibles à l'organisation, aux agents et/ou aux usagers et bénéficiaires de ses prestations : la question se posera alors de savoir sur quoi ces remédiations peuvent porter, sur leurs modalités concrètes et sur leur efficacité possible ainsi que sur leurs probables limites.

Afin d'y voir plus clair et avant d'avoir une quelconque chance d'obtenir quelques éléments de réponse à ces questionnements, il paraît nécessaire de passer en revue, ne serait-ce qu'à gros traits, tant la littérature est touffue et foisonnante, l'état de la recherche sur les silences organisationnels.

## II. Les silences organisationnels : revue de littérature, état de la recherche

Cette revue de la littérature s'articulera autour de plusieurs moments : le tableau rapide de l'émergence du champ de recherche et des principales notions liées aux silences organisationnels ; un travail de définition et de clarification conceptuelle des « silences » mais aussi de la « voix » ; la mise en évidence des principales typologies existantes ; la question de l'intensité et, partant, de la tentative de mesure des silences ; l'élargissement de la perspective, à travers l'éclairage de la nécessité et de l'opportunité de certains silences au sein des organisations ; la question des causes du silences ; enfin, le bref passage en revue d'approches alternatives sur les causalités à l'œuvre dans les silences.

### A. Les silences organisationnels, émergence d'un champ de recherche

Nous commencerons par évoquer et tenter d'expliquer l'intérêt tardif de la recherche pour les silences organisationnels. Nous nous attacherons ensuite à dépeindre les différentes vagues qui ont permis de faire émerger ce champ.

#### 1. Un intérêt tardif

Nous l'avons dit, le premier article spécifiquement dédié aux silences organisationnels est fort récent : « Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world », publié en 2000 par Elisabeth Morrison et Frances Milliken, toutes deux Professeures en management à la New York University.

Plusieurs raisons semblent avoir pu jouer un rôle dans l'avènement tardif de cette notion et des questions que celle-ci ouvre et recouvre.

Tout d'abord, le silence a longtemps été interprété et défini par la négative : une simple absence (de voix), une vacuité, un néant, un « non-comportement » (Shahjehan, 2016), donc pas une substance en soi susceptible d'être interrogée, analysée, interprétée. Ephratt (2008) émet l'hypothèse que le manque d'intérêt premier pour le silence a pu s'ancrer dans la compulsion occidentale de fonctionnalité, d'effectivité et de productivité, à la différence des cultures orientales.

En outre, le silence paraît plus ambigu, plus opaque, plus difficile à cerner que le discours (Dyne, Ang et Botero 2003), rendant ainsi la recherche à son sujet plus ardue et plus incertaine : le silence ne fournit de prime abord que le non-verbal, or les signaux non-verbaux sont plus difficiles à interpréter que le langage verbal (DePaulo et Friedman, 1998). Salazar (1996) ira même jusqu'à souligner l'ambiguïté intrinsèque et fondamentale du silence, en tant que « niveau d'équivocité ou nombre d'explications alternatives pour un événement ou un comportement ».

Au sein même de la recherche portant sur le fonctionnement des organisations, et plus précisément sur des thèmes directement ou indirectement liés au silence, le silence lui-même n'a d'abord été envisagé que comme une simple marque de loyauté et d'approbation, et de ce fait laissé de côté (Hirschman, 1970). Morrison affirmera en 2014 : « Depuis Hirschman (1970), les sciences de l'organisation ont généralement continué à assimiler le silence à la loyauté (par

exemple, Farrell, 1983), en supposant souvent implicitement que le silence représente l'inaction (par exemple, Rousseau, 1995) et l'approbation du *statu quo*. Par exemple, les employés qui subissent un traitement injuste mais ne déposent pas de plainte officielle sont généralement considérés comme silencieux mais consentants (par exemple, Boroff, 1989). On oublie généralement que leur silence peut refléter une dissidence informelle et cachée avec des éléments comportementaux, affectifs ou cognitifs ».

Persiste donc un retard de la recherche sur le silence organisationnel par rapport à celle sur la voix dans les organisations (Knoll, 2016), et s'il existe des tentatives de typologies des silences organisationnels, celles-ci sont moins nombreuses et moins développées que celles existant dans les sciences de la communication ou en linguistique pragmatique (Morrison, 2014). Ce que notent de fait Pinder et Harlos dans ce qui sera, en 2001, le second article pionnier sur les silences « Employee silence : Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice » : à la suite de la publication de l'ouvrage *Exit, Voice and Loyalty* de Hirschman (1970), les études se sont traditionnellement concentrées sur la voix et la sortie en tant que principaux moyens par lesquels les employés répondent à l'insatisfaction, y compris celle induite par la perception de mauvais traitements.

Avant l'article fondateur de Morrison et Milliken en 2000, seul Cohen (1990) constitue une exception notable, comme le notent Pinder et Harlos (2001) : Cohen est l'un des premiers, si ce n'est le tout premier, à ne pas se contenter de lire le silence comme une simple expression d'approbation. Ceci le conduit à explorer les origines du silence parmi les personnes qui sont injustement traitées ou qui observent des mauvais traitements. Cohen montre ainsi que, outre la dissidence ou l'objection, le silence peut trouver son origine dans un manque d'information, dans une absence de possibilités de s'exprimer et dans la conviction que le fait de s'exprimer serait futile ou dangereux. Parker et August (1997) mettront de leur côté en évidence l'articulation fréquente, chez les employés insatisfaits, du recours au silence et du choix de quitter l'organisation en démissionnant discrètement, ce que les auteurs désigneront comme un « principled turnover ».

Pinder et Harlos (2001) demeurent néanmoins critiques : ils soulignent que, malgré ces deux exceptions, la plupart des théoriciens et chercheurs se consacrant aux organisations adoptent la définition traditionnelle du silence comme absence de voix dénotant une approbation : « en conséquence, ils négligent une grande partie de sa signification communicative et de ses composantes comportementales, émotionnelles et cognitives ».

## 2. Les trois vagues de la recherche et les concepts liés

Nous nous appuyerons ici fortement sur l'article de synthèse « Voice and silence in organizations : Historical review and current conceptualizations » de Brinsfield, Edwards et Greenberg (2009), extrait de l'ouvrage *Voice and silence in organizations* de Greenberg et Edwards (2009). Cet article dresse un panorama complet des grandes étapes qui ont jalonné l'émergence d'un champ de recherche dédié aux silences organisationnels. Les auteurs repèrent trois vagues de recherches. A chaque vague sont associés des concepts qui ont peu à peu enrichi, complété et en définitive constitué un champ propre, avec des questionnements, des notions et des relations structurés, posant ainsi les premiers jalons, cadres conceptuels, théoriques et interprétatifs, de ce qui allait devenir la recherche sur les silences organisationnels.

Nous traçons ci-dessous les grandes lignes spécifiques à chacune de ces trois vagues.

### a. Première vague

La première vague s'étend du début des années 1970 au milieu des années 1980. Les traits qui la caractérisent sont d'une part les premières tentatives de catégorisation des silences, d'autre part ce que certains chercheurs (Rosen et Tesser, 1970) ont désigné comme le « MUM effect », enfin la mise en évidence de « spirales de silence ».

Figure 1 : Les trois vagues de recherche et les concepts-clés

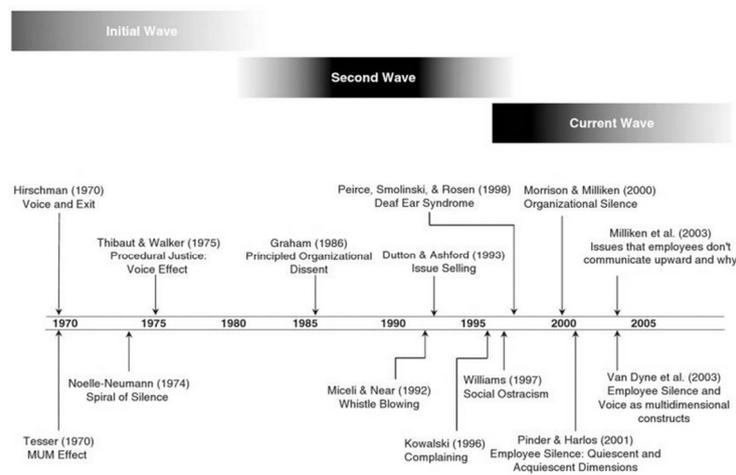


Figure 1.1: Waves in the literature on voice and silence in organizations, with seminal contributions marked along a timeline.

**Source :** Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations : Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations, 1*.

Nous l'avons dit, Hirschman est le premier à se pencher, en 1970, sur la question de la voix. Il analyse la voix comme une réponse possible à une insatisfaction de l'employé à l'égard de l'organisation, l'autre réponse consistant au contraire à quitter l'organisation (« exit »). Le choix de prendre la parole afin de faire entendre sa voix au sein de l'organisation, ou au contraire de quitter cette dernière, dépendrait d'une troisième variable, la loyauté à l'égard de l'organisation, qui pourra elle-même être soit inconsciente, soit consciente mais passive, soit encore consciente et active. Dans ce cas, l'employé cherchera une voie et une voix pour exprimer son insatisfaction face à une situation donnée au sein de l'organisation. Inversement, si aucune de ces trois formes de loyauté n'est présente chez l'employé en question, le choix de quitter l'organisation sera le plus probable.

En 1983, Farrell s'appuie sur les travaux de Hirschman ainsi que de Rusbult, Zembrodt et Gunn (1982) pour mettre en évidence une quatrième forme d'insatisfaction, la négligence (« neglect »). Cette forme se caractérise par l'apathie et le désengagement passif à l'égard de l'organisation. Parallèlement à ces travaux fondateurs, Bruneau (1973) différenciait de son côté, dans une approche cette fois psycholinguistique, les silences non intentionnels (psycholinguistiques), interactifs et sociolinguistiques (cf. supra).

Le deuxième trait caractéristique de cette première vague de recherche concerne la mise en évidence de ce que certains chercheurs ont appelé le « MUM effect ». Ce concept – « Mum (pour le fait de rester silencieux, en anglais) about Undesirable Messages » – désigne le refus

ou du moins la réticence des individus à exprimer une information négative, du fait de l'inconfort lié à la démarche. Cet inconfort peut résulter de la peur de porter préjudice à la relation qui nous relie à une autre personne et/ou au sentiment de culpabilité dû au fait de ne pouvoir partager la peine ou le malheur de cette personne. Mise en évidence par A. Tesser, Professeur en psychologie sociale, cette notion s'avèrera féconde et sera explicitement reprise par la recherche dédiée aux silences dans les années 2000. Milliken et al. (2003) montreront en effet que, dans la sphère professionnelle, cet effet MUM peut être exacerbé du fait des différences de statut et de pouvoir : les employés seront souvent gênés à l'idée de faire part de problèmes et/ou d'erreurs ou de fautes commises à leurs supérieurs hiérarchiques et pourront être tentés de retenir, de minimiser ou de distordre l'information, son importance et sa gravité. Inversement, les managers pourront eux-mêmes ressentir de l'inconfort à communiquer une mauvaise nouvelle ou à donner un feedback négatif à un employé, et seront tentés de déléguer cette tâche à un tiers. L'effet MUM fonctionne donc dans les deux sens de la verticalité hiérarchique.

Elisabeth Noelle-Neumann introduit une autre notion lors de cette première vague, celle de « spirale de silence ». Le mécanisme ici décrit repose sur la crainte de se retrouver isolé ou sur le doute de soi. Croyant percevoir un intérêt limité des interlocuteurs, ou plus largement, de l'opinion publique, pour ce qu'elles auraient à dire, les personnes se gardent de parler, ce qui renforce leur impression d'un faible soutien de la part de cet auditoire potentiel. Cette notion se révèle proche du mécanisme de « l'ignorance pluraliste » identifié par Floyd Allport dès les années 1920 : une majorité de membres d'un groupe rejettent en privé une norme mais s'y conforment, parce qu'ils supposent, à tort, que la plupart des autres membres acceptent cette norme. Bowen et Blackmon (2003) complèteront la notion de « spirale de silence », en parlant cette fois de « spirale de silence verticale », lorsque, par contagion ou contamination, la décision de garder le silence sur un thème ou une situation entraîne la décision de rester silencieux sur d'autres thèmes également.

## **b. Seconde vague**

La seconde vague a lieu entre le milieu des années 1980 et 2000. Elle voit apparaître différents concepts et théories : le « whistle blowing » (fait de lancer des alertes), le « principled organizational dissent », la question de la justice organisationnelle, le « issue selling », les comportements citoyens au sein de l'organisation (OCB), et plus spécifiquement sur les silences : l'ostracisme social et le « syndrome de la sourde oreille ».

Les premières notions mentionnées ci-dessous concernent *a priori* davantage la voix que le silence. Il nous semble qu'une évocation rapide est souhaitable, dans la mesure où, nous l'avons vu, les rapports entre voix et silence ne relèvent pas de la simple opposition, et que les motivations dans un sens ou dans l'autre peuvent coexister voire être mêlées. Raison pour laquelle nous mettons ici en avant ces différentes notions.

Le phénomène de « whistle blowing » (lancement d'alertes) a été initialement étudié par Near et Miceli (1985) : il désigne le fait que des employés signalent et divulguent auprès de la hiérarchie des situations problématiques dans l'organisation. A la différence de la voix, qui a pour objet la formulation d'idées ou d'opinions et qui s'inscrit dans une logique de changement et/ou d'amélioration, le whistle blowing comporte une dimension à la fois plus critique, et dont la priorité est, dans une perspective éthique, de faire cesser une situation considérée comme non

acceptable. Élément à prendre en compte dans notre travail sur les silences : la recherche axée sur le « whistle blowing » a mis en évidence que la nature des situations ainsi que la culture de l'organisation ont une influence plus grande sur le fait qu'un employé se décide à lancer une alerte, que ses caractéristiques personnelles telles que le genre, l'âge ou encore son ancienneté dans l'organisation.

D'autres approches complètent ce tableau : le concept de « principled organizational dissent » (POD) proposé par Graham (1986), renvoie à l'objection consciente face à des violations de normes légales ou sociales dans l'organisation. Parmi les six formes identifiées par Graham, deux d'entre elles relèvent du « whistle blowing » évoqué ci-dessus, lorsque la protestation ou la tentative de susciter un changement est exercée en ayant recours à une pression externe ou à une protestation publique. Deux autres formes consistent en une protestation soit en utilisant les canaux internes, soit en expliquant lors d'un entretien de démission les raisons de la résignation. Enfin, deux dernières formes ont plus spécifiquement trait aux silences : d'une part, le choix de l'employé de rester dans l'organisation tout en demeurant silencieux sur les situations qu'il juge inacceptable, d'autre part une démission « sans bruit » et sans évocation explicite de la raison du départ.

Autre champ de recherche stimulant, celui consacré à la justice organisationnelle (organizational justice) et initié par Greenberg (1987), désignant la perception, par les employés, de l'équité au sein de l'organisation. Là encore dans une approche typologique, Greenberg identifie quatre dimensions : la justice distributive concerne l'équité perçue dans la distribution des rétributions ; la justice procédurale désigne l'équité perçue dans les procédures utilisées afin de déterminer la distribution des rétributions ; la justice interpersonnelle renvoie elle au respect et à la dignité avec lesquels sont délivrées les informations relatives aux rétributions et aux procédures ; enfin, la justice informationnelle traduit l'équité perçue relativement à la nature et au degré d'information délivrée sur les rétributions et les procédures.

La recherche a pu mettre en évidence une relation forte entre la perception de la justice organisationnelle et le fait de prendre la parole ou non dans l'organisation. Cette relation peut être résumée de la manière suivante : avoir le sentiment qu'il a une chance d'être entendu augmente chez l'employé la perception que les procédures internes sont équitables. Ce que la recherche a nommé « effet voix », le « voice effect » (Greenberg, 2003). Cet « effet voix » peut également résulter du fait que le simple fait de se voir accorder une voix exprime, aux yeux des employés, l'estime et la confiance de leurs organisations. Inversement, Pinder et Harlos (2001) souligneront que les employés auront tendance à rester silencieux s'ils attribuent des injustices ressenties à la maltraitance interpersonnelle, à des différences de pouvoir importantes entre les auteurs de l'injustice et les victimes de celle-ci, ou encore à une culture organisationnelle foncièrement fondée sur l'injustice.

Autre concept fécond de cette deuxième vague, celui de l'« issue selling » : ce concept désigne le fait que des employés interpellent le top management de l'organisation quant à des problèmes existants et à des solutions possibles (Dutton et Ashford, 1993). Ce concept met en évidence l'importance du rôle des cadres intermédiaires : ceux-ci fournissent ou au contraire dissimulent des informations importantes aux cadres supérieurs et dirigeants, font le choix de mettre l'accent sur certains problèmes plutôt que sur d'autres, formulent les questions et les problèmes d'une manière qui influencera la perception de ceux-ci par les cadres supérieurs et dirigeants. En d'autres mots : filtrent, et éventuellement distordent voire retiennent, à travers le

silence, une ou des information(s) qui pourraient être de première importance pour les orientations et décisions stratégiques de l'organisation.

Une autre notion paraît pouvoir outiller l'analyse des silences organisationnels, celle du « complaining », étudiée par Kowalski (1996, 2002). Cette notion, qui désigne une forme spécifique de voix, est définie comme l'expression de l'insatisfaction, dans le but d'évacuer des émotions ou d'atteindre des objectifs intrapsychiques, ou les deux. Un point nodal nous semble particulièrement digne d'attention : Kowalski et Cantrell (2002) ont pu mettre en évidence le fait que les personnes qui expriment leur insatisfaction directement auprès des personnes qui sont à la source de leur insatisfaction, apprécient par conséquent plus ces personnes, sont réciproquement davantage appréciées de ces personnes, et évaluent leur relation avec ces personnes plus favorablement que les personnes qui expriment leur insatisfaction auprès d'un tiers. Cet aspect nous paraît *a priori* particulièrement notable, et à retenir : il remet en effet en cause, ou du moins nuance fortement, les croyances très fortement répandues dans des situations de silence (nous y reviendrons) : parler ne servirait à rien (résignation) et/ou parler serait être risqué, dangereux, notamment sur le plan de la relation avec d'autres employés.

Autre approche féconde et pouvant éclairer la problématique des silences, celle centrée sur les comportements citoyens au sein de l'organisation (Organizational citizenship behaviors, OCB). Les comportements en question présentent un caractère « prosocial », ils visent à l'amélioration d'une situation, tant sur les contenus, sur les processus que sur la vie du groupe, mais ce en dehors des rôles prescrits et des systèmes de récompense traditionnels. L'intérêt de cette approche est le suivant : certains chercheurs (Van Dyne et al., 2003) ont pu mettre en évidence que ces comportements citoyens à caractère prosocial ne concernent pas uniquement la voix mais aussi, dans certains cas, les silences eux-mêmes : certains silences pourraient s'inscrire dans une logique visant à ménager, préserver, protéger un ou plusieurs collègues.

Inversement, les silences peuvent également procéder d'une forme d'« ostracisme social » (ou relationnel) : ignorer des personnes, les exclure d'un projet, d'un échange d'informations, ne pas les inviter à une séance de travail, ne plus les saluer, ne pas répondre volontairement et sur la durée à leurs courriels, constituent autant d'attitudes qui participent de ce qui a été appelé « traitement par le silence » (silence treatment), par exemple par Williams (2007). Comme le suggèrent Brinsfield et al. (2009), l'articulation de l'ostracisme social avec les silences organisationnels peut être double : cet ostracisme constitue de fait lui-même une forme de silence, mais il peut également fonctionner comme cause du silence, dès lors qu'un employé fait le choix de ne pas exprimer son opinion, de peur de subir ensuite en représailles une telle forme d'ostracisme.

Le dernier concept particulièrement stimulant de cette deuxième vague de recherche est celui du « syndrome de la sourde oreille », concept mis en circulation par Peirce, Smolinski et Rosen (1998). Ce concept éclaire les situations dans lesquelles les normes de l'organisation découragent les employés d'exprimer de manière ouverte et directe leur insatisfaction. Les trois auteurs identifient trois paramètres entrant en jeu : des politiques organisationnelles inadéquates, telles que des procédures de signalement fastidieuses et/ou peu claires ; des réactions de la part des managers consistant à rationaliser et minimiser les problèmes soulevés, en rejetant les demandes, en blâmant les victimes, en protégeant un employé estimé, en laissant agir un harceleur pourtant identifié comme tel et/ou en exerçant des représailles contre la victime plutôt que contre l'auteur des faits ; enfin, des caractéristiques de l'organisation elle-

même, telles que le fait d'être une entreprise familiale et/ou d'être une organisation de petite taille avec une unité de ressources humaines minimale, ou encore de faire partie d'industries à composante avant tout masculine.

Harlos (2001) a pu mettre en évidence un phénomène paradoxal : certains systèmes censés favoriser l'émergence de la voix, à travers des processus explicites et formalisés tels que la politique de la porte ouverte, les procédures formalisées de réclamation et les boîtes à suggestions, peuvent néanmoins et, dans le même temps, renforcer le phénomène qu'ils ont vocation à prévenir et, par là, peuvent accroître le sentiment d'absence d'équité, de mécontentement et de frustration. Harlos met au contraire en évidence quatre paramètres fondamentaux dans la mise en œuvre et le fonctionnement efficace d'un système favorisant la voix : la sécurité, à travers la protection contre les représailles, la crédibilité, via la neutralité et l'objectivité dans la réception de la demande ou de la réclamation, l'accessibilité, grâce d'une part à la variété des canaux et contextes possibles et d'autre part à la facilité d'utilisation des outils et procédures, enfin la rapidité du traitement de la situation et des résultats.

### **c. La vague actuelle**

La vague actuelle, initiée par l'article de Morrison et Milliken en 2000, s'articule autour de quatre points nodaux : le silence organisationnel, le silence des employés, le retrait face au travail (job withdrawal), enfin l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances.

Le silence organisationnel et le silence des employés sont deux notions récentes, voisines, présentant des recoupements, et néanmoins distinctes.

Le silence organisationnel, tel qu'il est défini par Morrison et Milliken dans leur article fondateur, est appréhendé par ces auteurs comme un phénomène collectif, à étudier comme tel, via la mise en lumière de facteurs organisationnels et contextuels particuliers : le silence concerne alors non pas un cas isolé, mais un phénomène si ce n'est généralisé, du moins répandu, dans l'organisation, de rétention d'informations, d'opinions et de préoccupations concernant des problèmes ou des questions ayant trait au lieu de travail. Les deux auteurs parviennent à identifier plusieurs caractéristiques, relevant de dynamiques collectives, de l'organisation favorisant l'apparition de ce silence : composition de la direction, structures et pratiques organisationnelles, pratiques de management, caractéristiques démographiques des managers et des employés, enfin, les processus de construction collective du sens<sup>3</sup>. En cela, cette approche constitue une rupture avec les recherches qui précèdent, et qui portaient avant tout sur des motivations et des dynamiques individuelles. Elle conduit les deux auteurs à mettre en circulation la notion nouvelle de « climat de silence », climat qui serait décisif dans l'avènement et le maintien du silence. Ce climat s'ancre dans deux croyances largement partagées par les employés concernés : d'une part, le fait de parler ne sert à rien, ne permettra pas de changer, améliorer ou faire cesser la situation ; le motif-clé est, dans ce cas, la résignation ; d'autre part le fait de parler est risqué voire dangereux, puisqu'il pourrait susciter des réprobations, des critiques voire même des sanctions. Dans ce second cas, le motif-clé est la peur.

La notion voisine de « silence des employés » est apparue juste après l'article de Morrison et Milliken, sous la plume de Pinder et Harlos (2001). A la différence de Morrison et

---

<sup>3</sup> Nous y reviendrons dans la partie spécifique dédiée aux causes du silence.

Milliken, l'approche est ici davantage centrée sur les dynamiques et motivations individuelles, en l'occurrence face à des situations d'injustice dans l'organisation. Néanmoins, comme le soulignent Brinsfield, Edwards et Greenberg (2009), la distinction entre approche centrée sur l'individu d'une part et focus mis sur le collectif d'autre part, si elle n'est pas nécessairement inopérante, doit néanmoins échapper à une différenciation trop binaire, radicale et simpliste. Tout d'abord, le silence des employés, quand bien même il s'ancre à l'origine dans un individu, peut rapidement, par contagion, gagner d'autres employés voire d'autres unités et départements de l'organisation. Par ailleurs, les trois auteurs en question rappellent que, au sein même de la littérature scientifique, les notions de « silence organisationnel » et « silence des employés » sont très fréquemment employées de manière interchangeable.

Outre ces deux notions, la recherche récente s'est penchée sur ce qui relève du « retrait face au travail » (job withdrawal). Cette notion relativement large englobe différents phénomènes : l'absentéisme, la négligence, le désengagement au travail, ou encore, précisément, le silence de certains employés. La notion appelle néanmoins une sorte de distinction réciproque : si le silence des employés constitue une forme possible, parmi d'autres, de retrait au travail (Conlon et al., 2005), formes autres telles que l'absentéisme ou la démission qu'il peut d'ailleurs annoncer (Parker et August, 1997, Morrison et Milliken, 2000), inversement le retrait peut certes constituer, parmi d'autres, l'une des motivations ou modalités du silence, mais celui-ci peut également s'ancre dans des motivations et dynamiques tout autres que celles du retrait. Autrement dit, ces deux notions de silence et de retrait se recoupent donc pour partie, l'une pouvant constituer une forme de l'autre, et inversement, mais elles n'épuisent pas l'ensemble de leurs contenus et de leurs modalités l'une dans l'autre.

La dernière approche que nous souhaitons mettre en avant est celle de l'apprentissage organisationnel et du partage de connaissances, qu'Edmonson et Moingeon (1998) ont définis comme « un processus dans lequel les membres d'une organisation utilisent activement des données pour guider leur comportement de manière à promouvoir l'adaptation continue de l'organisation ». Ce processus suppose et implique le partage de l'information et du savoir au sein de l'organisation. Inversement, la réticence voire le refus des employés de partager l'information et le savoir avec des collègues et de faire remonter à leur hiérarchie des informations relatives à des problèmes rencontrés constituent de puissants freins à l'apprentissage organisationnel. Ce qu'Argyris a montré dès 1977 : les silences de ce type empêchent l'organisation d'apprendre de ses erreurs, dès lors que celles-ci ne sont pas reconnues, signalées puis corrigées. Inversement, Edmonson (2003) a pu mettre en évidence que les équipes dont les employés expriment leurs observations, leurs problèmes et questions sont davantage à même d'apprendre de nouvelles routines.

Ces nouvelles routines s'opposent à ce qu'Argyris a désigné « routines défensives » : « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes ». Selon Argyris, cet évitement de la gêne et cette tendance à l'auto-protection, dans un mélange de refus de la critique et de politesse trop prégnante, concernent notamment les employés qui réussissent particulièrement bien au sein de l'organisation. Ces attitudes empêchent ce qu'Argyris a par ailleurs appelé « apprentissage en double boucle », pourtant fondamental pour le développement de nouvelles routines : contrairement à l'apprentissage en simple boucle, dans lequel l'employé modifie sa manière

d'agir, son comportement sans remettre fondamentalement en cause les modèles, principes et représentations qui président à son action, l'apprentissage en double boucle remet lui en question ces modèles, principes et représentations mêmes et permet ainsi à l'organisation de développer des routines nouvelles.

Après avoir essayé de mettre au jour les différentes étapes qui ont marqué et peu à peu structuré la recherche autour des silences organisationnels, tentons à présent de définir ces silences.

## B. Définition

Pour ce travail de définition et de clarification conceptuelle, nous procéderons en quatre étapes : tout d'abord et de manière générale, le silence dans la communication humaine ; ensuite, un resserrage en entonnoir autour des notions de « silences organisationnels » et de « voix » ; puis, la mise au jour d'approches différentes, dans la recherche, dans l'appréhension des liens notionnels entre silence et voix dans l'organisation ; enfin, le rappel des dualités intrinsèques aux silences.

### 1. Le silence dans la communication humaine

Le silence admet trois acceptions possibles : tout d'abord l'absence de bruit, d'agitation. Le silence est alors envisagé en opposition au bruit<sup>4</sup> ; ensuite, le fait de ne pas parler, de se taire (silence absolu, complet, prolongé, recueilli, religieux ; long, lourd, profond silence) ou le fait de ne pas vouloir ou de ne pas pouvoir exprimer sa pensée, ses sentiments (silence obstiné, prudent) : dans ces deux cas, le silence est envisagé au sein de l'acte de communication. Enfin, le silence lui-même comme moyen de communication : le fait de laisser entendre sa pensée, ses sentiments, sans les exprimer formellement (silence éloquent, glacial), ou le fait d'entrer en communion, en communication intime, sans le secours de la parole.

Bruneau (1973) distingue lui aussi trois grands types de silences : premièrement, les silences acoustiques/psycho-linguistiques, rapides ou lents, simples pauses non intentionnelles au sein du discours ; deuxièmement, les silences pragmatiques interactifs, qui constituent des pauses dans un dialogue, une conversation, un débat, mais cette fois avec une fonction ; ces silences « peuvent être liés à des rapports affectifs ou personnels aussi bien qu'à l'échange d'informations et/ou à la résolution d'un problème ». Ces silences permettent de prendre des décisions (qui prendra la responsabilité de parler), tirer des conclusions et émettre un jugement sur un message reçu, exercer un contrôle en suscitant l'intérêt, réagir à des émotions intenses, maintenir ou modifier les distances entre individus.

Enfin, et troisièmement, les silences socioculturels, sont liés à la manière dont une société ou une culture favorisent le silence dans certaines situations données, ce de manière souvent formalisée par exemple, en Occident, pour manifester la présence d'une autorité divine ou humaine (juges, jurés, professeurs).

Selon Schmitz (1994), les fonctions générales du silence sont en définitive les mêmes que celles du langage : une fonction syntaxique, qui consiste à ponctuer le discours à travers

---

<sup>4</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/silence/substantif>

des pauses qui facilitent la compréhension ; une fonction sémantique, porteuse de sens, par exemple l'approbation ou au contraire le rejet ; enfin une fonction pragmatique, contribuant à organiser les relations sociales. Sobkowiak (1997) distingue lui plus simplement deux silences : le silence acoustique, opposé aux sons, et le silence pragmatique, opposé à la parole et au discours. Dans tous les cas, Ephratt (2008) rappelle la multiplicité des fonctions des silences, la forte dépendance de leur signification, de leur rôle et de leur portée aux contextes, et souligne l'illusion d'une classification exhaustive et définitive.

Les silences, en tous les cas, ne sauraient être réduits à une absence ou à un manque : Pinder et Harlos (2001) le rappellent, partant du principe, répandu dans les littératures non traditionnelles mais rare dans les écrits organisationnels, que le silence est une forme de communication (Tannen, 1985) : le silence englobe une série de sentiments, de pensées et d'actions. Bruneau (1973), citant Flesch (1957) : « les peurs les plus profondes et les joies les plus intenses sont sans paroles... Le silence est le langage de toutes les passions fortes : l'amour, la colère, la surprise, la peur ».

Reste à voir comment ces premiers jalons de définition du silence dans la communication humaine trouvent à s'incarner dans le contexte et le champ plus restreints et particuliers des organisations.

## 2. La notion de « silence organisationnel »

Dans les publications sur les silences organisationnels qui ont fleuri depuis l'article pionnier de Morrison et Milliken en 2000, de nombreuses tentatives de définitions ont vu le jour, présentant des points communs, mais aussi des inflexions et des modulations. Morrison et Milliken parlent du silence organisationnel comme du « choix dominant fait par les employés de garder pour eux leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes organisationnels » (traduction de Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F., 2017), définition que Morrison reprendra et précisera en 2011 : le silence organisationnel consisterait en « la rétention consciente d'informations, de suggestions, d'idées, de questions ou de préoccupations concernant des problèmes potentiellement importants liés au travail ou à l'organisation, de la part de personnes qui pourraient prendre des mesures pour résoudre ces problèmes ».

Pinder et Harlos, dans le second article faisant date sur le thème, évoquent eux en 2001 « le refus, par l'individu, de toute forme d'expression authentique, de ses appréciations comportementales, cognitives et/ou affectives concernant la situation de l'organisation aux personnes qui sont perçues comme étant capables d'apporter un changement ou une réparation ». Brinsfield posera d'abord en 2009 que « le silence des employés est conceptualisé dans la littérature existante comme la rétention intentionnelle d'informations liées au travail, basée sur une variété de motifs sous-jacents différents », puis resynthétisera ces éléments en 2013, s'appuyant alors sur Tangirala & Ramanujam (2008) : la plupart des conceptualisations et définitions du silence des employés le caractérisent comme la « rétention intentionnelle d'informations apparemment significatives, y compris les questions, préoccupations et suggestions ».

De ces définitions, nous retenons plusieurs éléments pour la suite de ce travail : tout d'abord, les silences organisationnels tels qu'ils sont étudiés par la recherche résultent de décisions conscientes et délibérées ; ensuite, ces silences ne concernent pas des situations

brèves et fugaces, « sans lendemain », mais au contraire des contenus, des informations et situations qui durent et perdurent dans le temps. En outre, les silences peuvent concerner des contenus d'ordre aussi bien cognitif, informationnel, intellectuel que des éléments relevant des émotions, des affects et des sentiments, des éléments auxquels réagir que des éléments à proposer et à anticiper. Par ailleurs, le silence suppose que les employés aient des idées, informations ou opinions pertinentes sur une situation ou un problème bien particuliers : il y a silence ou voix si une situation particulière surgit : Morrison (2014) parle ainsi de « latent voice opportunity ». Elle affirme dès 2011 : « au sein des organisations, les employés sont continuellement confrontés à des situations qui les mettent face à la décision de parler (c'est-à-dire de s'exprimer) ou de garder le silence lorsqu'ils ont des informations ou des idées potentiellement utiles ».

Par ailleurs encore, ces silences impliquent, même dans le non-dit persistant, la conscience du fait que des interlocuteurs potentiels seraient à même, au sein de l'organisation, de faire évoluer la situation, que ce soit dans le sens de l'amélioration, de la correction, de la modification ou encore de la cessation de cette situation. En outre, et nous y reviendrons, ces silences procèdent de « motifs » variés, multiples, et non pas d'un seul motif récurrent et commun à tous. De plus, ces silences ne sont pas *a priori* le fait d'une catégorie unique ou restreinte d'employés : ils peuvent être nourris aussi bien par des employés de la base que par des cadres ou des dirigeants. Enfin, ces silences ne sont pas codifiés et formalisés par des bases légales ou des réglementations internes : ils ne sauraient être confondus avec des situations relevant de la protection des données, du devoir de réserve ou encore de la confidentialité. En revanche, ces silences sont envisagés et étudiés dans le cadre de l'organisation d'un point de vue interne, et non dans l'articulation et la communication avec le monde externe à l'organisation.

Tangirala et Ramanujam (2005) excluent de leur définition trois types de « silences » : tout d'abord les silences diffus, qui n'impliqueraient pas d'information pertinente à livrer dans une situation donnée, quelles que fussent la situation et l'information en question ; ensuite, les silences non intentionnels liés à un oubli de parler, même si une information pertinente pourrait être communiquée ; enfin, les situations dans lesquelles les employés ne pensent pas que l'information soit utile et pertinente pour l'organisation.

On notera néanmoins que, depuis 2009-2010, certains chercheurs (Kish-Gephart, 2009, Detert & Edmonson, 2011) soulignent que, contrairement à la définition la plus souvent retenue entre 2000 et 2010, le silence ne résulte pas toujours d'une décision consciente : d'une part, l'échec à parler ne reflète pas toujours un processus de décision cognitif délibéré, mais peut être dû au rôle puissant des émotions et des « émotions anticipées » (Harvey et al., 2009) et des processus non conscients. Un haut degré de peur et/ou les « implicit voice theories » (Detert et Edmonson, 2011), croyances considérées comme acquises sur le moment et les raisons pour lesquelles il est risqué ou inapproprié de s'exprimer au travail, suscitent des processus automatiques de silence qui laissent peu de place à la considération consciente et calculatrice des coûts et des bénéfices. D'autre part, Donaghey et al. (2011) remettent en question la faiblesse conceptuelle de la recherche, qui analyse les silences comme des choix : le silence est le plus souvent lié à une contrainte, notamment celle émanant du management, à travers l'agenda-setting et les structures institutionnelles.

Dans le cadre de ce travail, nous garderons **personnellement comme point de départ conceptuel les éléments de définition suivants** : peut selon nous être définie comme silence organisationnel la situation prolongée résultant de la décision d'un ou de plusieurs employés de garder pour soi, dans le contexte professionnel et sur le lieu de travail, un contenu de sens donné, que ce contenu soit d'ordre cognitif, informationnel et/ou émotionnel, et qui pourrait être partagé avec et/ou communiqué avec d'autres. Ces silences sont des phénomènes complexes, non univoques, ce aussi bien par leur nature – du fait du caractère potentiellement multiple des informations non dites, de l'intrication possible avec la voix mais aussi des contradictions et ambivalences à l'œuvre dans ces silences – que du fait des nombreuses causes et variables susceptibles de les engendrer : variables externes à l'organisation, variables internes à la personne, mais aussi variables liées à l'organisation elle-même : culture et climat, composition, structures et pratiques, management et leadership. Nous y reviendrons.

Ce silence peut être le fait d'une seule personne ou au contraire partagé par plusieurs personnes d'une même équipe, d'un même département voire de plusieurs équipes ou de plusieurs départements. Ce silence peut *a priori* concerner des employés de tous les niveaux de la hiérarchie, de la base au plus élevé, autrement dit il n'est réservé ni aux employés ni aux échelons de pilotage et de décision. Les contenus en jeu peuvent éventuellement être mentionnés, évoqués, discutés dans la sphère personnelle et privée, mais ils restent tus au sein de l'organisation. Enfin, ces contenus ont une importance suffisamment substantielle et significative pour que leur omission ou leur rétention aient un impact sur l'employé ou les employés lui/eux-même(s), sur d'autres employés et/ou sur le service voire l'organisation dans son ensemble. Autrement dit, les contenus passés sous silence ne sont pas anecdotiques : le fait de ne pas les mentionner, évoquer ou exprimer, a une ou des conséquences sur le ou les auteurs du silence et/ou sur des tiers.

Reste à définir la « voix » dans le contexte organisationnel : Hirschman est le premier à définir celle-ci en 1970. Sa définition demeure à la fois générale et lapidaire : « toute tentative de changer un état de fait indésirable plutôt que d'y échapper ». Dyne, Ang et Botero (2003) souligneront au début de ce siècle qu'il existe en définitive deux définitions de la voix dans la recherche en management : d'un côté, une approche qui utilise le terme « voix » pour décrire un comportement de prise de parole, par exemple lorsque les employés formulent des suggestions de changement de manière proactive ; d'un autre côté, une approche qui utilise le terme « voix » pour décrire « l'existence de procédures régulières qui renforcent les jugements de justice et facilitent la participation des travailleurs à la prise de décision ». Dyne, Ang et Botero (2003) privilégient la première approche, davantage axée sur les attitudes des employés que sur les processus au sein de l'organisation, afin de mieux articuler et comparer la question de la voix avec celle des silences. Morrison (2014) proposera de son côté la définition suivante : la voix correspond à la « communication informelle et discrétionnaire par un employé d'idées, de suggestions, de préoccupations, d'informations sur des problèmes ou d'opinions sur des questions liées au travail à des personnes qui pourraient prendre des mesures appropriées, dans le but d'apporter des améliorations ou des changements ».

Comme le soulignera Mumford en 2015, cette définition comporte deux aspects notables : tout d'abord, la voix n'est ici pas simplement définie comme l'équivalent d'une parole ou d'une conversation, elle ne peut donc être évaluée simplement par la quantité de communication des employés, que ce soit par la parole ou par d'autres modes. Le terme se

concentre sur le contenu de l'idée, de l'information ou de l'opinion. Ensuite, cette définition suppose une motivation particulière : dans l'approche de Morrison, la voix a foncièrement pour objet d'améliorer ou du moins de modifier la situation, par opposition, par exemple, à un motif qui consisterait à dénigrer l'idée de quelqu'un d'autre, à manquer à ses propres obligations ou à obtenir de pouvoir reporter ses tâches à plus tard. La voix peut être multiple dans ses fonctions : voix promotionnelle (Liang et al. 2012) ou axée sur les suggestions (Morrison 2011), prohibitive (Liang et al. 2012), corrective (Olson-Buchanan & Boswell 2008) ou axée sur les problèmes (Morrison 2011).

Mumford (2015) souligne cette multiplicité de fonctions, d'intentions et de contextes : si la voix est, de manière générale, orientée vers l'amélioration (Morrison, 2011 ; Zhou et George, 2001), elle peut, plus précisément, procéder de motifs et de contextes variés : la plainte (Hirschman, 1970), la dissidence (De Dreu et al., 2000 ; Kassing, 2002), la contestation du *statu quo* (LePine et Van Dyne, 1998), la mise en évidence d'une question ou d'un problème (Dutton et al., 2001) et le signalement de l'injustice organisationnelle (Pinder et Harlos, 2001).

Autrement dit, cette définition implique, de même que pour les silences, une dimension intentionnelle. En revanche, et à la différence des silences, la voix telle qu'elle est ici définie désigne une attitude communicationnelle orientée sur une amélioration ou du moins une modification de la situation.

Ce qui pose la question de l'articulation entre voix et silence, articulation qui, dans la recherche, a pu faire l'objet d'approches différentes.

### 3. Deux approches opposées du rapport entre voix et silence

Le rapport entre voix et silence au sein des organisations a suscité des analyses diverses et parfois divergentes. Selon plusieurs auteurs (Morrison, 2011, Mumford 2015, Shahjehan et al., 2016), ces différentes approches peuvent en définitives être subsumées à travers deux grandes manières de penser la question : d'une part des approches qui consistent à envisager la voix et le silence comme deux pôles opposés d'un même continuum – Mumford dira : les « deux faces d'une même médaille » – ; ceci implique que plus un employé utilise la voix pour faire entendre une opinion, une proposition, une critique ou un sentiment, moins il sera silencieux.

Une autre approche, initiée par Van Dyne, Ang and Botero (2003), consiste au contraire à traiter le silence et la voix au sein de l'organisation comme deux concepts non seulement séparés, mais aussi complexes et multidimensionnels, comportant des dynamiques, des motifs et des causes propres, qui n'en font pas les simples pôles opposés d'un même axe : l'augmentation de la voix ne signifie pas nécessairement la diminution du silence, et inversement un employé peut fort bien faire entendre ses opinions, critiques ou sentiments en différentes situations, tout gardant le silence soit sur d'autres aspects de ces mêmes situations, soit en d'autres situations encore.

Le fait que silence et voix soient distincts ne signifie pas qu'ils ne se recoupent pas parfois : il peut y avoir des choses tues dans la voix elle-même, le silence pouvant venir se loger dans la voix (Bies, 2009). Ce qu'affirment d'ailleurs Turner et al. (1975) : le contrôle de l'information passe par une variété de techniques, telles que les demi-vérités, les réponses destinées à faire diversion, les distorsions, les exagérations, ou encore les mensonges éhontés.

Ce que dira encore Dimitrov (2015) : « Le non-dit peut être encadré, chiffré, en arrière-plan, présumé, implicite, insinué et omis ».

Silence et voix peuvent donc même coexister voire être intimement mêlés, dès lors que coexistent et cohabitent des motifs poussant fortement à parler et d'autres motifs incitant à rester silencieux, à l'image de l'« attitudinal ambivalence » (Abrams & Hogg, 1990, Brinsfield 2009). On entrevoit donc ici la possibilité de conflits internes au sein de la personne, en l'occurrence l'employé : ce qui est bon pour l'individu peut être nocif pour l'organisation, ou inversement.

Cette seconde approche prône, pourrait-on dire, la prise en compte de la complexité. Celle-ci est sous-tendue par l'ambivalence et parfois la contradiction, à la fois des motivations mais aussi des attitudes observables qui en résultent au sein de l'organisation. C'est parce que le silence et la voix fonctionnent non pas simplement comme deux pôles d'un même continuum, mais au contraire comme deux entités distinctes, qu'ils peuvent, le cas échéant et dans certaines situations, être mêlés et se rencontrer.

Le silence se révèle donc être davantage ou plutôt autre chose que la seule et simple absence de voix (Tannen, 1985) : il constitue lui-même une forme de communication, impliquant des cognitions, des émotions et des intentions (Pinder & Harlos, 2001). Au bout du compte, c'est l'intentionnalité qui différencie un silence organisationnel de la simple absence de voix (Brinsfield, 2009).

Malgré les dynamiques propres et parfois justement mêlées des silences et de la voix – l'un n'empêchant pas l'autre – Brinsfield et al. (2009) tentent de résumer les choses et de ressaisir, malgré leurs différences, leurs points communs : la voix serait, en définitive, l'expression d'idées, d'informations, d'opinions ou de préoccupations, alors que le silence consisterait inversement à retenir ces idées, informations, opinions ou préoccupations. Gruman et Saks (2014) trouvent, dans la recherche du commun en dépit des différences, des éléments qui concernent aussi bien les silences que la voix : le contenu (qu'est-ce qui est dit ou non dit ?), la cible (à qui est adressé ou n'est pas adressé le message ?), et le motif (quelle est l'intention du comportement ?). Ces éléments se révéleront précieux pour catégoriser les différents types de silences, nous y reviendrons. Avant d'en venir à ces aspects, il nous reste, afin de clore ce travail définitionnel, à évoquer les intrinsèques et intimes dualités du silence.

#### 4. Dualités et multiplicités du silence

Nous venons de le voir, la dualité voix/silence n'empêche pas, bien au contraire, des attitudes mêlant voix et silence. C'est précisément parce que voix et silence obéissent à des motifs et des dynamiques propres qu'ils peuvent cohabiter. Nous aimerions ici compléter le tableau de cette complexité : cette dernière ne concerne pas seulement les relations entre voix et silence, mais le silence lui-même.

En effet, le silence ne constitue pas un bloc simple monolithique et univoque. Il se révèle empreint de dualités qui peuvent éventuellement coexister, dans une même situation, dans une même attitude.

Dans une publication qui a fait date, *Communicative functions of silence*, Jensen mettait en évidence dès 1973, autrement dit avant même que la recherche se soit penchée sur les silences organisationnels proprement dits, cinq fonctions du silence. Chacune de ces fonctions

peut receler une chose comme son exact opposé : le silence rapproche et éloigne les personnes, il guérit et blesse, il cache l'information mais peut aussi la révéler, il peut signaler une pensée profonde ou au contraire une absence de pensée, enfin, il peut manifester l'approbation ou la désapprobation. Nous aimerions garder à l'esprit cette dualité fondamentale du silence, et peut-être même envisager que les deux pôles de chaque binôme ne soient pas toujours et nécessairement présents soit l'un, soit l'autre en alternance, mais puissent éventuellement, dans des situations critiques au sein des organisations, par exemple de stress, de désaccord voire de conflit, cohabiter au sein des employés, par exemple en exprimant une conformité de façade mais une intime, puissante et durable désapprobation.

Avant d'aller plus loin, se pose ici la nécessité de commencer par décomposer, disséquer le silence : celui-ci ne saurait donc être réduit à une entité uniforme et univoque. Il n'y a pas un mais des silences organisationnels, en fonction de nombreux paramètres, ce que nous confirmeront les différentes typologies que nous présenterons. Dès ici, nous pouvons, dans la continuité de Jensen, envisager que le silence puisse se structurer autour de multiples polarités, quitte à ce que parfois, les deux pôles coexistent à des degrés divers, selon les situations et les employés. L'ambivalence et la contradiction que nous pointions dans l'articulation entre voix et silence concerneraient alors les silences eux-mêmes : le silence peut être volontaire, mais peut être aussi pour partie dans le même temps involontaire, conscient et non conscient, relativement éphémère ou durable, affiché, démonstratif et revendiqué ou contraire discret et impalpable, décelé et repéré par autrui ou au contraire indétecté. Il peut être figé et stable, ou au contraire dynamique et évolutif (Morrison, 2014) : voix et silence ne sont pas figés dans le temps, ils peuvent s'enkyster ou au contraire se résorber, s'intensifier ou diminuer. Le silence peut être signe de pouvoir/de contrôle ou au contraire de faiblesse et de soumission, nous y reviendrons. Il peut être signe de lien ou au contraire de désintégration du lien. Il peut parfois faciliter la communication, parfois l'empêcher, selon qu'il permet de respecter ou au contraire enfreint les quatre maximes de la linguistique pragmatique de Grice : quantité, qualité, relation, manière.

Il peut avoir des conséquences tangibles, objectives et objectivables ou au contraire des conséquences inaudibles, invisibles ou du moins perceptibles seulement en fonction des subjectivités, réceptivités et disponibilités variables des interlocuteurs, en l'occurrence des collègues ; ces conséquences peuvent concerner l'auteur lui-même, et/ou le(s) « destinataire(s) du silence, le service, l'organisation ; le destinataire peut être une seule personne, c'est-à-dire le ou la collègue, le ou la supérieur(e) hiérarchique ou le ou la subordonné(e), ou bien au contraire un groupe de personnes, voire la totalité des personnes de l'équipe, du département ou même de l'organisation. L'auteur du silence peut n'être qu'une seule personne, mais le silence peut également être partagé par un groupe de personnes, voire par l'équipe, l'unité ou l'organisation dans son ensemble. C'est alors non pas un seul employé qui se tait, mais plusieurs voire tous les employés.

Cette pluralité concerne aussi l'objet du silence : le silence peut porter sur une situation ou un contenu circonscrits, ou sur plusieurs objets, il peut être sélectif et limité ou contagieux, à plusieurs personnes, à plusieurs objets. Il peut se révéler dirigé vers des collègues de même niveau hiérarchique et/ou vers le haut et/ou vers le bas. Enfin, et c'est là encore un point important, à rebours d'une conception monolithique : le silence n'est pas, comme le voudrait une binarité intuitive mais finalement réductrice, absent ou au contraire total et absolu : il est

possiblement des silences peu intenses, moyennement intenses ou particulièrement intenses. Ce qu'affirmait Jaworski (1992) : le silence n'est pas absolu, il peut faire l'objet d'une gradation.

##### 5. Non négativité de certains silences

Si le silence est souvent explicitement ou implicitement décrit comme négatif dans la recherche, du fait notamment, nous l'avons dit en introduction, de ses conséquences potentielles pour les employés comme pour l'organisation dans son ensemble, le silence n'est pas forcément ou uniquement défavorable aux employés et à l'organisation dans son ensemble. Il se révèle parfois même nécessaire et/ou souhaitable. Tout d'abord, comme le rappellent Dyne, Ang et Botero (2003), citant Scott (1993), il n'y a pas de communication efficace sans dialectique entre parole et silence. Le philosophe et linguiste pragmaticien Grice met en évidence dès 1975 les quatre maximes conversationnelles garantissant une communication satisfaisante : la quantité, qui consiste à être aussi informatif que nécessaire, mais pas plus que nécessaire ; la qualité, à savoir ne pas dire ce que l'on croit être faux, mais ne pas dire non plus ce que l'on n'a pas assez de raisons suffisantes de considérer comme vrai ; la relation, qui consiste à être pertinent ; et la manière, qui implique de ne pas s'exprimer de manière obscure, d'éviter l'ambiguïté, d'être bref et ordonné dans son discours. Si ces maximes sont observées par les employés d'une organisation, tout ne sera pas toujours dit ni dicible, notamment au regard des deux premières maximes de quantité et de qualité.

Ce que confirment d'autres auteurs : dire toujours la vérité n'est ni possible ni souhaitable pour la qualité des relations interpersonnelles (Nyberg, 1993) ; l'honnêteté n'est pas toujours possible et le volume d'information communicable demeure limité ; les relations sociales seraient impossibles sans une part de silence et de filtrage de ce que l'on pense et ressent (Strauss 1969, Turner et al., 1975, Brown et Levinson, 1987).

Au-delà de l'aspect pragmatique, le silence peut aussi s'ancrer dans des préoccupations éthiques. La philosophe et éthicienne Sissela Bok (1983) a ainsi travaillé sur la question du secret, d'un point de vue éthique et philosophique, en tant que rétention et dissimulation intentionnelle d'informations. Ceci l'a conduite à distinguer d'une part la dissimulation appropriée, telle que le secret commercial, les confidences professionnelles, les données privées ou encore le bulletin de vote secret d'une part, et la dissimulation abusive d'autre part : mensonge malveillant, fraude à la consommation, délit d'initié mais aussi publicité mensongère. Si notre travail ne porte pas sur le secret commercial ou la confidentialité des données, la distinction opérée par Bok suggère que, dans certaines situations au sein même de l'organisation, la protection de l'information et/ou des personnes peut, le cas échéant, impliquer et justifier le silence.

Enfin, s'il est souvent pensé comme peu favorable à l'organisation, et étudié dans cette optique, le silence peut se révéler fonctionnel (Bies, 2009) et favoriser différentes attitudes, compétences et situations favorables aux employés comme à l'organisation dans son ensemble : l'évaluation de soi et la révélation à soi, l'indépendance et la créativité (Bruneau, 1973), l'interprétation adéquate d'une situation, la prise de décision raisonnée et appropriée, la résolution de problèmes, ou encore la complicité avec les collègues dans le cadre de procédures et de processus routiniers et partagés.

Il nous faudra donc garder à l'esprit, dans les développements à venir, que le ou les silence(s) dans l'organisation ne sont pas nécessairement, intrinsèquement et systématiquement défavorables aux employés comme à l'organisation elle-même.

Nous espérons avoir posé ici quelques jalons de définition et de conceptualisation préalables et nécessaires. Essayons maintenant de mettre en évidence les différentes typologies qui en ont résulté.

### C. Typologies des silences organisationnels

La première typologie consacrée aux silences organisationnels proprement dits est due à Pinder et Harlos (2001). Si cette typologie apparaît moins complète que celles qui suivront, elle constitue un pas important, dans la mesure où elle est la première à tenter d'identifier, de différencier et de spécifier différents types de silences dans l'organisation. En amont, les typologies plus anciennes portaient soit sur des comportements plus divers dans l'organisation, dont le silence n'était qu'une modalité parmi d'autres (Hirschman, 1970 : les différentes formes possibles d'attitudes face à l'insatisfaction), soit sur les silences, mais ce dans le contexte plus large de la communication humaine (Bruneau, 1973, Jensen, 1973).

Pinder et Harlos mettent en évidence deux grandes formes de silences chez les employés : les « quiescent silences » d'une part, les « acquiescent silences » d'autre part. Les « quiescent silences » peuvent être considérés comme des silences moins profonds, moins puissants, moins irréversibles que les seconds ; ils s'ancrent certes dans des états émotionnels tels que la peur, la colère voire le désespoir ou la dépression, mais ils comportent, encore, la conscience d'alternatives et ménagent la possibilité d'en venir à parler, à faire usage de la voix. La crainte des conséquences négatives du recours à la voix (représailles, conflits, sanctions) suscite et maintient néanmoins le silence.

Le second type de silences, les « acquiescent silences », relève lui d'une acceptation plus profonde et résignée, durablement voire définitivement, offrant une conscience limitée d'alternatives, peu ou plus d'aspiration à changer, ne serait-ce que parce que la personne elle-même n'est pas ou plus tout à fait consciente du silence qui est le sien : ce qui arrive est considéré comme normal, inévitable et/ou prévisible. Si les « quiescent silences » laissent encore une demi-porte ouverte à la parole, à l'inflexion, à l'occasion prévue ou imprévue qui créerait le sursaut, les « acquiescent silences » sont eux marqués du sceau du renoncement : les employés en question partent du principe et/ou ont intériorisé l'idée que la hiérarchie n'est fondamentalement pas intéressée par des suggestions, propositions, opinions. Il y a dans le silence acquiescent quelque chose de l'ordre de la futilité et de « l'à quoi bon ? ».

**Tableau 1 : Dimensions des silences « quiescent » et « acquiescent » chez Pinder et Harlos (2001)**

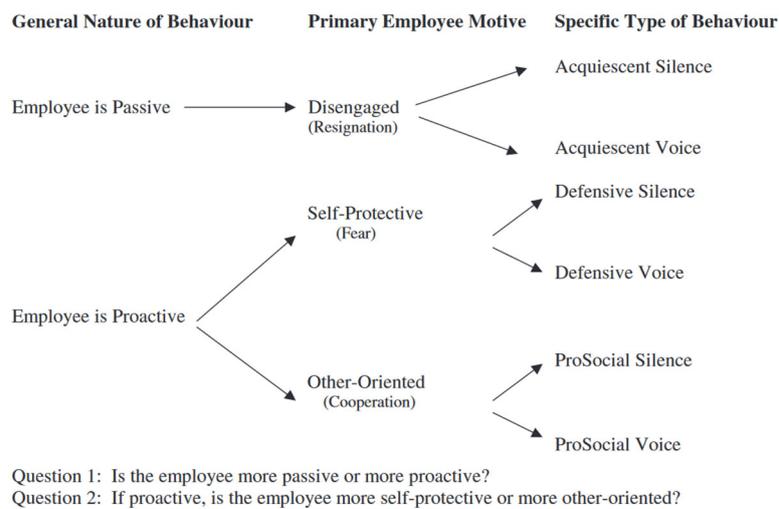
	QUIESCENCE	ACQUIESCENCE
VOLUNTARINESS	Relatively voluntary	Relatively involuntary
CONSCIOUSNESS	Conscious	Less conscious
ACCEPTANCE	Low	Moderate to high
STRESS LEVEL	Moderate to high	Low to moderate
AWARENESS OF ALTERNATIVES	Relatively high	Relatively low
PROPENSITY TO VOICE	Relatively high	Relatively low
PROPENSITY TO EXIT	Relatively high	Relatively low
DOMINANT EMOTIONS	Fear, Anger, Despair, Cynicism, Depression	Resignation

Cette première typologie proposée par Pinder et Harlos donne rapidement suite, deux ans plus tard, à une typologie plus élaborée : Dyne, Ang & Botero (2003) reprennent la catégorisation de Pinder et Harlos en y ajoutant cette fois une troisième forme de silence, le silence prosocial. L'importance de cette typologie nouvelle ne réside pas dans le simple ajout d'une catégorie : cette typologie constitue un jalon notable en ce qu'elle identifie et met en exergue un silence favorable à la vie des employés : le silence prosocial est un silence proactif, orienté vers les autres, fondé sur l'altruisme et la coopération. En cela, il présente un lien avec l'organizational citizenship behavior (OCB) : en tant qu'absence de plaintes, de critiques, il comporte une dimension de fair-play, d'esprit d'équipe. L'employé qui fait le choix de ce silence pourrait se plaindre d'une situation, d'un problème, de l'attitude d'un collègue, mais il fait au contraire résolument le choix du silence.

Knoll (2013) montrera que les raisons de ce silence prosocial peuvent être multiples (et non exclusives les unes des autres) : personnalité altruiste, mais aussi forte affiliation et identification à l'organisation, volonté de protéger les collègues. Umphress, Bingham et Mitchell (2010) complètent ce tableau : les employés avec un fort attachement à leurs collègues peuvent avoir une attitude qui transgresse les normes, valeurs ou standards de l'organisation voire de la société dans son ensemble, si les collègues ou l'organisation elle-même peuvent retirer des bénéfices de ce silence. C'est probablement le principal motif de silences dans des situations d'erreurs médicales, de bavures policières ou de fautes dans des situations à dimension éducative.

Les deux étapes qui permettent d'identifier et de différencier les silences sont les suivantes : tout d'abord, interroger la nature de l'attitude en distinguant attitude passive et attitude proactive ; ensuite, identifier plus spécifiquement le motif sous-jacent motivant le comportement. Si l'attitude est foncièrement passive, le motif primaire sera celui du désengagement, avec pour état émotionnel de base la résignation. Si l'attitude est au contraire proactive, deux possibilités existent : soit le motif sous-jacent est de type auto-protecteur (état émotionnel : la peur), soit ce motif est au contraire orienté vers l'autre, le motif sous-jacent étant alors la coopération. Cette distinction permet de distinguer trois types différents de silences, mais aussi de voix : silence acquiescent mais aussi voix acquiescente, silence défensif (Pinder et Harlos diraient : silence quiescent) ou voix défensive, silence prosocial ou voix prosociale.

**Figure 2 : Les motifs des employés comme caractéristiques du silence et de la voix**



Cette distinction permet ensuite à Dyne, Ang et Botero (2003) de caractériser finement les différents silences et voix qui émergent de cette catégorisation : un silence prosocial consistera par exemple à ne pas partager des connaissances exclusives au-delà du groupe, de l’unité voire de l’organisation, afin de bénéficier à ceux-ci, alors qu’une voix défensive aura pour objet de détourner l’attention des collègues et/ou de la hiérarchie afin de se protéger soi-même.

**Tableau 2 : Exemples spécifiques de types de silences et de voix**

<div style="text-align: center;">                     Type of Behaviour →                      Employee Motive ↓                 </div>	EMPLOYEE SILENCE: Intentionally withholding work-related ideas, information, and opinions	EMPLOYEE VOICE: Intentionally expressing work-related ideas, information, and opinions
<b>Disengaged Behaviour</b> Based on Resignation Feeling unable to make a difference	<b>ACQUIESCENT SILENCE</b> Examples: Withholding ideas based on resignation Keeping opinions to self due to low self-efficacy to make a difference	<b>ACQUIESCENT VOICE</b> Examples: Expressing supportive ideas based on resignation Agreeing with the group due to low self-efficacy to make a difference
<b>Self-Protective Behaviour</b> Based on Fear Feeling afraid and personally at risk	<b>DEFENSIVE SILENCE</b> Examples: Withholding information on problems based on fear Omitting facts to protect the self	<b>DEFENSIVE VOICE</b> Examples: Expressing ideas that shift attention elsewhere based on fear Proposing ideas that focus on others to protect the self
<b>Other-Oriented Behaviour</b> Based on Cooperation Feeling cooperative and altruistic	<b>PROSOCIAL SILENCE</b> Examples: Withholding confidential information based on cooperation Protecting proprietary knowledge to benefit the organization	<b>PROSOCIAL VOICE</b> Examples: Expressing solutions to problems based on cooperation Suggesting constructive ideas for change to benefit the organization

Cette typologie reposant sur un triptyque sera complétée en 2009 par Knoll : celui-ci ajoute en effet une quatrième catégorie, celle des « silences opportunistes » (opportunistic

silences) : cette catégorie désigne le fait de garder pour soi des informations qui pourraient être pertinentes ou importantes pour d'autres, ou au contraire diffuser des informations incomplètes avec une distorsion dans l'information.

En 2009 toujours, Brinsfield proposera une typologie quelque peu différente, tout en s'appuyant pour partie sur le travail de distinction déjà opéré par ses prédécesseurs. Brinsfield différencie cinq types de silences : les silences défensifs, qui s'ancrent dans la peur et se recourent à ce titre avec les silences « quiescent » de Pinder et Harlos (2001). Ces silences défensifs sont eux-mêmes décomposables en différentes sous-catégories (Kish-Gephart et al., 2009), en fonction d'une part de l'intensité de la peur ressentie par la personne et d'autre part du temps disponible dont celle-ci dispose pour réagir (non-deliberate defensive, schema-driven defensive, deliberative defensive, habituated defensive silence).

La seconde catégorie, nouvelle, est celle du « diffident silence », lié à l'incertitude quant à ce qu'il faut dire ou non, au doute de soi. Cette seconde catégorie paraît de fait assez proche de la précédente dans la mesure où le silence résulte là aussi de la peur de mal faire et des conséquences que la parole pourrait avoir pour soi ; néanmoins, l'accent est ici davantage mis sur l'indécision, sur la réticence à l'idée de faire valoir ses vues et ses intérêts, sur la difficulté de savoir si l'on devrait/voudrait parler ou non.

La troisième catégorie est celle du silence relationnel (relational silence), qui se recoupe en grande partie avec le silence prosocial des autres typologies, même si, comme l'indique Brinsfield, le silence relationnel ne relève pas nécessairement ou pas tant d'intentions prosociales proprement dites (protéger l'autre) que de motivations relatives à la relation : protéger la relation, sans nourrir de sentiments altruistes à l'égard de l'autre.

La quatrième catégorie est celle des silences « acquiescent » déjà évoqués et relevant de la résignation. Enfin, la cinquième et dernière catégorie concerne le silence déviant (deviant silence), lequel vise à nuire à autrui, à le conduire à estimer la situation de manière erronée et à décider ou agir de manière inadéquate : Greenberg et al. (2007) ont d'ailleurs évoqué que le silence pouvait parfois constituer une forme de déviance au travail. Si, dans leur typologie des « employee deviance », Robinson et Bennett, 1995, n'identifient pas la retenue d'information comme une forme de déviance, en revanche, Buss (1961), dans son analyse des phénomènes d'agression à travers les trois binômes verbal/non-verbal, actif/passif, direct/indirect, mentionne dans la catégorie « verbal passif indirect » le fait de transmettre de l'information erronée, de ne pas transmettre l'information, de ne pas avertir des dangers. Ceci a conduit certains auteurs (Bolton, Harvey, Grawitch, Barber, 2012) à envisager le silence au sein de l'organisation comme une forme de comportement contre-productif au travail (« counter-productive work behavior », CWB), parmi la forme plus large de l'utilisation abusive de l'information (« misuse of information »).

Brinsfield reprendra en 2013 cette typologie en la modifiant légèrement : les silences jusque-là désignés comme « acquiescent » font cette fois l'objet d'une distinction entre le silence d'inefficacité (« ineffectual silence »), dû à la conviction que le fait de parler n'aurait pas d'effet sur la situation, et le silence désengagé (« disengaged silence »).

**Tableau 3 : Tableau synthétique des différents types de silences, Pacheco, Moniz et Caldereira (2015)**

<b>Employee silence</b> - Intentional withholding of ideas, information or opinions related to the workplace	<b>Type of behavior</b> <b>Employee's motive</b>
<b>Acquiescent silence</b> (Pinder & Harlos, 2001) - Intentional withholding of ideas / opinions / suggestions due to resignation and to low decision-making capacity.	Resignation Resulted from resignation; Feeling of inability to make a difference
<b>Defensive Silence</b> (Pinder & Harlos, 2001) - Withholding of information and problems based on fear - Withholding of facts for self-protection, with the aim of not being penalized or reprimanded by the boss.	Self-protection Resulted from the fear of consequences
<b>Prosocial/relational silence</b> - Withholding of confidential information, based on cooperation. - Protecting proprietary knowledge to benefit the organization.	Cooperation and assistance Willingness to cooperate and help
<b>Deviant silence</b> - Employee remains in silence in order to make their superior or colleague to decide wrong.	Evil intentions
<b>Diffident silence</b> Brinsfield (2013) Composed by insecurities, self-doubt and uncertainty in respect of a situation and to what to say. This kind of silence may result from the fear of suffering embarrassment or losing the job.	Timidity

Table 2- Types of employee silence  
Built from: Van Dyne *et al.* (2003); Rego (2013); Brinsfield (2013)

Si la recherche sur les silences organisationnels est parvenue à identifier et distinguer différents types de silences au sein des organisations, il est à noter que ce travail de différenciation et de catégorisation reste à poursuivre. De fait, il n'est pas rare de trouver, dans la littérature sur les silences organisationnels, la mention fugace d'autres motifs que ceux déjà évoqués, et qui pourraient conduire à compléter et/ou affiner encore les catégorisations déjà proposées : Knoll (2013) évoque ainsi brièvement les silences dus au regret, Schmitz (1994) les silences liés à l'attente (d'un changement, d'une opportunité), Detert et al. (2010) les silences résultant de la volonté de ne pas perdre son temps, ce que Tangirala et Ramanujam (2009) décriront comme la sélection des priorités et le choix des batailles, Kish-Gephart et al. (2009) les silences exprimant la déférence.

D'autres motifs encore pourraient émerger : le cynisme, la culpabilité, la contemplation, la lâcheté, le déni ou encore l'optimisme excessif (« les choses se régleront d'elles-mêmes », Hirschman, 1970, Farrell, 1983). Enfin, il nous semble opportun de garder à l'esprit que ces motifs, aussi bien ceux déjà explorés par la recherche que ceux qui resteraient à examiner, peuvent être mélangés, intriqués, mêlés. Il n'y a probablement pas de silences « purs » : soit parce que l'employé est aussi, dans le même temps, poussé par des motifs qui l'incitent à parler (voix) ; soit parce que les motifs incitant à rester silencieux sont eux-mêmes multiples, voire contradictoires.

Il est possible que cette complexité des silences s'éclaire quelque peu à l'aune de la prise en compte des tentatives de mesure qui ont émergé.

## D. Prénance du silence dans les organisations et tentatives de mesure

Différents chercheurs ont examiné la prégnance du silence dans les organisations sous un angle quantitatif. Kish-Gephart (2009) rappelle ainsi plusieurs études : Ryan et Oestreich (1998) rapportent qu'au moins 70% des 260 personnes interviewées déclarent qu'elles ont déjà hésité à parler au sein de leur organisation par peur des répercussions. Taux semblable chez Detert et Edmonson (2006), cette fois à propos de la proportion de situations dans lesquelles les personnes interrogées ont fait le choix de ne pas parler alors que la question se posait. Dans l'étude de Milliken et al. (2003), ce sont 85% des personnes interviewées qui déclarent que « en au moins une occasion, elles s'étaient senties incapables de parler de quelque chose à leurs supérieurs, même si le problème était important ». 26% des personnes interrogées déclarent ne jamais se sentir à l'aise pour parler de problèmes à leur hiérarchie, et 23 % indiquent n'être à l'aise pour parler avec leur hiérarchie que sur certains problèmes.

Environ 50% des 40'000 personnes interrogées par Detert (2003) dans une entreprise de haute technologie ont déclaré que le fait de parler et d'exprimer son opinion au travail n'était pas sûr. Les personnes interrogées dans le cadre de ces études ont déclaré craindre subir des conséquences sociales ou matérielles non désirées pour avoir dit quelque chose qui pourrait mettre en colère les autres et/ou les décevoir.

En 2005, Vakola et Bouradas mènent une enquête de terrain auprès de 677 employés et identifient trois dimensions du « climat de silence » précédemment évoqué par Morrison et Milliken (2000) : les attitudes des supérieurs hiérarchiques par rapport au silence, les attitudes des top managers par rapport au silence, et les opportunités de communication au sein de l'organisation. Ces trois dimensions sont prédictives du niveau de silence des employés, du niveau d'engagement des employés et de leur satisfaction au travail. Les attitudes des supérieurs hiérarchiques directs sont les prédicteurs les plus forts des attitudes de silence des employés. Les employés seraient donc le plus influencés par les « micro-climats » de silence dans l'unité, du fait du caractère direct et fréquent des contacts.

Tangirala et Ramanujam (2008a et 2008b) parviennent de leur côté à mettre en évidence plusieurs corrélations : l'identification à l'organisation et les silences organisationnels sont corrélés négativement, et cette corrélation négative est renforcée lorsque la justice procédurale est plus élevée. Par ailleurs, les employés ne s'expriment que lorsque leur identification/loyauté au groupe et/ou à la profession est élevée et que le contexte de travail encourage l'expression.

Brinsfield (2009) identifie de son côté 84 « exemplaires » de motifs de silences, qu'il regroupe ensuite en 17 catégories, puis en 4 clusters : silence prosocial, silence auto-protecteur (défensif), silence déviant et silence acquiescent.

**Tableau 4 : les motifs de silence selon Brinsfield (2009)**

Cluster #	<i>SILENCE-MOTIVE CLUSTER</i> Silence-Motive Category	FREQ	% of Category	% of Total
1	<b><i>SELF PROTECTIVE SILENCE</i></b>			
	To protect self from material harm	70	22.88%	12.59%
	I didn't want others to think negatively of me	70	22.88%	12.59%
	I wanted to avoid conflict	66	21.57%	11.87%
	Negative management characteristics	40	13.07%	7.19%
	To avoid negative emotions	27	8.82%	4.86%
	To protect relationship with another	24	7.84%	4.32%
	Instructed to remain silent	6	1.96%	1.08%
	Remaining silent gave me an advantage	3	0.98%	0.54%
	Cluster 1 Total:	306	100.00%	55.04%
2	<b><i>ACQUIESCENT SILENCE</i></b>			
	I didn't think it would do any good	86	39.45%	15.47%
	I didn't care enough	60	27.52%	10.79%
	I was unsure what to say	36	16.51%	6.47%
	I thought someone else would speak up	21	9.63%	3.78%
	I did not have authority	15	6.88%	2.70%
	Cluster 2 Total:	218	100.00%	39.21%
3	<b><i>PROSOCIAL SILENCE</i></b>			
	To protect another person	19	86.36%	3.42%
	To protect the organization	3	13.64%	0.54%
	Cluster 3 Total:	22	100.00%	3.96%
4	<b><i>DEVIANT SILENCE</i></b>			
	To harm another individual	1	100.00%	0.18%
	Cluster 4 Total:	1	100.00%	0.18%
	<b><i>CATEGORIES NOT INCLUDED IN ANY CLUSTER</i></b>			
NA	I've had previous negative experiences with speaking-up	9	100.00%	1.62%
	Total:	556	100%	100.00%

En 2013, Brinsfield réalise une seconde enquête. Il obtient 1'240 réponses. Ceci lui permet de d'identifier et de quantifier les situations faisant l'objet de silences : 37,5% des personnes interviewées déclarent ne pas pouvoir évoquer des problèmes concernant la compétence ou la performance d'un collègue ou supérieur hiérarchique, 35% au sujet des processus ou de la performance de l'organisation et/ou des suggestions d'amélioration, 27,5% relativement au salaire ou de l'équité salariale, 22,5% concernant la politique ou des décisions de l'entreprise, 20% au sujet des questions relatives à la carrière, 20% également au sujet des problèmes d'ordre éthique ou d'équité (faute professionnelle, discrimination), 17,5% à propos de harcèlement ou d'abus de pouvoir, 15% au sujet de conflits avec un collègue.

Cette étude le conduit à quantifier les cibles, autrement dit les destinataires de ces silences : 40,6% concernent la haute direction, 27,9% le supérieur hiérarchique direct, 17% un collègue direct, 3% plusieurs membres de l'équipe, 2,5% l'ensemble des personnes de l'organisation, les subordonnés n'apparaissant à hauteur que de 1,2%.

Brinsfield (2009) parvient en outre à mettre en évidence des corrélations significatives : le sentiment de sécurité psychologique (« psychological safety ») serait corrélé négativement aux silences défensifs, relationnels et diffidents ; en revanche, il n'y aurait pas de corrélation négative avec les silences deviant, ineffectual et disengaged : ceci paraît cohérent dans la mesure où le motif de ces silences n'est, dans ces cas, pas lié à la perception et l'anticipation de conséquences négatives.

Knoll (2011, 2013) met lui plusieurs corrélations en évidence : il existe bien une corrélation avérée entre le « climat de silence » mis en évidence par Morrison et Milliken (2000) et les quatre formes de silence, quiescent, acquiescent, prosocial et opportuniste. La corrélation est néanmoins plus faible avec le silence prosocial et le silence opportuniste, ce qui tend à montrer qu'un climat de silence au sein de l'organisation influe davantage sur les mécanismes d'auto-protection et de résignation que sur d'autres formes de silence. L'identification à l'organisation apparaît comme un prédicteur négatif du silence acquiescent et positif du silence prosocial, ce que confirmeront Knoll et Redman (2015) : les employés avec un haut attachement émotionnel à l'organisation présentent un recours à la voix et au silence prosocial élevé. Le bien-être de l'employé est lui un prédicteur négatif du silence quiescent, acquiescent et prosocial. Knoll propose une approche en termes d'« authenticité » (pour soi/pour les autres) : celle-ci se révèle corrélée positivement à la voix mais négativement aux quatre formes de silence ainsi qu'aux attitudes de démission (exit), de loyauté en prenant sur soi (loyalty) et de prise de distance et négligence (neglect), pour reprendre la terminologie de Hirschman (1970).

Penchons-nous à présent sur les différentes causes des silences organisationnels mises au jour par la littérature scientifique.

## E. Causes du silence

Dès 1985, Saville-Troike suggérait la multiplicité des causes du silence dans la communication humaine : l'institution, le groupe, l'individu. Si son approche de linguiste n'était pas directement centrée sur les organisations, elle avait cependant le mérite de préfigurer une suite à venir : l'approche multifactorielle des silences organisationnels.

Nous commencerons par interroger les causes des silences au sein de l'organisation, en nous appuyant pour cela sur l'article pionnier de Morrison et Milliken (2000). Nous tenterons ensuite de montrer brièvement que des causes relevant du niveau d'analyse macro et externe à l'organisation entrent en jeu, qu'elles soient légales, politiques, économiques, culturelles voire anthropologiques. Complémentairement, nous soulignerons rapidement que des paramètres liés aux individus, au niveau le plus micro et intime, jouent également un rôle dans le surgissement et le maintien de silences. Nous examinerons dans quelle mesure d'autres paramètres, liés notamment au contenu, au support et au destinataire du message dit ou tu, influent sur l'émission ou non du message. Enfin, nous nous demanderons si, au regard des éléments précédemment évoqués, les silences ne nous incitent pas à envisager d'autres rapports de causes à effet que la causalité multifactorielle.

### 1. Les variables organisationnelles

L'article pionnier de Morrison et Milliken de 2000 ne doit pas sa portée séminale au seul fait d'avoir pour la première fois érigé les silences organisationnels en objet d'étude délimité en tant que tel. La force du propos réside dans le déploiement, dès cette première percée, d'une approche complexe, articulante de nombreux paramètres afin de saisir la spécificité et le fonctionnement des silences organisationnels. Prenant appui sur la théorie du climat organisationnel (Lewin, 1951), en tant que « perceptions partagées et durables des aspects psychologiquement importants d'un environnement de travail particulier » (Ashforth,

1985) et comme perception partagée des politiques, pratiques et procédures au sein de l'organisation (Schneider et Reichers, 1983), Morrison et Milliken développent une approche centrée sur le niveau de l'organisation et l'émergence d'un « climat de silence ». Le climat organisationnel désigne la perception partagée par les membres d'une organisation de l'ambiance qui y règne, en fonction de la façon dont ils sont traités et encadrés au sein de cette organisation (Roy, 1989).

Morrison et Milliken partent du principe, dans la continuité de l'approche interactionniste de Schneider et Reichers, que le climat s'ancre dans un processus de « sensemaking » collectif, dans lequel les employés cherchent à trouver du sens à leur travail. Ce sens n'est pas donné mais résulte des interactions, du partage de perceptions et d'expériences que celles-ci permettent. Dès lors, le climat de silence ne saurait résulter de caractéristiques uniquement objectives : il est le produit d'un processus subjectif mais partagé de sensemaking, ce dernier modérant la relation entre les structures organisationnelles et les pratiques managériales d'une part, et le climat d'autre part.

Le « climat de silence » mis en lumière par Morrison et Milliken est caractérisé par deux croyances partagées : parler ne changera rien, ne vaut pas la peine, autrement dit parler est futile et inutile, et parler de ses opinions et préoccupations est risqué voire dangereux. Dans ce second cas, l'émotion fondamentale est la peur : peur d'être vu et étiqueté négativement, peur de porter atteinte à une relation, peur de représailles ou de sanctions, peur de l'impact sur autrui.

Cette approche conduit Morrison et Milliken à identifier plusieurs variables susceptibles d'entrer en jeu dans le développement et le maintien d'un « climat de silence ». La première variable se trouve du côté des managers, et ce à plusieurs égards : la composition, les croyances implicites et les attitudes des managers, et partant, les relations qui lient les employés aux managers, peuvent avoir une incidence sur les silences organisationnels. La composition du top management (background économique ou financier, ancienneté), le haut degré de dissimilarité entre top management et employés de la base (genre, ethnie, âge), mais aussi les croyances des managers de tous niveaux jouent un rôle : croyances selon lesquelles les employés mettent avant tout en avant leur intérêt personnel, le management sait mieux que les autres, l'unité doit primer sur le désaccord. Les pratiques managériales elles-mêmes favoriseraient le développement d'un climat de silence : la peur des managers des feedbacks négatifs de la part des employés entraîne d'une part la tendance à rejeter ces feedbacks négatifs ou à y répondre négativement, d'autre part le peu ou l'absence de sollicitation des feedbacks. Enfin, la relation des employés avec les managers joue un rôle dans l'avènement de silences, si cette relation se caractérise par le peu de soutien de la part des managers et le manque de proximité. Les managers, par leur style de leadership, apparaissent de fait susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans les silences organisationnels (Dutton et Ashford, 1993, Morrison et Milliken, 2000). Ils peuvent favoriser ou au contraire empêcher l'émergence d'une voix par la qualité de leurs relations directes avec leurs employés (Ashford et al., 2009).

Dès 1978, Argyris et Shon (1978) analysent la peur des managers de recevoir des feedbacks : tendance à vouloir éviter l'embarras, les critiques vécues comme des menaces potentielles et les sentiments d'incompétence. Ceci les conduit à mettre en question les intentions de leurs collaborateurs, la crédibilité et la pertinence de leur feedback (Korsgaard et al, 1998).

Selon Saunders, Sheppard, Knight et Roth (1992), deux éléments dans l'attitude des managers favorisent la prise de parole des employés : d'une part la réactivité (Responsiveness), d'autre part l'accessibilité (Approachability), Dutton et al. (1997) parlant de « Openness ».

Vakola et Bouradas mènent en 2005 une étude auprès de 677 employés et identifient trois facteurs favorisant un climat de silence : les attitudes des supérieurs hiérarchiques par rapport au silence, les attitudes des top managers par rapport au silence, enfin les opportunités de communication. Ces trois dimensions se révèlent prédictives du silence des employés, de l'engagement au travail et de la satisfaction au travail.

Edmondson (2003), Detert et Burris (2007) le soulignent : l'attitude du manager est décisive concernant la sécurité psychologique (psychological safety) et le fait que les employés osent prendre des risques, proposer des changements et apprendre de leurs erreurs. Pour faire part de leurs idées, opinions et/ou sentiments, les employés ont besoin de savoir que leur supérieur hiérarchique estime leurs inputs. De leur côté, Keltner, Gruenfeld et Anderson (2003) mettent en évidence qu'être en position basse dans une relation hiérarchique active un état d'inhibition qui renforce les croyances des employés quant au fait que parler est futile (« cela ne changera rien ») et/ou risqué et dangereux. Morrison et Rothman (2009), citant Fiske (1993) et Steele et Aronson (1995) : l'importance des relations de pouvoir au sein de l'organisation, l'asymétrie et la dépendance qu'elle implique conduisent les employés à éviter un comportement qui pourrait mettre en péril la relation avec les individus situés au-dessus d'eux dans la hiérarchie et dont ils dépendent de fait.

Ashford et al. (2009) soulignent enfin : dès lors que les managers façonnent trois éléments décisifs, à savoir les opportunités réelles et perçues de s'exprimer, la perception de la capacité de la voix à susciter un changement effectif, et les coûts et bénéfices perçus du fait de s'exprimer, les signaux envoyés par les leaders aux employés doivent être forts et sans ambiguïté quant au droit et à l'opportunité de s'exprimer.

Outre la composition et les pratiques managériales, la seconde variable favorisant un climat de silence concerne, selon Morrison et Milliken, l'organisation du pouvoir dans l'organisation : distance hiérarchique et différenciation verticale fortes (le chef a raison du fait de son statut), et décentralisation centralisée avec peu de possibilités de feedbacks vers le haut. Outre le degré minimal de formalisation des tâches et des postes, la composition de l'organisation joue également un rôle, particulièrement en cas de haut degré de dissimilarité entre le top management et les employés de la base, au regard de l'âge, de l'ethnie et du genre ; l'éventuelle forte représentation d'une main-d'œuvre contractuelle renforçant cet aspect.

Autre variable entrant en jeu, la culture organisationnelle. La culture organisationnelle peut être définie comme un modèle partagé de valeurs, de coutumes, de croyances et d'attentes allant au-delà des normes comportementales acceptées au sein d'un système social (Cohen, 1995). La culture organisationnelle favoriserait également les silences dès lors qu'elle est empreinte de culture collectiviste, caractérisée par la prédominance des besoins du groupe sur ceux de l'individu, et de focus sur le contrôle des coûts. A défaut de pouvoir formuler des feedbacks à la hiérarchie, les employés de la base et moyens parleraient alors d'autant plus entre eux, notamment en cas de similitude sociale, d'interdépendance des tâches et de réseaux informels denses, ce qui renforcerait paradoxalement le climat de silence.

Pinder et Harlos (2001), outre la toute première typologie consistant en la distinction entre silence quiescent et silence acquiescent, mettent de leur côté en lumière le rôle joué par

la « culture de l'injustice ». La « culture de l'injustice » mise en évidence par Pinder et Harlos se caractériserait par un fort degré de contrôle de la part de la hiérarchie, associé à son peu de soutien, une forte tolérance au *statu quo* de la part des employés, des missions et des buts peu clairs, le peu d'orientation sur l'équipe en tant qu'équipe, et une focalisation sur les résultats. Conlon, Meyer et Nowakowski (2005) confirmeront la corrélation positive entre perception climat d'injustice et la réticence des employés à parler, et Brinsfield (2009) montrera lui que la perception de la justice procédurale constitue un prédicteur significatif des silences défensif et acquiescent.

On notera qu'il existe, au sein d'une culture organisationnelle, des sous-cultures, qui pourront le cas échéant contribuer de manière spécifique aux silences organisationnels. Boukamel et Emery (2018) le soulignent : étant donné que les membres d'une organisation appartiennent à plusieurs groupes et sous-groupes sociaux, l'organisation est traversée par une myriade de cultures (ou sous-cultures) d'intensité variable et ancrées à plusieurs niveaux (Schein, 2004). Bouckaert (2007) propose de distinguer quatre niveaux de culture : la culture Macro (qui comprend selon Bouckaert (2007) les contextes de civilisation, de nations, de temps, de lieu et de structure) ; la culture Méso (incluant la profession ou la corporation et l'administration en tant qu'institution) ; la culture Micro (c'est-à-dire la culture d'une organisation, ou « culture organisationnelle ») ; la culture Nano (qui désigne les sous-cultures présentes aux niveaux du bureau, du couloir, ou de l'équipe). La question des éventuelles sous-cultures sera prise en compte lors des entretiens et de l'analyse des résultats obtenus.

Figure 3 : Schéma des facteurs favorisant un climat de silence (Morrison et Milliken, 2000)

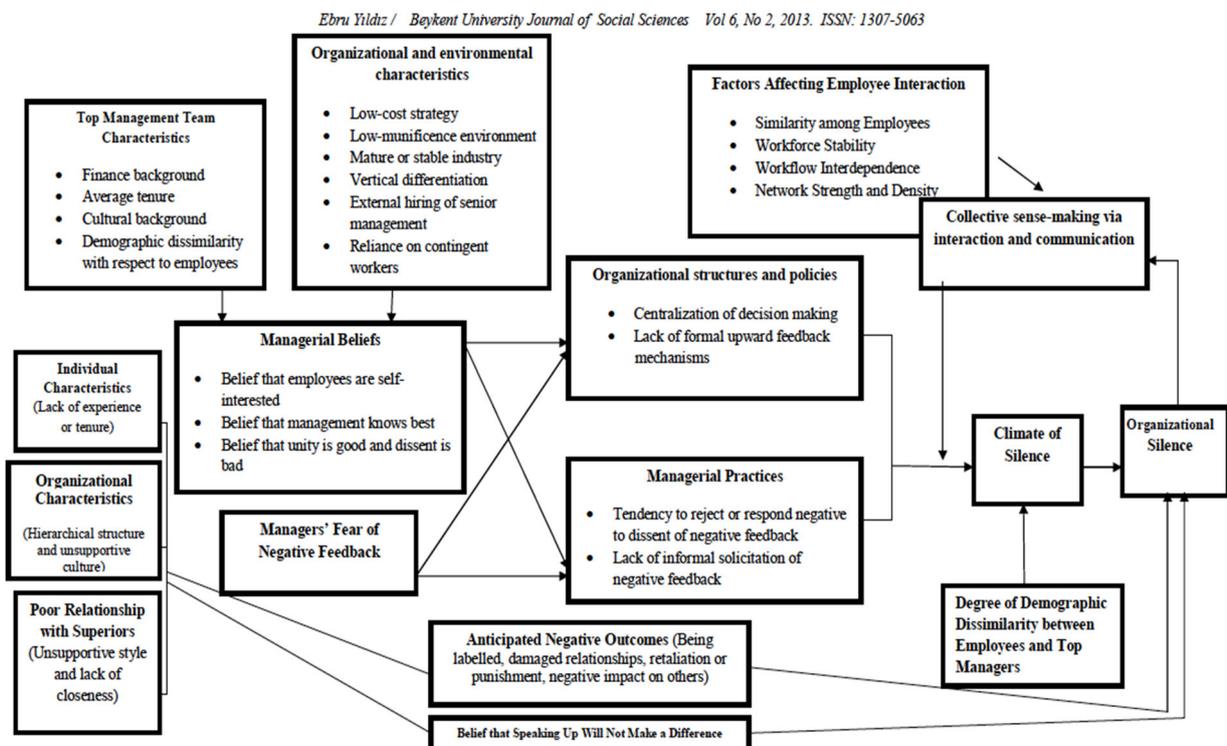


Figure 2: Dynamics of Organizational Silence

Source: Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, pp. 709; Milliken, F.J., E. W. Morrison and P. F. Hewlin (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. pp. 33, [http://w4.stern.nyu.edu/emplibary/Milliken\\_Frances.pdf](http://w4.stern.nyu.edu/emplibary/Milliken_Frances.pdf), 15.10.2011.

Ces facteurs seront repris par Milliken et Lam en 2009 : néanmoins, aux facteurs déjà identifiés par Morrison et Milliken en 2000 s'ajouteront d'autres déterminants : le soutien perçu de la part du supérieur direct et la sécurité psychologique perçue.

Outre le management, la culture organisationnelle et le climat organisationnel, l'équipe dont fait partie l'employé apparaît en effet susceptible de jouer un rôle dans le surgissement ou au contraire la prévention des silences organisationnels : taille de l'équipe, composition en termes d'âges, de genres, de groupes professionnels ainsi que de niveaux différents de qualification, modalités de communication (fréquence, format et supports (réunions, courriels)). On formulera comme hypothèse que l'équipe peut se caractériser par un niveau de sécurité psychologique (psychological safety, « a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking », Edmondson, 1999) variable. Cette sécurité psychologique dépendra en partie de la culture et du climat organisationnels évoqués ci-dessus mais aussi des paramètres spécifiques mentionnés dans ce paragraphe. Milliken et Lam (2009), citant Edmondson, Bohmer et Pisano (2001) : la perception de la sécurité psychologique est probablement inversement proportionnelle à la probabilité du silence.

Certains auteurs ont mis en avant le fait que des « codes de silence » peuvent être propres à certains secteurs (Pinder et Harlos 2001) : Knoll (2011) évoque ainsi la mise en évidence du « white wall of silence » dans le domaine de la santé (Blatt 2006) mais aussi du « blue wall of silence » dans le domaine de la sécurité et de la police (Benoit et Dubra 2004, Rothwell et Baldwin, 2007).

L'on peut envisager que d'autres paramètres entrent en jeu, au niveau de l'organisation, dans le développement de silences. Parlant des « comportements antisociaux au travail » (CAAT), qu'ils définissent comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres », Leblanc et al. (2004) mettent en évidence d'autres paramètres susceptibles d'influer sur les décisions et les comportements dans l'organisation : la culture organisationnelle tout d'abord, qui se révélera soit constructive, soit passive-défensive, soit agressive-défensive (Cooke et Lafferty, 1989).

Ces trois types de cultures sont décrits de la manière suivante : constructive, lorsque les membres « sont encouragés à interagir avec les autres et à orienter leur travail de façon à rencontrer leurs besoins d'accomplissement les plus élevés ; passive-défensive, à l'intérieur de laquelle les individus interagissent de façon à préserver leur propre sécurité par une attitude de soumission et de conformité ; agressive-défensive, dans laquelle l'interaction entre les membres, caractérisée par de l'opposition, de la rivalité et de la compétition, a pour objectif d'atteindre des standards de performance élevés, ou du moins de préserver leur statut et leur sécurité (Cooke et Lafferty, 1989) ».

Les « contraintes organisationnelles », définies en tant que « situations ou éléments qui interfèrent avec la performance dans une tâche au travail » (règles, procédures, disponibilité de ressources humaines et matérielles, interruptions, formations inadéquates), constituent une variable prédictive importante dans l'explication des CAAT. Rioux et al. (2005) entendent par « comportements antisociaux au travail » d'une part les déviances de production et les déviances de propriété, ces dernières impliquant un dommage ou l'appropriation de biens appartenant à l'organisation, d'autre part des comportements d'agression physique ou psychologique, ces derniers concernant les actes verbaux ou non-verbaux susceptibles

d'humilier ou de rabaisser les individus dans l'entreprise, notamment en détruisant le sentiment de leur valeur personnelle. En cela les silences organisationnels ne font pas directement partie des CAAT, ou alors uniquement certains, ceux destinés à asseoir un pouvoir, par exemple sous la forme de l'ostracisme social, comme nous l'avons évoqué plus haut. Les silences ne sont, pour un bon nombre d'entre eux, pas tous « déviants » (cf. typologies supra). Ils peuvent même être encouragés explicitement ou implicitement par l'organisation, et ne lui sont pas tous nuisibles.

La réflexion de Leblanc et al. (2004) suggère néanmoins que différentes variables relevant de l'organisation peuvent fortement influencer sur les individus, notamment, sous la forme du recours au silence : culture organisationnelle, structure organisationnelle (participation au processus décisionnel, centralisation de la tâche, autonomie dans la réalisation de la tâche, application des règlements), justice organisationnelle, climat de travail (réalisation de soi, relations de travail, incitation au travail, environnement de travail).

Concernant l'environnement de travail, on remarquera ici que la littérature sur les silences organisationnels ne semble pas, ou très peu, prendre en compte les agencements matériels tels que l'architecture, l'occupation et la répartition de l'espace selon les fonctions/activités/services, et les agencements symboliques qui en résultent et qui peuvent influencer sur les silences, pour des raisons pratiques (services éloignés, bureaux des personnes concernées peu accessibles) et/ou symboliques (prestige écrasant et/ou inhibant). Ce à l'exception de Morrison (2009), laquelle mentionne l'incidence possible, au niveau et au sein de l'organisation, des avantages indirects et des signes de prestige (restaurant réservé, bureau de grande taille, place de parking réservée) sur la formation et la cristallisation des silences.

La dimension « secteur public » paraît également pouvoir constituer une variable à prendre en compte, dans la mesure où le secteur public pourrait présenter des caractéristiques et spécificités susceptibles d'influer sur les silences : par ses logiques de fonctionnement et de management (dépendance à l'égard du politique, prise de décision, rythmes de travail), de rapport aux prestations (service public), de conditions et de sécurité de l'emploi, mais aussi, du point de vue des agents publics eux-mêmes, de valeurs et de motivations.

Emery et Giaouque (2012) ont en outre mis en évidence les évolutions à l'œuvre dans les organisations et les administrations publiques, à l'ère que les auteurs désignent comme celle de « l'après-fonctionnariat », pointant le caractère hybride de la post-bureaucratie, où « les logiques classiques de l'administration côtoient celles, plus entrepreneuriales, de l'entreprise privée ». Les agents publics se voient ainsi confrontés à des paradoxes et injonctions contradictoires, entre discours sur l'autonomie d'une part et contrôle accru d'autre part via le relevé du temps passé au poste de travail et le développement des indicateurs, entre fragilisation du statut voire précarisation et appel à un engagement et une motivation accrus, entre une tendance à l'individualisation de la gestion (ses objectifs, sa mission) et la préconisation de la collaboration et de l'agir collectif, transversal, intersectoriel, en réseau.

La question qui se pose alors est de savoir si ces évolutions récentes, et les remaniements identitaires et motivationnels que celles-ci induisent, peuvent avoir des incidences sur les silences, par exemple du fait de stratégies de contournement et de réappropriation des règles et des procédures : silences comme conformité dans l'exécution des directives et la mise en œuvre des réformes, ou au contraire comme résistance au changement, ou encore comme contournements et réappropriations des directives et des procédures.

Tournons-nous à présent vers les variables externes à l'organisation.

## 2. Variables macro, externes à l'organisation

La littérature consacrée aux silences organisationnels a mis en évidence différentes variables externes à l'organisation susceptibles de favoriser l'avènement de silences au sein de l'organisation.

L'une de ces variables est la dimension culturelle (Edwards & Greenberg, 2009, Morrison et Rothman, 2009). Comme le soulignent Kish-Gephart et al. (2009), l'influence de la culture nationale sur la manière de réagir des individus est puissante : cette manière prend forme, s'incarne et s'incorpore à travers l'éducation, les entreprises et d'autres institutions sociétales. Kish-Gephart et al., citant Frijda (1986) : « La culture aide à socialiser les individus afin qu'ils connaissent les règles de sentiments et les réponses appropriées aux différentes situations de leur environnement ». La distance hiérarchique sera ainsi particulièrement importante en Inde ou à Singapour (« high power distances countries »), où la différence liée au statut est plus grande et acceptée comme telle, le fait de remettre en question l'autorité moins toléré qu'aux USA ou aux Pays-Bas (« low power distance countries », Hofstede, 1984). Au-delà de la distance hiérarchique, Tavakoli et al. (2001) suggèrent que des dimensions telles que l'individualisme, la prédominance du masculin ou encore l'évitement de l'incertitude mis en évidence par Hofstede, et qui varient d'une culture à l'autre, sont susceptibles d'influer sur la manière dont les individus perçoivent des situations posant des questions d'ordre éthique et la probabilité que ces individus lancent une alerte ou au contraire se taisent (Edwards et al., 2009),

Knoll et al. (2016) incitent à prendre également en considération le rôle du contexte juridique, politique et économique : protection des droits des employés, qui leur permet ou non, ou du moins dans une certaine mesure, de faire usage de leur voix sans devoir craindre pour leur emploi, marché du travail offrant ou non d'autres possibilités d'emploi si cette voix n'a pas été entendue ou si la situation dans l'organisation incite à quitter celle-ci, ou encore l'existence de syndicats. Selon Rusbult et al. (1988), tout facteur externe qui augmente le sentiment d'insécurité ou réduit les alternatives possibles rend la voix plus risquée et renforce la tendance au silence. Au-delà de ces dimensions juridique, politique et économique, Knoll et al. (2016) évoquent également l'esprit du temps, de l'époque (« Zeitgeist »), qui favorise ou non les longues heures de travail, le travail en équipe, la production propre ou l'externalisation.

Outre ces dimensions, qui restent, dans une certaine mesure, ancrées dans les dimensions nationales et/ou dans une époque, Kish-Gephart (2009) met en avant une donnée anthropologique, qui dépasse le contexte national ou du moment : les réponses « automatiques », qui conduisent, dans une réaction qui relève davantage du réflexe que du choix réfléchi, à prendre la parole ou au contraire à se taire dans une situation donnée, notamment imprévue et éventuellement stressante, sont ancrées dans l'évolution humaine et fondées sur la peur : l'évolution nous a préparés à être vigilants et soucieux de notre sécurité, notamment face à des personnes plus élevées dans la hiérarchie (clanique, sociale, professionnelle).

Prenons maintenant en compte les variables individuelles susceptibles de jouer un rôle dans les silences organisationnels.

### 3. Variables individuelles

De nombreuses variables individuelles peuvent jouer un rôle dans le recours à la voix ou au contraire au silence.

Edwards et al. (2009) mettent en lumière le rôle des processus émotionnels et des émotions anticipées, qu'ils soient automatiques et entraînent une réaction instantanée, ou qu'ils soient au contraire conscientisés, élaborés et qu'ils entraînent dans ce cas une réponse plus délibérée (« Que se passera-t-il si je parle/si je ne parle pas ? »). Les auteurs proposent un modèle élaboré : un épisode au cours duquel un employé observera un acte répréhensible comportera plusieurs sources d'émotion : l'acte observé lui-même et ses effets sur les autres ; l'anticipation de ce que sera l'évaluation rétrospective de la décision de rester silencieux ; les émotions d'anticipation, actuellement vécues en raison de la perspective d'un événement futur (par exemple, l'espoir ou la peur) ; enfin, les émotions anticipées, censées être vécues dans le futur si certains événements se produisent ou non (par exemple, la joie ou le regret anticipés).

Ceci les conduit à articuler ces quatre sources d'émotion avec six émotions effectives : la colère, la culpabilité, la honte, le regret anticipé d'être resté silencieux, le regret anticipé d'avoir alerté, et la peur de représailles ou d'être perçu négativement. Leurs hypothèses sont les suivantes : la colère, la culpabilité et le regret anticipé d'être resté silencieux favorisent le fait d'alerter. Inversement, la honte, le regret anticipé d'avoir alerté et la peur favoriseront le silence. Les auteurs formulent cependant l'hypothèse qu'un « climat de silence » tel qu'il a été décrit par Morrison et Milliken (2000) atténuera les effets de la colère, de la culpabilité et du regret anticipé d'être resté silencieux, renforçant ainsi la probabilité du recours au silence.

D'autres dimensions peuvent entrer en jeu : l'estime de soi, la perception du locus de contrôle (interne ou externe), le self-monitoring (Premeaux et Bedeian, 2003), en tant que manière dont les individus surveillent leurs présentations de soi, leur comportement expressif et leurs manifestations affectives non verbales. LePine et Van Dyne (2001) mentionnent également le fait que les cinq facteurs de la personnalité du Big Five (McCrae et Costa, 1997) entrent en jeu : névrosisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscience. Les auteurs envisagent cependant ces cinq facteurs davantage comme prédicteurs de la voix que du silence.

Le genre pourrait possiblement également influencer sur le recours au silence plutôt qu'à la voix (Pinder & Harlos, 2001), les femmes ayant notamment tendance à être davantage silencieuses en présence d'hommes (Tannen, 1990). La socialisation, enfantine et adolescente, exercerait une puissante influence sur la voix et les silences, selon l'approche de « l'Implicit voice theory » : cette approche met en exergue le rôle et le pouvoir configurant de ces « croyances considérées comme acquises sur le moment, et les raisons pour lesquelles il est risqué ou inapproprié de s'exprimer au travail » (Detert & Edmonson, 2011). Les expériences précoces et antérieures face à différentes figures d'autorité : parents, professeurs, supérieurs hiérarchiques lors d'expériences professionnelles antérieures, façonnent et orientent la manière d'envisager l'opportunité ou non de parler ou au contraire de se taire.

En outre, le niveau de formation, le niveau de compétences professionnelles et sociales, l'identification à l'organisation et à la profession, la loyauté et l'engagement au travail, variant fortement selon les employés, joueraient également un rôle (Hirschman 1970, Withey et Cooper 1989). Tangirala et Ramanujam (2009) le soulignent : la recherche a montré qu'une forte identification à l'organisation et à la profession pouvait susciter tout autant la voix que le

silence. Ce qui semble contradictoire, à première vue, s'éclaire à l'aune de l'hypothèse suivante : c'est le contexte qui influe dans un sens ou dans l'autre. A savoir : les employés ne s'expriment que lorsque leur identification/loyauté au groupe et/ou à la profession est élevée et que le contexte de travail encourage l'expression.

Knoll (2011) nuance néanmoins le fait, du moins concernant les situations de lancement d'alerte, que les traits de personnalité individuels jouent un rôle majeur. Il rappelle que, selon Miceli et Near (1996), les traits de personnalité jouent un rôle mineur. L'état d'esprit et les valeurs joueraient un rôle plus important. Meyerson (2003) confirme cette hypothèse à travers la notion de « radicaux tempérés » (« tempered radicals ») : ce ne sont pas tant les traits individuels que les valeurs qui entrent en jeu. Comme le rappelle Knoll (2011), ces « radicaux tempérés » ne se caractérisent pas par une intelligence ou une affirmation de soi exceptionnelles, mais par leur intégrité personnelle et leur adhésion à des valeurs importantes pour leur propre identité.

Tentons néanmoins à court terme de saisir d'autres variables à même de favoriser ou au contraire de moduler voire de contrecarrer les silences : le contenu, le support et le destinataire du message dit ou tu, potentiel ou effectif.

#### 4. Autres variables

Outre les variables situées au niveau de l'organisation, hors de l'organisation ou propres à chaque individu, il apparaît que le contenu, le support, la cible et la direction du message jouent un rôle majeur dans le choix d'exprimer et de formuler ce message ou au contraire de le garder pour soi.

Le contenu du message constitue en lui-même une variable : la nature même du message entre en jeu, selon qu'il s'agit d'une information, d'une opinion, d'une critique, d'une émotion ou d'un sentiment, ce notamment en fonction du rapport que le destinataire comme le destinataire du message entretiennent l'un et l'autre à ces différents types de messages. Un employé peu à l'aise pour formuler des messages à forte teneur émotionnelle se sentira probablement davantage à même d'exprimer des contenus plus rationnels, centrés sur les contenus, axés sur des aspects techniques, fondés sur des arguments. La perception que ce même employé aura de la capacité probable de son ou de ses interlocuteur(s) potentiel(s) à recevoir et accueillir ce message entrera également en considération dans sa décision d'exprimer ce contenu de sens ou au contraire de le garder pour soi.

En cela, le profil de l'interlocuteur lui-même, et sa perception par l'émetteur du message potentiel, joueront un rôle potentiellement majeur dans le choix de parler ou non : personnalité, réceptivité, disponibilité, situation (membre de la même équipe ou du même département versus au contraire personne d'une autre équipe ou d'un autre département), nombre (une ou plusieurs personnes), mais aussi fonction et niveau de responsabilité dans la hiérarchie de l'organisation, paramètre qui conditionnera la direction même du message (Brinsfield, 2013) : vers le haut (supérieur hiérarchique), vers le bas (subordonné) et/ou collègues de même niveau dans la hiérarchie.

La nature du message sera également liée à la valence positive ou négative du contenu exprimé, laquelle influencera également le recours à la voix ou au contraire au silence (Dyne, Ang et Botero, 2003). Nous retrouvons ici la théorie de l'effet « MUM », selon laquelle les

employés se sentent souvent mal à l'aise pour communiquer des messages négatifs à leur hiérarchie, de même que celle-ci aura tendance à déléguer à des tiers de mauvaises nouvelles à transmettre à leurs subordonnés (Rosen et Tesser, 1970). Le degré de gravité de l'information aura également une incidence sur la probabilité du lancement d'alerte (Miceli et al., 2000).

Le support et le canal joueront potentiellement également un rôle. Brinsfield (2009) indique, en s'appuyant sur Kiesler et Sproull (1992), qu'une personne pourra ainsi garder le silence avec tel type de moyen de communication, mais sera éventuellement prête à s'exprimer lorsqu'elle aura l'occasion d'utiliser son moyen de communication préféré : oral en face à face, courriel, téléphone, chat.

Nous proposons ici un tableau récapitulatif des différentes variables identifiées par la recherche et évoquées dans cette partie.

**Tableau 5 : différentes variables identifiées par la recherche**

<i>Variables</i>	<i>Niveau</i>	<i>Formes concrètes</i>
<b>organisationnelles</b>	Structures organisationnelles	Participation au processus décisionnel, centralisation de la tâche, autonomie dans la réalisation de la tâche, application des règlements
	Composition du management et pratiques managériales	Composition et ancienneté du top management ; assurance des managers de détenir les réponses, refus des dissensions, peurs et croyances implicites des managers sur les motivations et la manière de travailler des subordonnés, réactions défensives aux inputs de ces derniers
	Organisation du pouvoir dans l'organisation	Distance hiérarchique et différenciation verticale fortes (le chef a raison du fait de son statut), et décision centralisée avec peu de possibilités de feedbacks vers le haut
	Composition de l'organisation	Particulièrement en cas de haut degré de dissimilarité entre le top management et les employés de la base (âge, ethnie, genre), éventuelle forte représentation d'une main-d'œuvre contractuelle
	Culture organisationnelle	Culture collectiviste : prédominance des besoins du groupe sur ceux de l'individu, focus sur le contrôle des coûts ; éventuellement culture de l'injustice : fort degré de contrôle de la part de la hiérarchie, peu de soutien, forte tolérance au <i>statu quo</i> chez les employés, missions et buts peu clairs, peu d'orientation sur l'équipe, focalisation sur les résultats
	Contraintes organisationnelles	Règles, procédures, disponibilité de ressources humaines et matérielles, interruptions, formations inadéquates
	Climat de travail	Réalisation de soi, relations de travail, incitation au travail, environnement de travail
<b>macro, externes à l'organisation</b>	Dimension culturelle	Distance hiérarchique, individualisme, prédominance du masculin, évitement de l'incertitude
	Contexte politique, juridique, économique	Protection des salariés, liberté d'expression, démocratie, marché de l'emploi
	Zeitgeist	Valeur travail, production propre ou externalisation
	Evolution humaine, dimension anthropologique	Tendance des êtres humains à être vigilants et soucieux de leur sécurité, notamment face à des personnes plus élevées dans la hiérarchie (clanique, sociale, professionnelle)
<b>individuelles</b>	Rôle des émotions	Processus émotionnels et émotions anticipées
	Personnalité, rapport à soi et aux autres, valeurs	Névrosisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscience ; estime de soi, perception du locus de contrôle (interne ou externe), self-monitoring, valeurs

	Genre	Femmes se taisent davantage en présence d'hommes
	Socialisation	Expériences précoces et antérieures face aux figures d'autorité (parents, école)
	Formation et compétences	Niveau de formation et niveau de compétences professionnelles et sociales
	Rapport à l'organisation et rapport au travail	Identification à l'organisation et à la profession, loyauté et engagement au travail
<b>Autres variables</b>	Le message lui-même	Contenu (valence positive ou négative), support, cible et direction du message (rapport hiérarchique vertical ou horizontal)

Reste à voir si une approche multifactorielle, aussi nombreux soient les possibles facteurs mis en lumière, suffit à saisir la dynamique des silences organisationnels. Il se pourrait que l'émergence, le développement, le maintien, l'exacerbation ou au contraire la résorption des silences organisationnels obéissent à des rapports de causalité en partie autres que celui de multiples facteurs contributifs juxtaposés.

##### 5. La causalité repensée : du multifactoriel au systémique/circulaire

Les silences organisationnels nous obligent peut-être, ou du moins nous conduisent, à ne pas nous contenter d'une « simple » approche multifactorielle classique, et à adopter une approche systémique/circulaire, en prenant en compte des processus spécifiques.

Dès 2000, Morrison et Milliken soulignent l'importance des processus de construction de sens (« sensemaking »), en tant que confrontation de visions subjectives via les interactions quotidiennes (Weick, 1995), dans la formation et le maintien de silences : le climat au sein de l'organisation ne résulte pas seulement de caractéristiques objectives, mais aussi d'un processus à travers lequel les employés se forgent une perception, si ce n'est tout à fait uniforme, du moins partagée des pratiques et des procédures de leur organisation. Or ce processus de sensemaking s'accompagne de perceptions exagérées, d'une distorsion de l'information, d'interprétations généralisantes.

En outre, ce processus de construction de sens s'accompagne de prophéties auto-réalisatrices : les croyances des managers à l'égard des employés, qui seraient selon eux mus et préoccupés avant tout par leur seul intérêt personnel, favorisent des pratiques managériales particulières telles que la tendance à rejeter ou à répondre négativement à tout désaccord et contestation ou feedback négatif, ainsi qu'à un manque de sollicitation informelle de feedbacks susceptibles d'être négatifs. Ces pratiques managériales constituent le terreau propice d'un climat de silence, dont les conséquences (baisse de motivation des employés, absentéisme) confortent et renforcent, dans un cercle vicieux, les croyances initiales de ces managers.

Apparaissent ici les notions de « boucles », de rétroaction et de circularité, telles qu'elles ont été mises en évidence et étudiées par l'École de Palo Alto (Bateson, Jackson, Haley, Satir, Watzlawick) : comme l'évoquent Marc et Picard (2000), ces notions permettent de mettre en lumière que, dans l'organisation comme dans la famille, à une approche pensée en termes de causalité simple ou même multifactorielle doit se substituer une approche systémique, dans laquelle « action et réaction se répercutent, se répètent et se prolongent indéfiniment ». Vakola et Bouradas (2005) ont ainsi montré que le climat organisationnel, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail et le silence peuvent jouer un rôle double, à la fois de cause et de conséquence, suggérant l'existence de cercles vicieux.

Keltner, Gruenfeld et Anderson (2003) signaleront plus tard que la position basse en termes de pouvoir active un état d'inhibition, alors que la position haute désamorce au contraire les inhibitions, renforce la confiance en soi et l'optimisme : les deux parties (managers et employés) contribuent au renforcement du silence, ce sans même s'en rendre compte.

Une autre notion précieuse pour saisir la complexité voire les contradictions à l'œuvre dans la formation des silences, est celle de « double bind leadership » (Hennestad, 1990), en référence ici encore à l'École de Palo Alto, et précisément à son initiateur et inspirateur Gregory Bateson, lequel avait à l'origine développé cette notion au sujet des messages contradictoires à l'œuvre dans la sphère familiale. Palazolli et al. ont ainsi tenté, dans un ouvrage qui fit date, *Dans les coulisses de l'organisation* (1984), de transposer à l'étude des organisations l'étude systémique des mécanismes contradictoires et/ou circulaires observés dans la sphère familiale.

Cette notion de « double bind leadership » désigne le fait que, dans l'organisation cette fois, une contradiction foncière – et pas nécessairement consciente ni volontaire pour autant chez les managers concernés – existe entre d'une part le discours officiel, orienté explicitement vers le pluralisme, l'empowerment et la participation des employés (« ma porte est toujours ouverte », « la parole des employés est valorisée ») et d'autre part les pratiques managériales réelles et les messages implicites qui en résultent, qui indiquent et signalent l'inverse.

La notion de paradoxes dans les organisations (Smith & Lewis, 2011) doit ici être convoquée : les paradoxes sont la manifestation de tensions contradictoires persistantes dans les organisations. Ces tensions, voire ces contradictions, peuvent concerner de très nombreux éléments : les sentiments, les messages, les demandes, les identités, les intérêts, les pratiques, les perspectives.

Un exemple concret étant celui d'une hiérarchie prétendant encourager la voix (et étant éventuellement sincèrement persuadée de le faire) mais mettant, dans le même temps, en place des modes d'évaluation qui dissuadent l'utilisation de la voix. Putnam (1986) a pu mettre trois types de tensions dans les organisations : les « self-referential loops », qui consistent en une contradiction intrinsèque à un concept, un discours ou un processus lui-même, les « mixed messages », qui désignent des inconsistances et incohérences entre deux messages ou l'aspect verbal et non-verbal d'un même message, enfin les « system contradictions », qui concernent des contradictions entre des buts, des récompenses, la culture et d'autres aspects de l'organisation.

Marianne Lewis (2000) a identifié, dans ses travaux sur les paradoxes dans l'organisation, six défenses possibles contre les paradoxes : la division des tensions pour renforcer leur caractère distinctif, la projection des attributs conflictuels à un autre, la répression ou l'ignorance de l'expérience, la régression vers un état antérieur lorsque les tensions n'étaient pas saillantes, la formation de réactions pour renforcer le sentiment d'opposition aux tensions et l'ambivalence pour créer une distance par rapport aux tensions. Ces réactions défensives, dont le silence peut de fait être une forme, réduisent l'anxiété sur le moment, mais contribuent à renforcer les cycles à moyen terme. Si ces paradoxes persistent, ils peuvent se transformer en cercles vicieux du fait de spirales qui s'auto-amplifient (Tsoukas et Cunha, 2017, citant Smith et Lewis, 2011).

C'est cette complexité que Knoll et al. (2016) nous invitent à prendre en compte lorsqu'ils déclarent : « Les futures tentatives de modélisation des relations entre la voix, le silence, leurs antécédents et conséquences respectifs, et les modérateurs potentiels dépasseront

les vues traditionnelles de la causalité linéaire mais prendront en compte les processus émergents, les dynamiques non linéaires, les lock-ins, les points de basculement, les dépendances au sentier, les processus d'auto-renforcement, la contagion et les résultats non intentionnels du comportement intentionnel ».

C'est avec l'idée de cette complexité intrinsèque aux phénomènes de silences et de voix que nous souhaitons poursuivre notre chemin dans ce travail.

Voici les éléments-clés passés en revue dans le cadre de cette partie théorique.

Les silences organisationnels ne sont ni la simple absence, ni l'opposé de la voix au sein de l'organisation ; ils ont leurs motifs et leurs dynamiques propres et peuvent, le cas échéant, s'entremêler avec la voix. Ou dit autrement : il peut y avoir des silences dans la voix des employés qui s'expriment.

Les silences peuvent être de différentes natures, obéir à des motifs variés et sont susceptibles de faire l'objet de catégorisations et de typologies : silences fondés sur la peur, silences fondés sur la résignation, silences à caractère prosocial, silences opportunistes, silences déviants destinés à nuire, silences résultant du doute et de l'indécision.

Par ailleurs, certains silences peuvent être favorables aux employés comme à l'organisation dans son ensemble : l'évaluation de soi et la révélation à soi, l'indépendance et la créativité, l'interprétation adéquate d'une situation, la prise de décision raisonnée et appropriée, la résolution de problèmes ou encore la complicité avec les collègues dans le cadre de procédures et de processus routiniers et partagés.

Les silences organisationnels ne consistent pas ou pas seulement en une somme ni une pluralité de silences individuels, subjectifs et disparates : ils peuvent et doivent être saisis en tant que phénomènes articulant l'individuel et le collectif, allant éventuellement, dans certains cas, jusqu'à procéder d'un véritable « climat de silence », fonctionnant selon des causes, des mécanismes et des conséquences en partie individuels mais aussi collectifs.

Les variables susceptibles de jouer un rôle dans le surgissement, le développement et le maintien des silences sont à la fois nombreuses et diverses : variables liées aux personnes, variables liées au contexte politique, juridique et économique qui englobe et dépasse l'organisation proprement dite, variables liées au message non dit lui-même, mais aussi variables relevant de l'organisation : structures et contraintes organisationnelles, culture organisationnelle et climat organisationnel, composition et pratiques du management.

Enfin, si la multiplicité de ces variables conduit à envisager une causalité de type multifactoriel, d'autres relations de causalité apparaissent susceptibles d'entrer en jeu, de nature circulaire : processus de sensemaking, prophéties auto-réalisatrices, boucles de rétroaction et cercles vicieux, double bind leadership, paradoxes et tensions contradictoires pourraient également jouer un rôle dans le surgissement, le maintien voire l'exacerbation des silences.

Nous espérons avoir donné, dans la partie qui se clôt ici, un aperçu si ce n'est complet et exhaustif, du moins réaliste et convaincant des grands axes dessinés par la recherche sur les silences organisationnels.

La prochaine partie sera consacrée au design de ce mémoire.

### III. Design du mémoire

La présentation du design du mémoire se fera en trois temps : l'évocation du choix d'une approche mixte, combinant un modèle explicatif comprenant des variables clairement identifiées mais aussi une visée plus exploratoire ; la formulation des questions de recherche et des propositions de recherche ; la méthodologie mise en œuvre.

#### A. Une approche mixte combinant modèle explicatif et visée exploratoire

Nous souhaitons, dans le cadre de ce travail, adopter une approche qui peut être qualifiée de mixte : cette approche comporte à la fois un modèle explicatif des silences, fondé sur la prise en compte de quatre variables bien identifiées par la recherche, mais aussi une visée exploratoire, notamment sur de possibles différences entre secteur privé et secteur public. En effet, à notre connaissance, aucune recherche dédiée aux silences organisationnels n'a encore été menée en Suisse, *a fortiori* dans le secteur public. La recherche sur les silences organisationnels étant encore récente (article pionnier spécifiquement consacré à ces questions de Morrison et Milliken en 2000), et l'objet tout à fait nouveau en Suisse, nous combinerons donc la prise en compte des variables déjà identifiées par la recherche sur les silences avec une approche davantage exploratoire, notamment sur des différences qui pourraient être anticipées entre secteur privé et secteur public.

La littérature scientifique consacrée aux silences organisationnels a mis en évidence différentes variables susceptibles de jouer un rôle dans le développement et le maintien des silences organisationnels.

Ces variables vont du plus micro, c'est-à-dire du plus personnel, du plus individuel et du plus intime (processus émotionnels automatiques, rôle des émotions anticipées, (Edwards, 2009), locus de contrôle, degré d'estime de soi, appréhension de la communication, locus of control, big-five personality factors (LePine et Van Dyne, 2011), genre (Pinder et Harlos, 2001), au plus global et au plus externe à l'organisation proprement dite : contexte politique, contexte économique (notamment marché du travail), dimensions culturelles telles que l'individualisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude et le rapport à la masculinité (Hofstede, 2011), dimensions légales (Knoll, 2016), voire anthropologiques : réponses automatiques, ancrées dans l'évolution humaine, fondées sur la peur (Kish-Gephart, 2009) : l'évolution nous a préparés à être vigilants et soucieux de notre sécurité, notamment face à des personnes plus élevées dans la hiérarchie (clanique, sociale, professionnelle).

Entre ces deux niveaux, micro et macro, se trouve le niveau des variables propres à l'organisation elle-même.

Au regard de la littérature déjà existante sur ces questions mais concernant d'autres pays, plusieurs variables nous paraissent pouvoir faire l'objet d'une investigation. Nous comparerons pour cela, dans le contexte suisse, l'impact de ces variables dans deux organisations distinctes : la culture organisationnelle, le climat organisationnel, l'équipe, le management et le leadership. Ces quatre variables s'ancrent dans l'approche « complexe » proposée par Morrison et Milliken.

A ces variables somme toute classiques quoique non encore investiguées en Suisse relativement aux silences organisationnels, vient s'ajouter une dimension et de fait une variable

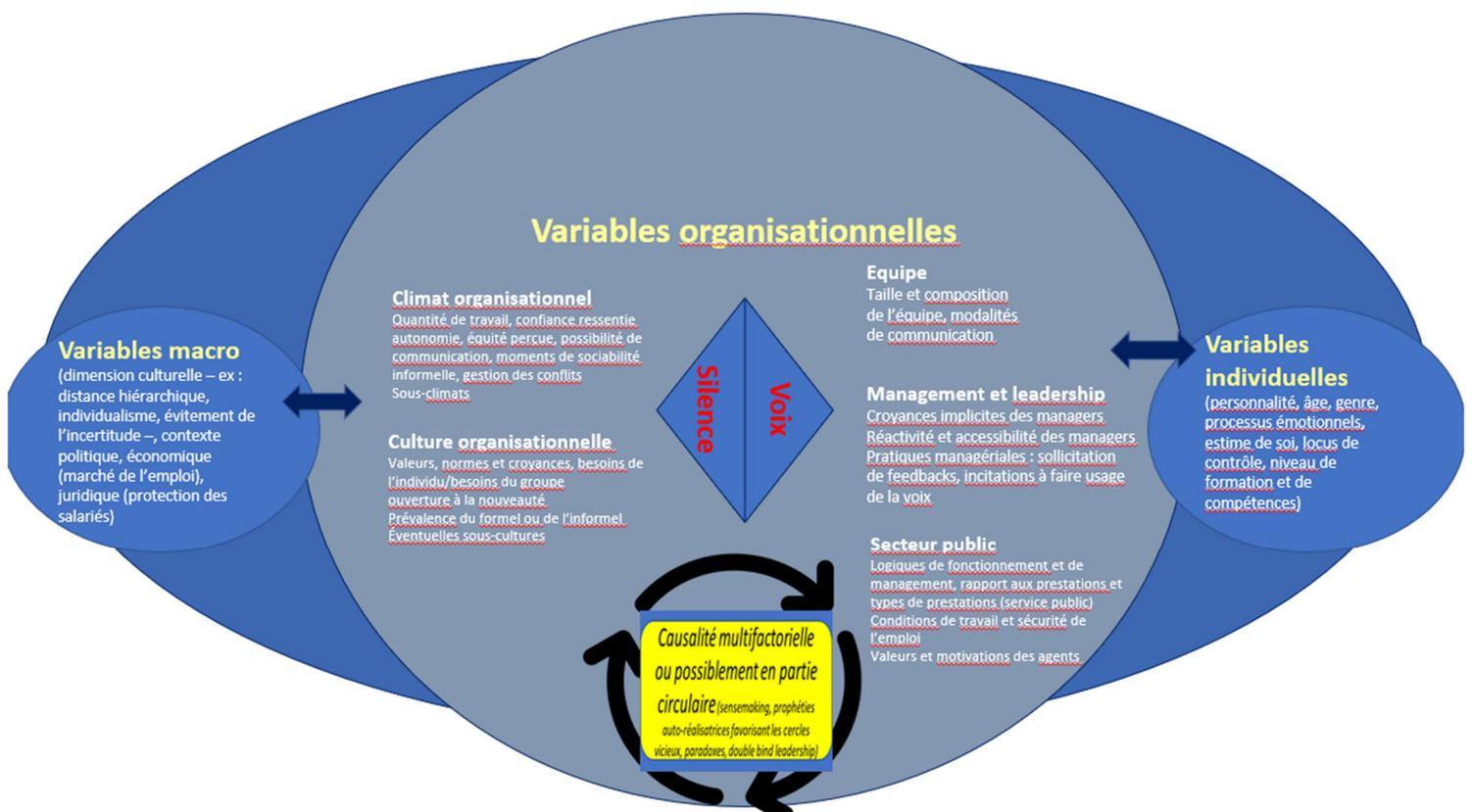
bien particulière, à savoir la spécificité éventuelle de silences organisationnels et de causes de ces silences les unes et les autres possiblement propres au secteur public. Ou, si ce n'est de différence de nature, du moins de différence de degré. La question étant dès lors de savoir si certains silences et certaines causes les déclenchant sont davantage présents ou au contraire moins présents dans les organisations publiques que dans le secteur privé.

Nous tenterons d'apporter quelques premiers éléments de réponse, en menant nos entretiens dans deux organisations bien distinctes, l'une dans le secteur public que l'on pourrait qualifier de « traditionnel » (commune), l'autre dans une organisation certes publique par son statut mais de fait fortement assimilable à du privé, ou à tout le moins hybride, les organisations de ce type (services industriels) étant fréquemment soumises à une forte concurrence et étant gérées par un management potentiellement souvent issu du privé.

La prise en compte de cette variable public versus privé, ou du moins public vs fortement hybride, impliquera donc de prendre en considération ce que cette variable comporte et implique de spécifique, en termes de valeurs, de sources de motivation et d'identités professionnelles, s'il est vrai qu'à l'heure de la post-bureaucratie et de l'après-fonctionariat (Emery et Giaque, 2012), celles-ci peuvent également et possiblement, et là encore à des degrés probablement divers, jouer un rôle dans le surgissement, le développement et le maintien de silences organisationnels, ou au contraire éventuellement dans leur non-développement, dans leur prévention ou leur résorption.

On trouvera ci-dessous une grille explicative résumant visuellement ces principaux aspects.

Figure 4 : Grille explicative



## B. Questions de recherche et propositions de recherche

Les questions de recherche qui guideront notre réflexion seront les suivantes :

- **Quels sont les différents types de silences à l'œuvre dans les organisations ?**

Cette question implique d'une part d'identifier et, possiblement, de catégoriser les thèmes et objets sur lesquels portent les silences repérés dans les données recueillies, d'autre part de repérer si les silences ainsi identifiés correspondent aux différentes catégories élaborées par la recherche et/ou si d'autres types de silences sont décelables, enfin de faire émerger différences et points communs entre les deux organisations en matière de silences.

- **Quelles sont les causes de ces silences, au sein de l'organisation ?**

Cette question consistera à identifier les différentes causes des silences, que ces causes soient identifiées par les agents eux-mêmes et/ou que ces causes soient possiblement à l'œuvre sans que ceux-ci les aient identifiées comme telles. Il conviendra là aussi d'examiner si des regroupements sont possibles, si oui lesquels, et dans quelle mesure les différentes variables – culture, climat, équipe, management, mais aussi secteur public – permettent d'éclairer ces causes à l'œuvre.

- **Y a-t-il des silences propres aux organisations selon le secteur et/ou le type d'organisation, aussi bien concernant les thèmes et objets de ces silences que les causes de ceux-ci, et/ou au contraire des silences qui, par leur objet et/ou par leurs causes, dépassent les différences de contextes, de secteurs et de types d'organisation ?**

Cette question impliquera de repérer d'éventuelles spécificités dans les données recueillies dans les deux organisations, tout autant que d'éventuelles similitudes.

- **Y a-t-il notamment une part propre attribuable à la dimension « secteur public », si oui laquelle ?**

Cette quatrième et dernière question impliquera d'examiner avec attention les éventuels liens possibles entre les spécificités du secteur public (logiques de fonctionnement et de management, rapport aux prestations, articulation avec le politique, conditions et sécurité de l'emploi, motivations des agents) et les silences relevés.

Notre travail sera guidé par les **propositions de recherche** suivantes.

- Nous proposons d'essayer d'identifier les différents silences à l'œuvre dans chacune des deux organisations investiguées, en fonction des objets et contenus sur lesquels portent ces silences et des situations dans lesquelles ils s'ancrent. L'enjeu sera sur ce point de cerner dans quelle mesure certains silences sont spécifiques à chacune des deux organisations, et dans quelle mesure éventuellement certains silences se révèlent similaires voire communs, par leurs objets, leurs contenus et par les situations dans lesquelles ils prennent forme.
- Nous proposons de tenter d'identifier également les causes engendrant ces silences, là encore en essayant de faire la part de ce qui relève de particularités et spécificités propres à chacune des deux organisations, en fonction de son domaine d'activité, de ses caractéristiques et de son contexte propre, à l'aune des variables que sont la culture organisationnelle, le climat organisationnel, l'équipe et le management, tout en investiguant dans quelle mesure certaines causes pourraient possiblement dépasser ces

différences et se révéler communes ou du moins comparables dans les deux organisations, soit du fait même de ces variables, soit éventuellement en raison d'autres facteurs et motifs.

- Nous proposons enfin de prendre en compte la dimension « secteur public », en nous demandant dans quelle mesure des différences en termes de logiques de fonctionnement et de pilotage (prise de décision et dépendance à l'égard du politique), de types de prestations et de rapport aux usagers, de conditions de travail, de sécurité de l'emploi et possiblement de valeurs et motivations spécifiques, sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'ampleur et le contenu des situations de silence.

### C. Aspects méthodologiques

Nous dressons ici le tableau de la méthodologie retenue.

La revue de littérature sur ces questions, au carrefour de différentes disciplines (management des organisations publiques, théorie des organisations, psychologie du travail et psychologie sociale, sociologie du travail et sociologie des organisations, sciences de l'information, communication, linguistique) nous a permis d'une part d'identifier des variables relevant de l'organisation et susceptibles d'influer sur les silences, d'autre part de ménager une approche davantage exploratoire, notamment sur l'impact possible de la dimension « secteur public » sur les silences.

Le recueil des données s'est opéré de la manière suivante : nous avons procédé par études de cas selon une approche qualitative, en choisissant deux organisations dans des secteurs et des types d'organisation différents, l'une « typiquement publique », à savoir une administration communale d'une commune de 15'000 habitants, l'autre dans une organisation industrielle que l'on pourrait qualifier d'« hybride », présentant à la fois des traits publics en tant qu'organisation de droit public indépendante d'une ville alémanique, mais également des traits privés, en tant qu'entreprise en partie soumise à la concurrence pour certaines de ses prestations.

En effet, et inversement, une approche quantitative nous paraissait peu à même de faire émerger des éléments significatifs sur une problématique encore récente et nouvelle, par ailleurs *a priori* diffuse, peu ou non consciente, peu élaborée par les acteurs eux-mêmes, et/mais néanmoins justement avant tout subjective, donc difficile à mesurer. Le choix de deux organisations distinctes devait, lui, permettre d'examiner si émergeaient des différences, et si oui lesquelles, en termes de silences organisationnels en fonction du secteur et du type d'organisation.

Respectivement douze et neuf entretiens semi-directifs, d'une durée de 30 à 70 minutes, ont été réalisés. Ces entretiens reposaient sur un canevas élaboré en amont, balisant différentes questions devant être évoquées, notamment et particulièrement sur l'évocation et la caractérisation des situations de silence, sur les causes attribuées par les personnes interrogées ainsi que sur les différentes variables retenues et susceptibles de jouer un rôle, mais laissant également et possiblement la place à des questions plus spontanées, en fonction du déroulement des échanges.

Nous avons, lors de la prise de contact avec les deux organisations, explicitement formulé la demande de pouvoir rencontrer et interroger des personnes de niveaux différents

dans la hiérarchie de chacune des deux organisations, ce afin de ne pas se focaliser uniquement sur les silences managériaux ou au contraire sur les silences des employés de la base. En effet, la revue de littérature effectuée en amont tendait à montrer non seulement que tous les niveaux de la hiérarchie pouvaient potentiellement recourir au silence dans certaines situations, mais aussi que ces différents niveaux de la hiérarchie pouvaient possiblement contribuer de manière spécifique à l'émergence d'un « climat de silence », par exemple du fait de la composition du top management, des croyances managériales ou encore de certaines similarités (sociales, genre, âge) entre employés de la base. Ceci nous a donc conduit à demander à rencontrer des personnes occupant différentes fonctions, à différents niveaux de la hiérarchie : dans le cas de la première organisation, à savoir le fournisseur d'énergie, sept contremaîtres appartenant aux trois différentes équipes formant l'unité, trois chefs d'équipe, le chef d'unité ainsi que le responsable des ressources humaines chargé de cette unité. Dans le cas de la seconde organisation, le département finances d'une administration communale, nous avons pu mener des entretiens avec un apprenti, trois employées de trois services différents, trois cheffes de service dont celle du service du personnel, une adjointe au chef de département et le chef de département.

On remarquera que certains critères sont fortement reliés : l'ensemble des personnes interrogées dans la première des deux organisations, à savoir l'organisation industrielle que l'on pourrait qualifier d'« hybride » puisqu'elle présente à la fois des traits publics et des traits privés, étaient des hommes, conformément à la très forte surreprésentation du sexe masculin dans ces unités travaillant la plupart du temps sur des chantiers en plein air impliquant une forte dimension physique et manuelle. Inversement, la grande majorité (sept sur neuf) des entretiens effectués dans la seconde organisation, l'administration communale, étaient des femmes. A noter également, les deux seuls hommes interrogés dans ce contexte occupaient une position particulière aux deux extrêmes de la hiérarchie, l'un étant apprenti, l'autre chef du département en question.

L'ensemble des noms a été anonymisé, condition annoncée comme telle lors de la prise de contact avec les deux organisations et rappelée à chacune des personnes interrogées. On trouvera ci-dessous deux tableaux présentant le profil des personnes interrogées dans chacune des deux organisations.

**Tableau 6 : profil des personnes interrogées (entreprise de droit public indépendante)**

	<b>Genre</b>	<b>Age</b>	<b>Position</b>	<b>Equipe</b>
<b>1</b>	Homme	40-49	contremaître	1
<b>2</b>	Homme	50-59	contremaître	2
<b>3</b>	Homme	30-39	contremaître	1
<b>4</b>	Homme	50-59	contremaître	3
<b>5</b>	Homme	60-69	contremaître	1
<b>6</b>	Homme	30-39	contremaître	2
<b>7</b>	Homme	30-39	responsable RH	RH
<b>8</b>	Homme	50-59	chef d'équipe	2
<b>9</b>	Homme	30-39	contremaître	3
<b>10</b>	Homme	50-59	chef d'équipe	3
<b>11</b>	Homme	50-59	chef d'unité	-
<b>12</b>	Homme	40-49	chef d'équipe	1

**Tableau 7 : profil des personnes interrogées (administration communale)**

	<b>Genre</b>	<b>Age</b>	<b>Position</b>	<b>Domaine</b>
<b>1</b>	Femme	50-59	adjointe au chef de département	finances
<b>2</b>	Femme	50-59	cheffe de service	AVS
<b>3</b>	Femme	50-59	cheffe de service	impôts
<b>4</b>	Femme	50-59	employée	finance/comptabilité
<b>5</b>	Homme	18-20	apprenti	Personnel/finances
<b>6</b>	Homme	30-39	chef de département	finances
<b>7</b>	Femme	30-39	cheffe de service	personnel
<b>8</b>	Femme	30-39	employée	AVS
<b>9</b>	Femme	40-49	employée	impôts

Passons maintenant à la présentation des résultats.

## IV. Résultats

### A. Contexte

Les entretiens de terrain ont été menés dans deux organisations : d'une part dans le cadre d'un fournisseur municipal d'énergie, d'autre part l'administration communale d'une commune de Suisse alémanique.

#### 1. Fournisseur municipal d'énergie

Nous avons mené douze entretiens au sein du fournisseur municipal d'énergie. L'organisation est un fournisseur municipal d'énergie offrant des produits et prestations de services autour de l'électricité, du gaz naturel, de l'eau, du chauffage urbain, du recyclage des déchets, de la télécommunication et d'autres domaines liés à l'énergie.

L'organisation est une entreprise de droit public indépendante d'une commune située en Suisse alémanique. Cette organisation appartient à la ville dans le sens d'un service public. Elle est responsable de l'approvisionnement en électricité, en chaleur et en eau de la ville.

Son organigramme comprend cinq branches : marketing et vente, économie énergétique, réseaux, finances et services, gestion de l'entreprise.

Les entretiens ont été menés au sein de la branche réseaux, dans le département « entretien et montage », unité « entretien réseaux et équipements » dont l'activité est consacrée au gaz et à l'eau. Cette unité comporte un chef d'unité, une trentaine d'employés répartis en trois équipes d'une dizaine de collaborateurs chacune et menées chacune par un chef d'équipe. Ces trois équipes assurent des tâches comparables dans différents secteurs de la ville et de ses environs, à ceci près que la troisième équipe effectue en outre des missions supplémentaires, en lien avec le fait qu'elle a pour particularité de comprendre des soudeurs (« Schweisser »), dont le niveau de qualification est plus élevé que les autres employés de l'unité, du fait de l'acquisition de compétences spécifiques.

Les entretiens ont eu lieu fin janvier-début février 2020. Ils se sont répartis sur deux jours, respectivement sept et cinq entretiens, et ont duré entre 40 et 70 minutes. Ces entretiens ont pris place dans un contexte particulier : le département des ressources humaines s'est dit intéressé, lors de ma prise de contact début janvier 2020, pour la raison suivante : lors de la précédente enquête annuelle de satisfaction auprès des employés, l'unité dans laquelle j'ai pu mener ces entretiens présentait pour particularité d'avoir affiché un taux de participation particulièrement faible (environ 30%), en comparaison d'autres unités comparables de l'entreprise, lesquelles affichaient un taux situé en moyenne aux alentours des 80%. Le département des ressources humaines s'interrogeait sur les raisons ayant pu conduire à une participation si faible, et voyait dans un travail de recherche mené sur les silences organisationnels la possibilité de trouver des éléments de réponse quant à cette situation singulière. Ce contexte et la raison poussant le département des ressources humaines à accepter de m'accueillir pour des entretiens ont été communiqués explicitement par le département en question aux participants aux entretiens. Le chef d'unité m'a fait part, au tout début de l'entretien, de son interrogation quant à l'utilité de ces entretiens, mais a néanmoins ensuite parlé ouvertement de son département et répondu à mes questions en se montrant courtois et disponible.

Ces entretiens ont été réalisés au centre technique avec le chef de l'unité, les trois chefs d'équipe, des membres de chacune des équipes ainsi que le responsable des ressources humaines chargé du département, cette fois au siège. J'ai eu la chance de rencontrer douze personnes, toutes présentes et ponctuelles, présentant un dialecte et accent prononcé ; les entretiens ont néanmoins été menés en allemand standard, quitte à devoir rappeler avec le sourire à certains interlocuteurs que je ne comprenais pas le suisse-allemand.

Ces entretiens ont été réalisés uniquement avec des personnes de sexe masculin, l'unité ne comptant qu'une femme.

## 2. Administration communale

La seconde organisation dans laquelle une série d'entretiens a été menée est le département finances de l'administration d'une commune de Suisse alémanique.

Cette commune compte entre 10'000 et 20'000 habitants.

L'administration de la commune est divisée en six départements : le département finances, le département sécurité, bien immobiliers et sport, le département formation et culture, le département social et société, le département présidentiel, enfin le département construction et planification. Ces six départements sont répartis sur trois sites différents. Le département finances, au sein duquel les entretiens ont été menés, est situé sur un site accessible à pied en quelques minutes depuis la gare. Ce site comprend également le département présidentiel, le département des biens immobiliers et du sport, ainsi que celui de la formation et de la culture.

Le département finances est dirigé par un chef de département et une adjointe au chef de département. Il est divisé en quatre services (Bereiche) : AVS, finances/comptabilité, service du personnel, impôts. Ces quatre services sont de taille très réduite : le service AVS comprend une cheffe de service et trois collaborateurs, le service finances et comptabilité deux collaborateurs directement rattachés au chef de département et à son adjointe, le service des impôts comprend une cheffe de service et une collaboratrice, le service du personnel comportant lui une cheffe de service et un collaborateur. Ce sont donc en tout douze personnes qui composent ce département.

Les quatre services du département sont tous situés au même étage d'un bâtiment ancien mais modernisé. Néanmoins, le service AVS se trouve dans une autre aile que les trois autres services. Il est séparé physiquement des trois autres par un hall et deux lourdes portes. Les services impôts et AVS comportent l'un et l'autre un guichet avec accueil du public, à la différence des deux autres services, finances comptabilité et personnel.

La prise de contact avec la responsable des ressources humaines a été rendue possible et facilitée par le responsable des ressources humaines de la première organisation. Comme pour la première organisation, il est prévu et convenu que mon travail donne lieu à une synthèse comprenant des recommandations.

Neuf entretiens ont pu être réalisés sur trois jours dans le département finances fin février-début mars 2020, ce avec des représentantes de chacune des quatre unités ainsi qu'avec le chef du département et la responsable des ressources humaines. Ces entretiens ont duré entre 30 et 70 minutes. L'une des personnes interrogées a déclaré trouver le thème passionnant au détour de l'entretien, et une autre personne s'est montrée touchée émotionnellement lors de l'évocation d'événements personnels et intimes ayant un lien avec sa vie professionnelle et la question des

silences. Là encore, de même que dans la première organisation, toutes les personnes se sont montrées ponctuelles, courtoises et disponibles.

## B. Présentation des résultats

Nous présenterons d'abord les résultats recueillis au sein du fournisseur municipal d'énergie, puis dans l'administration communale. Dans les deux cas, nous procéderons à une mise en forme synthétique des propos tenus, déjà thématiques et regroupés, mais sans commentaires de notre part.

### 1. Résultats relatifs au fournisseur municipal d'énergie

La présentation des résultats concernant le fournisseur municipal d'énergie se fera de la manière suivante : nous mettrons tout d'abord en évidence les différents thèmes, objets et situations sur lesquels portent les silences, selon les personnes interviewées ; nous regrouperons ensuite les différentes raisons que ces personnes évoquent pour expliquer ces silences ; émergeront ensuite trois autres éléments qu'il est possible de regrouper dans les propos des personnes interrogées : une communication directe et ouverte ; une organisation à forte dimension sociale ; enfin, de nombreux changements dans différents domaines et à différents niveaux, dans une organisation hybride, entre privé et public.

#### a. Les thèmes, situations et objets sur lesquels portent les silences

Les premiers éléments que l'on peut regrouper dans le propos des personnes interviewées concernent les thèmes, situations et objets sur lesquels portent les silences. Ceux-ci apparaissent divers.

Un premier groupe d'éléments pouvant faire l'objet de silences sont les questions techniques impliquant des décisions et des manières de procéder en résultant : un employé (n°5, homme, employé) mentionne ainsi des situations fréquentes impliquant des points de vue divergents avec les ingénieurs chefs de projet ; il indique faire le choix de renoncer à défendre son point de vue, afin de ne pas avoir à fournir des efforts trop importants pour persuader son interlocuteur. Un autre (n°6, homme, contremaître) indique prendre lui-même de petites décisions d'ordre technique sans conséquence majeure, ce qui lui évite d'avoir à en référer à son supérieur hiérarchique.

Un deuxième groupe d'éléments concerne la sécurité, et notamment la question des accidents et des « presque accidents ». Même si elle tend à penser que ces situations sont davantage rapportées que dans le passé, une des personnes (n°11, homme, chef d'unité) émet l'hypothèse que toutes les situations ayant présenté un problème de sécurité ne sont pas rapportées : un tiers des situations de ce type ne serait pas rapporté, estime-t-elle. Une autre personne (n°12, homme, chef d'équipe) pense que ceci concerne 10% des situations problématiques. Cette même personne affirme qu'au-delà des situations problématiques caractérisées, un autre élément concerne le port du casque, qui n'est pas systématiquement suivi et respecté.

Un troisième groupe d'éléments en lien avec le précédent mais néanmoins distinct, concerne la consommation déclarée ou supposée de produits illicites sur le temps et le lieu de

travail. Un employé nous confie qu'il lui arrive de consommer de l'alcool à partir de 15h30-16h00 (n°1, homme, contremaître). Deux autres employés (n°2, homme, contremaître et n°7, homme, responsable RH) nous indiquent que la consommation de produits illicites (drogue) par certains collaborateurs est avérée, le premier des deux relatant notamment une situation lors de laquelle il a été amené à interpeler et recadrer un collègue à ce sujet.

Outre ces premiers thèmes, technique, sécurité et produits illicites, un autre objet de silences concerne, selon les personnes interviewées, les insatisfactions multiples et variées. Ces insatisfactions concernent notamment la collaboration vécue et jugée comme insatisfaisante avec les collègues. Cette insatisfaction peut être due au fait que certains collègues, notamment certains supérieurs hiérarchiques, sont perçus comme incompetents (n°7, homme, responsable RH) ; elle peut aussi résulter de différences de rythme de travail, différences résultant elles-mêmes du fait que certains sont, en raison de l'âge et/ou d'une forme physique moins bonne, moins à même de suivre un rythme rapide (n°12, homme, chef d'équipe), et/ou que d'autres se montrent trop « douillets », notamment chez les jeunes générations. L'insatisfaction peut aussi résulter d'un problème d'hygiène chez un collègue, source d'odeur corporelle prononcée et récurrente (n°10, homme, chef d'équipe), qu'il se révèle délicat d'évoquer avec lui, du moins de manière systématique.

Outre la collaboration avec les collègues, d'autres éléments sont source d'insatisfactions, lesquelles engendrent parfois le choix du silence : ces insatisfactions concernent les inégalités de traitement entre employés, relativement d'une part à la répartition des tâches jugée inégale et d'autre part à des salaires considérés comme pas conformes aux éventuelles formations et compétences spécifiques acquises, les soudeurs de la troisième équipe devant assumer des tâches comparables à celles des autres équipes mais aussi des tâches particulières (n°9, homme, contremaître ; n°11, homme, chef d'unité ; n°4, homme, contremaître). Une autre insatisfaction concerne les malentendus résultant de trop d'unités et d'interfaces (n°3, homme, contremaître), engendrés par de nombreux changements ces dernières années, d'où résulte un manque de clarté sur les tâches : les employés ne savent pas à qui revient telle ou telle chose (domaine, tâche), ce qui les conduit à devoir fréquemment demander « n'as-tu pas fait cela, n'as-tu pas envoyé cela ? ». Ceci est à la longue source d'insatisfaction et, dans certains cas, entraîne le choix de ne pas clarifier la situation non claire. Une autre insatisfaction concerne le manque de personnel et de ressources (n°2, homme, contremaître) : si le problème est régulièrement remonté à la hiérarchie, la réaction de celle-ci finit par conduire à préférer le silence (nous y reviendrons).

Trois derniers éléments font l'objet de silences : le transfert des connaissances et compétences des plus anciens aux jeunes et nouveaux collègues (n°10, homme, chef d'équipe) ; la vie privée, considérée comme trop intime pour être évoquée avec les collègues, qu'il s'agisse de l'état de forme psychique dans lequel se trouve la personne ou de ses éventuels problèmes personnels, par exemple financiers (n°12, homme, chef d'équipe) ; enfin, les événements et situations satisfaisants voire réjouissants qui pourraient ou devraient faire l'objet d'une évocation et d'une valorisation plus explicite se révèlent être largement tus (n°11, homme, chef d'unité) : « Le silence est aussi perceptible dans le domaine positif ».

## **b. Les raisons des silences mises en avant par les employés**

Les raisons que les personnes interrogées évoquent pour expliquer les silences apparaissent multiples.

Le premier type de raison évoqué concerne les conséquences jugées négatives que le fait de dire ce que l'on pense, ressent, pourrait avoir : il s'agit par exemple des complications qu'engendrerait le fait de mentionner qu'un collègue arrive sur le lieu de travail après avoir manifestement consommé de l'alcool (n°2, homme, contremaître) ; le choix de passer ce fait sous silence est considéré comme permettant de s'épargner des démarches administratives ainsi que des conséquences dommageables pour lui et/ou pour soi. Par ailleurs, la bureaucratie, source de normes et de règles parfois perçues comme en partie dispensables, et les tâches écrites à la fois pénibles et inutiles qui en résultent, est mentionnée plusieurs fois comme une source de silence : ne pas parler permettra de s'éviter d'avoir à remplir tel document, tel formulaire (n°1, homme, contremaître ; n°2, homme, contremaître ; n°3, homme, contremaître). Le fait de parler, par exemple de réclamer davantage de moyens humains, se heurte au mieux à l'absence d'effets, ou pire suscite le risque d'être mal vu, catégorisé par le supérieur hiérarchique comme enclin à la plainte voire incapable de faire avec les moyens du bord (n°2, homme, contremaître) : en résulte alors soit la lassitude soit la peur de dire la manière dont la situation est perçue.

Les personnes interrogées mentionnent que des raisons d'un autre ordre peuvent conduire à garder le silence : le fait que la situation jugée problématique ne se soit produite qu'une fois, autrement dit ne se soit pas répétée (n°6, homme, contremaître) ; le manque de temps pour parler apparaît aussi comme une raison (n°3, homme, contremaître), mais aussi le choix des sujets, qui conduit à évoquer en priorité certains sujets plutôt que d'autres, en sachant à l'avance que, parmi ces sujets eux-mêmes, certains seront accueillis favorablement, d'autres non : « Si deux de quatre choses sont passées, c'est déjà un bon résultat » (n°2, homme, contremaître).

## **c. Une communication ouverte et directe**

Un troisième groupe d'éléments récurrents dans les propos des personnes interrogées concerne le caractère très ouvert et direct de la communication.

La mention du tutoiement revient de manière récurrente dans les propos : un jeune contremaître met en avant ce tutoiement et évoque une culture ouverte, fondée sur la confiance, mentionnant qu'il raconte à ses chefs « quand il y a eu une merde » (n°6, homme, contremaître). Un autre (n°2, homme, contremaître) souligne que cette culture du « tu » est vécue à tous les échelons et entre tous les niveaux hiérarchiques, y compris avec le chef d'entreprise : « Le président du conseil d'administration dit « Bonjour tout le monde », qu'il te connaisse ou pas. On se dit « tu ». C'est un obstacle qui est supprimé, quand un employé va voir un haut responsable et peut le tutoyer. Cela aide sûrement à faire tomber une barrière » ; « c'est une bonne base de discussion, souple, on vient directement se voir, on parle » (n°12, homme, chef d'équipe).

Le responsable des ressources humaines (n°7, homme) souligne que les employés de l'unité dans laquelle les entretiens sont menés possèdent une formation manuelle, ce qui selon lui engendre une manière d'être très ouverte, « ils te disent probablement aussi nommément

« untel est un con », « lui est bien », ils me le disent aussi quand je leur demande ». Il poursuit : « ils sont très honnêtes, directs. Par leur formation, ce sont des gars manuels, c'est une autre manière de parler, plus bruyante, du fait qu'ils sont sur des chantiers, qu'il y a du bruit, « hey, vas-y, fais-le ». Un autre collègue confirme : « Par principe, je parle de tout » (n°8, homme, chef d'équipe). « C'est une communication plutôt simple, rapide et non compliquée, et donc aussi directe », nous déclare le chef d'unité (n°11, homme). Plus loin : « J'ai beaucoup de gens qui viennent rapidement me voir et dire « j'aurais une question ou une idée », ou ils le disent à leur chef, et ensuite nous en parlons au niveau du département ».

Celui-ci relate les propos du nouveau chef de département lors de son arrivée quelques années auparavant : « Ouahou, nous sommes très bons dans la communication, ces séances vont droit au but, les protocoles sont très bons et les choses avancent, ce n'est pas du blabla ».

Ce rapport direct et ouvert est décrit comme concernant aussi le rapport entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques. Un employé proche de la retraite (n°5, homme, contremaître) déclare avoir toujours dit ce qu'il pensait, que ce soit à ses collègues de même niveau hiérarchique ou à ses supérieurs, et que seul un supérieur hiérarchique n'a pas su réagir face à un tel degré de franchise, en trente ans de carrière. L'un des trois chefs d'équipe (n°12, homme, chef d'équipe) souligne qu'il essaie de parler avec tous ses collaborateurs sans exception, de leur demander comment ils vont, où ils en sont, si le matériel est préparé pour la journée, s'ils rencontrent des problèmes sur le chantier. Les trois chefs d'équipe indiquent visiter autant que possible chaque chantier, à savoir au moins une fois par semaine, ce qui les conduit non seulement à s'assurer que tout se passe bien, mais aussi à donner un feedback à leurs collaborateurs et à « mettre eux-mêmes la main à la pâte » si nécessaire, ce qui est apprécié de leur équipe. Un autre chef d'équipe : « J'essaie simplement d'être comme je suis, ouvert, honnête, et le type qui joue collectif ».

Ce rapport franc, direct, honnête à la parole s'ancre parfois dans des considérations réflexives sur la parole : « Lorsque l'on parle des problèmes, il n'y a pas de problèmes. S'il y en a, on peut trouver une solution. Peut-être que tu ne trouveras pas la solution, l'autre non plus, mais si ce sont quinze personnes, quelqu'un aura une idée pour trouver la solution. Parler est l'alpha et l'oméga » (n°6, homme, contremaître). « Il y a une volonté de trouver un chemin pour résoudre le problème, et on le remarque, on discute ici à bâtons rompus, mais cela va vite » (n°11, homme, chef de département). Un autre complète : « Nous avons une culture assez ouverte, nous parlons des problèmes. C'est une valeur » (n°10, homme, chef d'équipe).

L'un des trois chefs d'équipe (n°12, homme) attribue ce rapport à la parole et cette manière de communiquer à la culture de l'organisation, qu'il décrit comme « presque familiale ». D'autres soulignent l'importance de la camaraderie informelle, en dehors des tâches proprement dites et des horaires de travail : « J'ai le sentiment qu'ils n'ont pas de problèmes entre eux dans l'équipe, ils vont ensemble au foot le week-end, au hockey sur glace, ils boivent encore une bière ensemble dans l'atelier une fois le travail terminé », évoque le responsable des ressources humaines (n°7, homme).

Un contremaître (n°3, homme) nous décrit le climat dans l'unité comme « très bon », son collègue (n°4, homme, contremaître) comme « à vrai dire très bon », même entre les trois équipes qui composent l'unité (n°5, homme, contremaître), ce même si ce dernier, présent depuis trente ans dans l'organisation, déplore que la camaraderie y soit moins prononcée qu'à une époque. Un autre décrit ce climat comme « assez bon » (n°9, homme, contremaître), même

s'il regrette que les personnes ne parlent pas aussi directement entre elles qu'elles pourraient le faire. Le chef d'unité se remémore néanmoins avec satisfaction le feedback de l'un de ses trois chefs d'équipe peu après son arrivée « Monsieur (...) nous a dit que nous avons une culture très ouverte, où les gens sont serviables. Il nous a déclaré beaucoup apprécier la manière dont les gens s'aident ici et dont ils sont aimables les uns avec les autres ».

Cette communication décrite dans l'ensemble comme directe et ouverte rend les réunions superflues aux yeux des personnes interrogées : plusieurs personnes mentionnent que le bref briefing du matin à 7h00, pendant lequel les instructions sont données par le chef d'équipe et les informations pratiques nécessaires échangées, est suffisant : « Les cinq minutes du matin suffisent » (n°6, homme, contremaître). A part le briefing du matin et les réunions hebdomadaires des cadres, les réunions proprement dites sont rares voire exceptionnelles et ont lieu seulement si nécessaire. La communication spontanée, en situation, « sur le tas » semble perçue comme suffisante.

La plupart des employés passent de fait leur temps sur les chantiers, en plein air, et déclarent ne pas avoir besoin de réunions qu'ils considèrent comme superflues, ou à tout le moins réservées aux cadres. Les solutions se trouvent en situation, spontanément : « Il n'y a pas toujours besoin d'une réunion. On n'a pas toujours besoin de rester assis sur une chaise, de se regarder et de se demander « tu as un problème ? » ».

Inversement, le caractère physique et manuel de l'activité, le fait que celle-ci ait lieu majoritairement en plein air, sur les chantiers, est souligné. C'est une culture du travail physique, âpre, rude, qui est décrite et replacée dans l'histoire de l'organisation, fondée sur le fait de creuser des trous à la main pour placer des tuyaux : « L'entreprise a commencé avec des gens qui creusaient des fossés à la main et posaient ensuite en bas les tuyaux, c'était du beau travail, monter le tuyau, puis recouvrir de terre (...). Le monteur est habitué, je viens le matin, je fais un trou et je vois, c'est encore dans la culture de l'entreprise » (n°2, homme, contremaître).

En lien avec cette communication décrite comme très directe et franche, un autre élément émerge : la description d'une organisation à forte dimension sociale.

#### **d. Un employeur à forte dimension sociale**

Un thème récurrent dans le propos des personnes interrogées est celui du profil social de l'employeur.

Cette dimension sociale s'incarne de différentes manières. Le responsable des ressources humaines (n°7, homme) souligne que l'organisation fonctionne selon une convention collective de travail « extrêmement bonne » : cela se traduit par une semaine de travail de 40 heures, un départ en retraite plus tôt que dans d'autres organisations, la possibilité pour les employés qui le souhaitent de travailler à 80%, par exemple les pères de famille. Le responsable des ressources humaines précise que « même le chef ne peut y redire quelque chose, c'est tout simplement autorisé ». Un autre (n°6, homme, contremaître) complète : les congés paternité sont plus longs qu'ailleurs, les employés très protégés, les prestations sociales avantageuses. L'un des trois chefs d'équipe (n°8, homme) évoque également les congés plus nombreux que dans le secteur privé. En cas de maladie, le salaire est payé en intégralité pendant

toute la première année, et à hauteur de 80% pendant toute la seconde année (n°7, homme, responsable RH).

Cette dimension sociale se manifeste aussi en dehors des régulations formelles, par exemple par une forme de confiance, de liberté ainsi que de souplesse accordées aux employés : « tu n'es pas trop exposé au stress (...), tu peux aller faire tes courses, rentrer à la maison pour changer la couche de ton bébé, personne ne le remarquerait, tu n'es pas autant contrôlé qu'ailleurs » (n°2, homme, contremaître). « Tout est un peu plus calme ici », poursuit-il. Cette souplesse se montre aussi dans la possibilité d'adapter les tâches, au moins dans une certaine mesure, en fonction de l'état de forme des employés qui en formulent la demande ; « dès lors qu'on fait son travail, il ne se passe rien, car nous avons une dimension très sociale » (n°4, homme, contremaître). Cette confiance est décrite en lien avec une forme d'indulgence à l'égard des employés : « Même si tu causes des dégâts d'un million de francs, personne ne te dira « tu es une mauvaise personne » » nous confie un contremaître (n°2, homme).

Certains notent toutefois quelques inconvénients à cette forte dimension sociale : un contremaître (n°2, homme) mentionne ainsi que le souci de l'organisation de ménager le confort de ses employés peut faire naître une « oasis de bien-être » peu propice au traitement des problèmes lorsqu'ils surgissent, à la formulation de critiques ainsi qu'à la proposition de changements : « tu ne dois plus rien produire, je peux avoir les doigts de pied en éventail, on regarde ce qui se passe et on ne réagit pas ». Un autre (n°8, homme, chef d'équipe) mentionne que cette dimension sociale peut donner lieu à des dérives, certains employés étant selon lui principalement préoccupés, au bout de vingt ou trente ans d'activité dans l'organisation, de savoir comment tirer parti des avantages qui leur sont concédés. Pareillement, le responsable des ressources humaines (n°7, homme) note que, si un cadre ne donne pas satisfaction, de très nombreuses mesures sont mises en place (entretiens individuels fréquents, coaching, formation en management), au risque que la situation perdure si ces mesures n'engendrent pas d'amélioration notable.

Un chef d'équipe (n°8, homme, chef d'équipe) établit un lien direct avec le rapport à la voix et au silence : « La zone de confort fait que certains se disent « pourquoi devrais-je dire quelque chose, cela ne changera rien » ».

#### **e. Entre public et privé, une organisation en proie à de nombreux changements**

Les personnes interrogées dépeignent une organisation à mi-chemin entre privé et public, et ayant subi de nombreux changements.

Certains employés déclarent avoir un statut de fonctionnaire : « C'est le statut de fonctionnaire, tu n'es pas autant contrôlé qu'ailleurs » (n°2, homme, contremaître), alors que d'autres déclarent qu'il ne s'agit pas d'un statut de fonctionnaire, mais d'employé de l'entreprise, avec des conditions certes préférentielles en comparaison du secteur privé classique, notamment la forte dimension sociale, comme évoqué plus haut. L'organisation semble présenter un statut hybride : « A vrai dire, nous sommes privatisés, mais nous appartenons encore à la commune, nous payons X millions par an à la commune » (n°4, homme, contremaître). « Nous ne sommes plus employés par la commune, ce n'est encore qu'à moitié communal, c'est pourquoi nous devons verser de l'argent à la commune chaque fin d'année » (n°9, homme, contremaître) ; « nous avons le statut de fonctionnaire il y a 20-25 ans, mais plus

aujourd'hui », nous confie un employé proche de la retraite (n°4, homme, contremaître), ce que confirme un autre employé (n°8, homme, chef d'équipe) : « Mes collègues à l'époque étaient tous fonctionnaires. Ils étaient prolongés tacitement tous les quatre ans par le Conseil municipal ». « Les gens ne sont pas employés par la commune, mais par l'entreprise (...). Cela dit, la sécurité de l'emploi est aussi haute qu'à la commune », souligne le chef d'unité (n°11, homme).

Ce caractère hybride se montre aussi dans les prestations, dont certaines ne sont pas soumises à la concurrence (eau), d'autres si (électricité au sein des immeubles) : « Certaines choses ne peuvent être faites que par notre entreprise, la conduite principale d'eau et de gaz, l'électricité jusqu'à la façade » (n°3, homme, contremaître).

Les horaires, enfin, semblent se situer à mi-chemin du public et du privé, du moins selon les propos de l'un des trois chefs d'équipe (n°12, homme) : « J'ai fait mon apprentissage dans une entreprise publique, on arrivait à 7h00 le matin et on repartait à 17h00, on avait cette garantie par la Confédération, ce n'est plus comme ça, mais on a encore quelques privilèges (...), on peut se répartir les choses ».

Certains propos relient cette dimension hybride à de nombreux changements qui ont affecté l'organisation : si le délai de licenciement était précédemment de quatre ans, il n'est plus que de trois mois, « comme dans le secteur privé », mentionne un chef d'équipe (n°8, homme), précisant dans la foulée « le job est sûr, mais nous n'avons pas le statut de fonctionnaire ». Ce qu'évoque également le responsable des ressources humaines : « Certaines choses ont changé, il y avait des chefs d'unité qui n'avaient pas encore prononcé de licenciement, ils ont dû apprendre à le faire, à dire « hey, ça, ça ne va pas » (...). Un licenciement est possible, mais il faut plus de raisons que dans une entreprise privée ». Un autre contremaître (n°2, homme) : « Comme le marché s'ouvre, nous devons générer plus d'argent (...), depuis trois, quatre, cinq ans, le gouvernement, le management serrent plus la vis, cela veut dire qu'on doit être plus productif. C'est plus stressant. Les heures de travail sont facturées au client, on doit être beaucoup plus regardant, on ne peut pas, si le devis est de 1'000 francs, on ne peut pas facturer 5'000 francs seulement parce qu'il a plu. On a davantage de pression ».

Certains de ces changements se révèlent néanmoins, selon certains, source de malentendus et de manque de clarté dans le contenu des tâches : un jeune contremaître (n°3, homme) explique ainsi que la nouvelle répartition de l'accès aux compteurs d'eau ou de gaz entre l'entreprise et ses concurrents est source d'interfaces nouvelles, lesquelles entraînent des points non clairs, aussi bien en interne que dans la communication avec les interlocuteurs externes (clients, entreprises externes intervenant également).

Passons maintenant à la présentation des principaux résultats dans le cadre des entretiens menés dans l'administration communale.

## 2. Résultats relatifs l'administration communale

Nous commencerons par mettre en évidence les thèmes, objets et situations que les personnes interviewées mentionnent comme habituellement passés sous silence. Nous passerons ensuite en revue les raisons que ces personnes trouvent à ces silences. Un troisième groupe d'éléments concernera des propos récurrents, chez ces personnes, autour du calme voire du froid qui semble régner dans le département en question. Enfin, un quatrième thème

spécifique et néanmoins lui aussi récurrent dans les propos sera mis en évidence : le fait que les employés de l'unité AVS comme leurs collègues des autres unités perçoivent l'AVS comme une unité à part.

#### **a. Thèmes, objets et situations du silence**

Deux grands thèmes, objets et situations de silence sont évoqués par les neuf personnes interrogées dans le département finance de la commune : d'une part la collaboration et la relation avec les collègues, d'autre part la vie privée.

Le premier grand groupe d'éléments concerne les différentes situations liées à la collaboration et la relation avec les collègues. Trois personnes mentionnent les situations dans lesquelles le fait de parler pourrait risquer de blesser un ou une collègue : « c'est toujours le problème, jusqu'où peut-on aller, on ne veut vexer personne, et l'on est comme on est au bout du compte, on ne doit pas changer » (n°2, femme, cheffe de service AVS). Une autre (n°9, femme, employée du service des impôts) : « Avant tout des situations où l'on pourrait attaquer quelqu'un (...). Je m'identifie, de sorte que je me dis « hm, il ne vaut mieux pas », plutôt que d'avoir le sentiment que j'attaque quelqu'un et que je déclenche ainsi un conflit ».

La responsable des ressources humaines (n°7, femme) évoque comme objet de silences les situations de conflit cette fois avérés, ce que confirment deux autres personnes (n°3, femme, cheffe du service des impôts et n°4, femme, employée finances-comptabilité) chacune à leur tour et à leur manière, évoquant un conflit ouvert qu'elles ont eu ensemble relativement à la répartition d'une tâche (prise en charge du guichet). Si des modalités pratiques ont été trouvées et décidées par le chef du département, l'objet du conflit n'est plus thématique ni entre les deux collègues, ni avec leur hiérarchie, ces deux collègues déclarant se contenter désormais du minimum dans la communication avec l'autre. L'objet du conflit a donc été mis en mots (confrontation en réunion devant les autres collègues puis lors de l'entretien annuel avec les supérieurs hiérarchiques) mais ne l'est plus : « Entre-temps on ne parle plus de ce thème, c'est comme ça, je dois l'accepter ou partir ».

Un apprenti (n°5, homme) mentionne lui non un conflit mais un désaccord avec un collègue, quant à l'attitude selon lui désagréable que ce dernier adopte au guichet face à des personnes jeunes ou d'origine étrangère. L'apprenti déclare en avoir parlé avec sa supérieure hiérarchique, laquelle s'est selon ses dires elle-même irritée de cette situation, mais celle-ci n'a ensuite pas répercuté au chef de département.

Enfin, le chef de département (n°6, homme) lui-même évoque les silences non pas dus aux désaccords et aux conflits, mais destinés à prévenir ces conflits : il nous fait part de son impatience liée à la lenteur de certains projets, notamment avec d'autres départements, mais à son choix de garder le silence sur cette impatience, dans la perspective de préserver la collaboration et la confiance de ses interlocuteurs. Il évoque encore une autre situation de conflit potentiel, au cours de laquelle il a fait le choix de ne pas réagir et de garder le silence sur les éléments qui lui avaient été communiqués, et de voir ainsi comment les choses se passeraient, faisant l'hypothèse que le silence serait préférable au fait d'évoquer la situation ouvertement avec les personnes concernées.

Outre la collaboration et la relation avec les collègues, et les situations de désaccords voire de conflits potentiels ou avérés, l'autre grand groupe de thèmes, objets et situations faisant l'objet de silence concerne, selon les neuf personnes interrogées, les questions relatives à la vie

personnelle et privée : « Les choses personnelles, les situations personnelles, comment cela se passe à la maison, bien, moins bien, les centres d'intérêt personnels », déclare la responsable des ressources humaines (n°7, femme) ; « certains ne parlent pas de la maison », confirme la cheffe du service AVS (n°2, femme). Ce silence peut aussi concerner la réaction de celui qui entend le récit de quelque chose de personnel et qui fait le choix de ne pas donner son opinion personnelle sur ce qui vient d'être raconté : le chef de département (n°6, homme) évoque ainsi une situation au cours de laquelle un employé a fait le récit d'un aller-retour à Londres en avion sur une journée pour faire du shopping ; le chef de département mentionne que différentes options de réponses et de réactions possibles se sont présentées à lui, et qu'il a fait le choix de ne pas exprimer son opinion réelle à ce sujet.

Toujours relativement à la sphère personnelle, les situations personnelles critiques sont mentionnées comme faisant fréquemment l'objet de silences : l'une des cheffes de service (n°2, femme, service AVS) déclare ainsi ne pas s'épancher sur la maladie psychique de sa fille, même si ses collaborateurs sont informés de manière minimale de cette situation. De son côté, l'apprenti (n°5, homme) formule une première réponse expéditive et lapidaire « les vacances, les maladies, le salaire », avant de revenir, plus tard dans l'entretien, sur l'évocation d'une situation qui semble l'avoir marqué : son camarade apprenti était souvent malade mais ne donnait pas d'explications à ce sujet, avant qu'il ne se révèle que celui-ci faisait l'objet de maltraitances. Inversement, des activités plus anodines, mais pas forcément sans incidence sur la vie de l'équipe, peuvent aussi faire l'objet de silences, selon les personnes interviewées : par exemple des loisirs partagés avec certains collègues, tel qu'un club de jeu jass.

Tentons à présent de regrouper les raisons de ces silences évoquées par ces personnes.

## **b. Raisons du silence**

Les neuf personnes interviewées dans l'administration communale évoquent différentes raisons expliquant selon elles le choix du silence.

Une première raison mentionnée concerne le rapport au temps, et ce sous deux aspects : d'une part le manque de temps pour parler, d'autre part la prédominance des temps partiels qui conduit à accorder moins d'importance au travail et aux situations problématiques qui peuvent y surgir. Le manque de temps tout d'abord : une cheffe de service (n°2, femmes, service de l'AVS) déclare ainsi « j'ai tellement de travail que je n'ai pas le temps de parler ». Remarque qu'elle fait valoir également à propos de sa collègue responsable des ressources humaines : « on voit bien qu'elle n'a pas le temps, pour parler on a vraiment besoin de ce temps ». Une autre cheffe de service (n°3, femme, service des impôts) : « J'ai parfois le sentiment de crouler sous le travail et je n'ai pas le temps de m'occuper de ce qui se passe ici ou là », comprendre : d'en parler, de chercher le dialogue à ce sujet. Ce que confirme une autre cheffe de service (n°3, femme) : « Le temps entre sûrement aussi en jeu. On a les affaires courantes, et ensuite il y a des problèmes qui ne sont pas simples à régler, qui prennent beaucoup de temps, avec les affaires courantes c'est parfois impossible [de parler] ». Ce manque de temps, plusieurs personnes (n°2, femme, cheffe du service de l'AVS ; n°3, femme, cheffe du service des impôts ; n°8, femme, employée du service de l'AVS) l'attribuent également aux nombreux temps partiels, qui rendent les moments d'échanges possibles difficiles à organiser et à trouver.

Ce rapport au temps peu propice, selon les personnes interviewées, à la voix et aux échanges, ne relève pas seulement du manque de temps « objectif ». Les personnes interrogées mentionnent également le ressenti subjectif dû aux nombreux temps partiels, lesquels non seulement laissent peu de temps pour parler et communiquer, mais aussi qui selon elles induisent un rapport différent au travail et aux problèmes susceptibles d'être évoqués : « Je pense qu'avant, lorsque je travaillais à 100%, c'était différent, certaines situations m'affectaient davantage, parce que j'étais davantage là. En travaillant à 40%, je peux davantage passer outre et dire « allez, je rentre à la maison, j'ai deux trois jours de libre », je peux mieux le digérer que quelqu'un qui travaille à 100% », déclare ainsi une employée (n°8, femme, service de l'AVS). Au temps s'ajoute, selon une cheffe de service (n°3, femme, service des impôts), la question de l'organisation de l'espace et de la séparation architecturale entre certains services : « Il arrive de temps en temps que l'on parle, mais à vrai dire ils n'ont pas de raison de venir nous voir, cela rend les choses difficiles ».

Une autre raison évoquée par les personnes interrogées concerne le fait de vouloir protéger la relation et/ou de vouloir se protéger soi en gardant le silence sur des questions qui posent problème (n°1, femme, cheffe du service finances-comptabilité ; n°9, femme, employée du service des impôts) : « On ne veut vexer personne (...). Mon sentiment me dit « laisse tomber », peut-être la peur que cela puisse avoir des conséquences, des conséquences négatives », nous dit ainsi une employée (n°9, femme, employée du service des impôts). Le chef de département lui-même indique faire parfois le choix du silence afin de ménager ses interlocuteurs, dont il aura lui-même besoin à court terme : « Je ne veux pas détruire une confiance, une collaboration établies ». Le fait de vouloir se protéger peut aussi concerner le choix de ne pas évoquer sa propre vie personnelle. Une cheffe de service (n°2, femme, service AVS) raconte ainsi en avoir selon elle trop dit à son équipe dans le passé sur sa situation personnelle, concernant les problèmes psychiques de sa fille, ce qui a conduit l'équipe à suggérer au chef de département de réduire son temps de travail, afin qu'elle dispose de davantage de temps pour s'occuper de sa fille : « Ce que je ne ferais plus, ils savent beaucoup de choses sur ma situation personnelle, je n'entrerais plus ainsi dans le détail, je raconte moins, ils connaissent plus ou moins le problème ».

Une autre raison avancée par une cheffe de service (n°3, femme, service des impôts) concerne les habitudes prises de longue date et les routines qui en résultent : « Il y a beaucoup de collaborateurs qui sont là depuis une éternité. Quand on est nouveau, il est difficile de vouloir et de mettre en œuvre certains changements, de ne pas bousculer ces gens, de s'habituer à leur rythme, ce que je comprends aussi, mais il est difficile de donner de nouvelles impulsions, de faire en sorte que quelque chose change ».

D'autres raisons sont évoquées : le degré de gravité du problème, par exemple. « Quand je ne suis pas satisfaite de quelque chose, je me demande si cela me dérange vraiment, ou si je peux continuer de vivre avec. Quand quelque chose me dérange, par exemple est-ce que cela me dérange de manière récurrente de sorte que je doive en parler, ou est-ce quelque chose sur quoi je peux passer outre. Si cela me travaille toujours, alors je me dis « stop, ce n'est pas terminé, ce n'est pas ok pour moi », alors je sais que je dois en parler » (n°8, femme, employée du service de l'AVS).

Une autre raison mentionnée est celle de la personnalité, en lien avec la biographie personnelle. Que ce soit dans le sens du silence ou au contraire de la voix. Du silence : « Chez

moi, cela a à voir avec mon enfance, le fait que j'ai du mal à m'exprimer, que j'ai toujours le sentiment que ce que j'ai à dire n'est pas du tout important, parce que l'on m'a toujours dit, quand j'étais enfant « tais-toi maintenant ! », et c'est extrêmement difficile » (n°3, femme, cheffe de service des impôts). Inversement, une autre cheffe de service (n°1, femme, service finances-comptabilité) nous déclare : « Je suis plutôt du genre à le dire quand quelque chose me pèse ».

Un autre aspect évoqué est celui du rapport au supérieur hiérarchique. Ainsi une cheffe de service (n°2, femme, service de l'AVS), évoquant ses échanges avec le chef de département : « On peut parler, mais ce n'est pas facile, parce qu'il est quand même mon chef, je ne sais pas jusqu'où j'ai le droit d'aller, certes il dit que je peux continuer, mais parfois ce n'est pas si facile ». Plus loin : « La critique ne serait sûrement pas un problème, mais ce dont j'ai déjà fait l'expérience, je voulais dire quelque chose, la seule réponse a été « j'ai la situation en main, affaire suivante ». Alors le thème est plié. Je ne peux pas continuer... ».

Un autre élément concerne la nature des tâches et des prestations délivrées aux citoyens (n°2, femme, cheffe de service de l'AVS) : « Nous avons beaucoup d'utilisateurs qui ont des problèmes, nous parlons toute la journée de problèmes, et ensuite on n'a plus envie de parler encore ».

Le sentiment de responsabilité ou au contraire de non-responsabilité à l'égard d'une situation ou d'un problème est également mentionné : « Quand j'entends des collaborateurs se demander « pourquoi l'apprenti n'a-t-il pas éponge ici ? », « pourquoi personne ne s'en est occupé ? », je leur réponds « en avez-vous parlé avec la personne concernée ? », ils me répondent « bien sûr que non, je pense que c'est à toi de le faire », « je pensais que ce n'était pas à moi de le faire » ».

Une dernière raison évoquée par deux personnes, l'apprenti (n°5, homme) et le chef de département (n°6, homme), concerne les modalités de décision et la dépendance à l'égard du politique, qui peuvent selon elles fonctionner comme des freins à la parole et à la proposition d'impulsions nouvelles : « Dès que plusieurs échelons sont nécessaires, le chemin plus long, je pense que c'est plus difficile, parce que l'on doit décider de tellement de choses, avec le parlement, les habitants etc., chacun doit dire oui ou approuver, cela peut conduire au fait que quelqu'un se dit « ok, laissons les choses comme elles sont », plutôt que d'engendrer un énorme surplus de travail ». Propos rejoints par ceux du chef de département (n°6, homme) : « Je pense que les collaborateurs parlent plutôt moins parce qu'ils ont conscience que rien ne peut changer, car beaucoup de politique entre aussi en jeu ». Raisonement qu'il applique également aux cadres : « Je peux être cadre et, pour le dire de manière provocatrice, me rendre la vie très facile en allant simplement chercher les ordres du politique, je peux me rendre la vie difficile en faisant remonter des projets, des thèmes à la surface, avec le risque de me faire taper sur les doigts (...). Si j'attends que quelqu'un me demande quelque chose, je n'ai pas besoin de parler ».

Penchons-nous désormais sur le troisième regroupement d'éléments : la perception semble-t-il récurrente et partagée d'un climat frais voire froid et d'un niveau de silence élevé dans le département en question.

### **c. Ressentis du calme, du froid et du silence**

Les résultats recueillis dans l'administration communale font ressortir la perception et le ressenti d'un climat au mieux calme, mais plus souvent froid et placé sous le signe du silence.

Ce climat peut être perçu, dans le meilleur des cas, comme calme et neutre : « Assez neutre. Chacun laisse l'autre dans le calme, car l'on sait que l'on n'a rien en commun, certes on travaille ensemble, mais les échanges à caractère privé ont peu de place. Nous sommes plutôt distanciés, neutres » (n°3, femme, cheffe du service des impôts). Ce que la responsable des services humaines décrit ainsi de son côté : « Assez calme, constant. Nous avons une manière d'être polie, correcte, on ne veut pas forcément trop se rapprocher, c'est assez formel ».

Plus souvent, les personnes interviewées pointent une ambiance, un climat plus frais que neutre : « Frais. En vingt ans que je suis ici, cela a beaucoup changé. Nous nous sommes souvent demandé pourquoi, il y a deux ou trois personnes dans l'équipe, depuis que ces personnes sont là, c'est devenu frais. C'est frappant de voir comment une seule personne peut réprimer, le mot est méchant, disons peut pousser les autres à devenir réservés, si bien qu'on n'ose plus se demander le lundi matin « qu'est-ce que tu as fait ce week-end ? », quand ces personnes sont dans la pièce » (...), il suffit d'une, deux ou trois personnes comme ça et le bon climat s'évapore ». Impression et perception partagée par une autre employée (n°9, femme, employée du service des impôts) : « J'ai le sentiment que c'est assez froid. Des touches personnelles me manquent un peu parfois, bien sûr nous sommes là pour travailler, mais parfois il suffit de quelques mots le matin sur les affaires courantes, j'ai le sentiment que c'est limité à l'extrême minimum, chacun fait ses choses, c'est ok bien sûr, mais on pourrait peut-être un peu plus communiquer ensemble ». Et de poursuivre : « Il y a des jours où je me dis, hm, c'est extrêmement silencieux, personne ne dit rien, et là je me dis... ».

L'adjointe au chef de département (n°1, femme) nous répond de la manière suivante lorsque nous lui demandons comment elle perçoit le climat au sein du département : « Nous y travaillons. Les choses doivent encore s'améliorer. Nous sommes comme nous sommes ». Ce que le chef de département (n°6, homme) nous confirmera : « Il y a beaucoup de silences entre les différents services au quotidien ».

Le quatrième regroupement d'éléments dans les résultats recueillis dans cette administration communale concerne le fait que les différentes personnes interrogées considèrent l'un des quatre services comme un service à part au sein du département finances : le service de l'AVS.

### **d. Le service de l'AVS : un service à part**

Dans les entretiens menés avec les neuf personnes du département finances, un thème revient de manière récurrente : le fait que le service de l'AVS soit un service à part au sein des quatre services. Cet élément émerge aussi bien dans les propos de celles et ceux qui composent ce service, que dans les propos des membres appartenant aux autres services du département.

Cette différence relève d'abord d'une donnée institutionnelle mentionnée par la cheffe du service en question : « Nous sommes subordonnés à la caisse de compensation du canton, à vrai dire nous travaillons pour elle et notre mandant est la caisse de compensation et pas la commune. Nous sommes simplement soumis à la commune et recevons également notre salaire via la commune ».

Cette différence ne relève cependant pas, selon les personnes interrogées, d'une dimension uniquement institutionnelle. Le chef de département le dit sans ambages (n°6, homme) : « Le service AVS est une troupe à part, comme unie par un pacte, ils le cultivent d'ailleurs, ils sont très proches, cela vient aussi des locaux, ils sont ensemble toute la journée ». Ce que confirment les membres de l'AVS eux-mêmes : « A l'AVS, nous sommes plutôt très bruyants, nous discutons, nous interagissons. J'ai l'impression qu'au service des impôts c'est plutôt pincé, un peu retenu, très suisse, comme on se représente un Suisse typique ». Plus loin : « L'AVS forme en tous les cas une équipe. Je ne me suis jamais sentie à l'aise avec autant de femmes (rires). Je trouve vraiment que nous formons une super équipe » (n°8, femme, employée, service de l'AVS). Ce que confirme la cheffe du service en question (n°2, femme, service de l'AVS) : « Dans le service AVS c'est super, et les autres le savent aussi. On rit aussi souvent, il y a bien sûr des jours où quelque chose ne va pas bien, mais on le remarque et on peut dire « je préfère rester à la maison aujourd'hui », nous sommes très ouverts, flexibles ». La responsable des ressources humaines (n°7, femme) le confirme également : « Nous avons un service qui s'entend très bien (...), ils ont les mêmes centres d'intérêt, ils font du sport ensemble une fois par semaine ou tous les quinze jours, ils arrivent à aller boire une bière de temps en temps, à passer un week-end au ski, mais cela est encouragé par la cheffe du service, les collaborateurs y mettent aussi du leur, et ils s'entendent bien ».

La cheffe de service de l'AVS (n°2, femme) ajoute que les membres du service prenaient à une époque leur petit-déjeuner en équipe resserrée. Cette activité séparée était mal perçue, ce qui a conduit le département à ensuite élargir ce moment à l'ensemble des personnes du département, mais sans succès. Par ailleurs, cette même cheffe de service évoque le fait que l'AVS reçoit très souvent des cadeaux de la part des usagers reconnaissants ; elle et ses collègues proposent spontanément de partager ces cadeaux avec les membres des autres services du département, mais les usagers insistent pour que les cadeaux restent aux mains de l'AVS. Certains collègues des autres services ne comprennent pas.

Cette différence par rapport aux autres services du département, la cheffe du service AVS l'attribue également à la nature même des tâches et des prestations : « Au service de l'AVS, nous avons beaucoup de contacts avec les usagers, au service finances très peu de contact avec les usagers, et cela se reflète dans la culture, nous sommes très différents ». Cette différence est également perçue et soulignée par des personnes des autres services, telle la cheffe du service impôts (n°3, femme) : « Le service AVS là, avec quatre personnes, ils sont refermés sur eux-mêmes et se considèrent comme une équipe et ne font pas volontiers quelque chose avec nous ». Le chef de département raconte ainsi : « Nous avons essayé de jeter un pont en répartissant une collaboratrice à 50% sur l'AVS et à 50% sur les finances. Cela n'a pas fonctionné car il y avait à cet endroit-là une autre sous-culture qu'à cet endroit-ci. Nous pouvions très bien le ressentir à la surface. Cela a été évoqué par l'employée ».

Cette différence, la cheffe du service en question la résume en définitive de manière lapidaire : « Nous faisons partie des finances, mais nous sommes à vrai dire autonomes ».

S'achève ici la présentation des résultats, mise en forme synthétique des propos tenus, déjà thématiques et regroupés, mais sans commentaires de notre part. Dans chacune des deux organisations, des thèmes et objets des silences, des raisons mises en avant par les personnes interrogées ; en outre, du côté du fournisseur municipal d'énergie, une communication décrite comme directe et ouverte, dans une organisation qui paraît, aux dires des personnes interrogées,

présenter une forte dimension sociale, tout en étant soumise à différents changements en faisant une organisation hybride, entre privé et public ; du côté de l'administration communale investiguée, un département perçu et ressenti, selon les propos recueillis, comme calme voire froid et dont l'un des quatre services est décrit et se dit lui-même comme foncièrement différent des autres, dans son mandat, son rapport aux usagers et son ambiance interne.

Tentons maintenant d'analyser ces résultats et de cerner ce qui peut en être dit en termes de silences.

## V. Analyse et discussion

Nous commencerons par proposer et développer notre analyse des résultats obtenus et présentés dans la partie précédente.

Nous mettrons ensuite ces éléments en discussion avec les éléments évoqués dans l'état de la recherche : les résultats et leur analyse confirment-ils ou infirment-ils au contraire ce que l'état de la recherche nous donnait à lire ou à entendre des silences organisationnels ? Les modulent-ils, et si oui dans quelle mesure ?

### A. Analyse

Notre analyse s'articulera autour de trois moments.

D'abord au plus près des deux organisations investiguées, nous tenterons de montrer en quoi ces deux organisations présentent selon nous un rapport au silence et à la voix foncièrement différent, ce notamment du fait d'un impact différent des quatre variables culture, climat, équipe et management.

Dans un deuxième temps, nous montrerons dans quelle mesure ces quatre variables jouent, dans la formation et le maintien des silences un rôle certes significatif, mais à nuancer, à préciser et à compléter : tout d'abord, ces variables ne permettent pas seulement d'expliquer des différences, elles engendrent et révèlent aussi des similitudes et des points communs ; ensuite, certains points communs aux deux organisations semblent dépasser les spécificités propres liées à ces variables, certaines causes des silences paraissant pouvoir être attribuées à d'autres variables que celles-ci.

Nous essaierons enfin de poser quelques jalons relativement à la spécificité du secteur public, en nous demandant dans quelle mesure cette dimension apparaît susceptible, au regard des résultats obtenus, d'influer sur les silences dans les organisations publiques.

#### 1. Deux organisations, deux rapports au silence et à la voix différents

Notre analyse des données recueillies nous conduit à penser que les deux organisations présentent un rapport au silence et à la voix fort différent : dans la première organisation, le fournisseur municipal d'énergie, nous pensons avoir à faire davantage à une voix inopérante et non entendue qu'à un silence prégnant : le silence est certes présent, mais son ressenti ne semble pas aussi omniprésent et pesant que ce qui freine et empêche la voix voire la condamne à être inefficace.

Dans la seconde organisation au contraire, à savoir le département finances de l'administration communale, c'est en revanche un *quasi* climat de silence qui semble régner. Restera à expliquer dans quelle mesure et pourquoi.

##### a. Fournisseur municipal d'énergie : la voix inopérante plutôt que le silence

Nous l'avons vu dans la présentation des résultats, les personnes interrogées dans l'unité « entretien réseaux et équipements » évoquent certes spontanément un certain nombre de thèmes, objets et situations faisant l'objet de silences : les questions techniques, les aspects liés à la sécurité, la consommation de produits illicites, et les différentes insatisfactions

(collaboration avec certains collègues, inégalités de traitement, interfaces parfois peu claires, rétention du savoir et des savoir-faire par les plus anciens). Autrement dit, il y a bien des silences organisationnels dans cette unité, sur des thèmes, objets et situations que les personnes interrogées décrivent, identifient et relatent lorsqu'on leur pose la question.

Pour autant, et cependant, deux éléments majeurs nous conduisent à relativiser, si ce n'est la fréquence et la diversité de ces silences, du moins leur impact sur les employés et sur l'organisation : tout d'abord, l'ensemble des personnes interrogées, que ce soit les employés de la base ou des membres de l'encadrement (trois chefs d'équipe, chef d'unité), insistent sur la non difficulté à dire les choses, quand ils en ressentent le besoin. Il n'est certes pas à exclure qu'une partie de ces réponses s'ancrent éventuellement dans le désir de donner une image positive d'eux-mêmes et/ou de leur unité, néanmoins la concordance des témoignages d'une part, et leur capacité à décrire sans détour ce qui leur pèse par ailleurs nous conduit à formuler l'hypothèse qu'en définitive ce ne sont pas tant les silences eux-mêmes qui sont le plus source d'insatisfaction dans le quotidien de leur travail, que le fait que les choses dites ne soient pas entendues et prises en compte comme souhaité ; ce pour la raison que les choses semblent, au moins pour une grande partie d'entre elles, être dites, lorsqu'elles ne conviennent pas aux personnes concernées.

Ensuite, un autre élément se révèle frappant dans l'analyse des résultats obtenus : lorsque l'on pose aux personnes interrogées la question des choses passées sous silence, ce sont souvent des choses qui ont été évoquées (mais problématiques) plutôt que non dites qui sont mentionnées par les personnes interviewées : manque de ressources, inégalités des tâches entre les trois équipes, salaires ne reflétant pas assez les différences de niveau de qualification.

Dès lors, dans cette unité, ce ne sont, semble-t-il, pas tant les silences en tant que tels, aussi réels soient-ils, que les obstacles, les freins à la parole et les non aboutissements de la voix qui paraissent prévalents ou du moins subjectivement pesants pour les personnes : les choses paraissent majoritairement dites, mais la parole est entravée ou inopérante.

Voyons d'abord pourquoi les choses semblent majoritairement dites. La prise en compte des quatre variables culture, climat, équipe et management livre ici des clés de lecture et d'analyse précieuses.

Tout d'abord, la culture professionnelle à l'œuvre au sein du fournisseur municipal d'énergie apparaît propice à l'usage de la voix quand la situation l'implique. Ce pour différentes raisons. Elle est d'abord fondée sur une communication très ouverte et directe, nous l'avons vu : d'une part le tutoiement à tous les niveaux de la hiérarchie, ce même entre l'employé situé en bas de l'échelle et le n°1 de l'organisation, ce que les employés disent majoritairement percevoir comme une manière de faire tomber les obstacles et les réticences, quand des choses sont à dire ; d'autre part la prédominance des professions manuelles, orientées sur l'action et sur des tâches très pratiques, impliquant un rapport instrumental à la parole afin de produire des résultats concrets et, en cas de problèmes, la recherche de solutions concrètes, rapides et faisables. Ce à quoi s'ajoute la place de l'informel, à savoir les activités sportives, ludiques ou de sociabilité conviviale, qui entretiennent et alimentent les liens entre les différents employés.

A ceci s'ajoute ce que plusieurs personnes interrogées décrivent comme une culture de l'erreur, permettant de faire état des difficultés rencontrées : « Mieux vaut faire une faute que d'attendre tout le temps », déclare ainsi l'un des trois chefs d'équipe. Un contremaître évoque ainsi le mélange de confiance et de liberté accordées par l'organisation, mélange qui permet de

tenir compte, au moins dans une certaine mesure, des besoins de chacun et de son état de forme du moment.

A cette culture empreinte de confiance et de collégialité, faite de communication directe et ouverte, de confiance de la part de l'organisation, de rôle notable des sociabilités informelles et de culture de l'erreur vient s'ajouter un autre élément significatif, celui de l'ancrage fortement social de l'organisation : comme nous l'explique le responsable des ressources humaines, on évoque les problèmes afin d'essayer de leur trouver des solutions, par exemple lorsqu'un employé ou un cadre ont des besoins particuliers (enfant malade, besoins de coaching, de formation continue).

Cette culture propice à la parole s'articule à des pratiques de management que les managers mais surtout les employés eux-mêmes décrivent comme placées sous le signe de la disponibilité et de l'ouverture. C'est d'abord l'encadrement supérieur, à savoir le nouveau chef du réseau, qui demande explicitement que les départements coopèrent. C'est aussi ce que confirme l'un des trois chefs d'équipe lorsqu'il affirme se montrer aussi disponible que possible pour ses collaborateurs. Un autre chef d'équipe se fait fort de se rendre chaque semaine sur chacun des chantiers en cours. Un contremaître relate ainsi un épisode au cours duquel il a confié à son supérieur hiérarchique que son épouse souffrait d'un grave problème de santé : « Il m'a tout de suite dit « Si tu as besoin de quelque chose, nous sommes là, la famille avant tout ». Cela m'a montré que c'est un chef humain ».

Cette relation de confiance est mise en exergue à travers le fait que les employés s'en remettent à leur supérieur direct pour débloquer, faire avancer une situation qu'eux-mêmes n'ont pu faire évoluer.

Cette culture et ce management semble-t-il propices à l'usage de la voix s'appuient sur une unité qui parvient à faire équipe. Si deux personnes interrogées émettent des réserves relativement à l'inégale répartition des tâches entre les trois groupes et à un partage des ressources qui pourrait parfois être plus efficient et plus fluide, plusieurs facteurs paraissent garantir un fonctionnement si ce n'est optimal, du moins satisfaisant en tant qu'unité fonctionnant comme équipe : une communication ouverte et directe, nous l'avons dit, la possibilité de principe de faire appel aux ressources du groupe voisin quand la situation l'exige et quand la demande est formulée en amont, mais aussi une cohésion due au fait que les soudeurs sont réunis dans un seul et même groupe, ce qui a permis un développement des compétences et l'instauration d'une « même langue ». En outre, la présence des sociabilités informelles, autour d'une bière après la journée de travail et le week-end à travers des événements sportifs (football, hockey). Enfin, la composition rajeunie de l'équipe contribuerait également à un changement de pratique et de rapport à la voix, à la formulation de propositions et par exemple d'acquisitions de nouveau matériel.

Cette culture *quasi* familiale, ce management disponible et ouvert et cette équipe qui dans le partage formel des ressources et le partage de temps plus informels fonctionne et se vit comme équipe, se traduisent par un climat semble-t-il convivial, sous la forme de rapports décrits comme ouverts, collégiaux et détendus, perceptibles aux rires et aux taquineries bon enfant qui précèdent le briefing du matin.

L'articulation de ces différents éléments paraît pouvoir expliquer le fait que les personnes interrogées déclarent dire les choses quand elles en ressentent le besoin. De fait, ce

ne sont pas tant les silences proprement dits qui semblent présents dans l'unité investiguée, que les difficultés et les échecs auxquels se heurte la voix.

Les obstacles ou du moins les freins à la voix se révèlent de fait à la fois divers et puissants, en amont ou en aval de la voix : tout d'abord, la bureaucratie, que plusieurs employés nous décrivent comme de plus en plus prégnante, et dissuasive quant à l'usage de la voix, puisque tout rapport d'incident, toute proposition nouvelle doit passer par des formulaires perçus comme fastidieux et superflus, entraînant un blocage par anticipation de la part du supérieur hiérarchique. Ainsi, les choses sont éventuellement dites à l'oral, mais leur formalisation à l'écrit, requise par l'institution, semble dissuader de poursuivre la formalisation écrite, condition et garantie de prise en compte, soit des situations problématiques, soit des propositions et initiatives nouvelles.

Autre élément freinant la parole, notamment celle émanant de l'encadrement, la tolérance décrite comme moindre à la critique, notamment chez les jeunes générations, qu'il faudrait davantage ménager et qui seraient moins en mesure de supporter des remarques ou feedbacks négatifs, ces jeunes générations étant elles-mêmes inversement plus loquaces. Ce que l'un des trois chefs d'équipe attribue également à « l'esprit du temps, de l'époque » (« Zeitgeist » : « Aujourd'hui nous devons beaucoup plus faire attention aux sentiments, prendre en compte les employés, on doit beaucoup plus prendre en compte les relations sociales, sinon il y a une plainte de ce côté ou une réclamation via les RH, parce qu'on se sent traité de manière injuste (...). Autrefois, on se taisait, on pensait « zut » mais le chef décidait ».

A ceci s'ajouterait un moindre sens des responsabilités et un moindre courage que dans le passé, ce qui conduit à ne pas dire les choses afin de ne pas avoir de « mauvais points » en vue de l'entretien d'évaluation annuel, lequel a une incidence sur le salaire.

A ces obstacles et freins à la voix, qui l'empêchent parfois en amont de surgir, s'ajoute en aval une série d'éléments qui paraissent condamner la voix à rester inopérante, non entendue et/ou non prise en compte.

Le premier élément dans ce sens consiste dans la mention régulière du fait que les choses sont certes dites mais non prises en compte. L'un des trois chefs d'équipe mentionne ainsi, dans un mélange d'humour et de dépit, qu'une phrase devenue classique dans l'organisation est « on verra » (« wir schauen dann »), ce que confirme d'ailleurs un contremaître lorsqu'il met cette phrase spécifiquement en lien avec le thème spécifique du salaire. Le chef d'équipe ajoute que l'expérience répétée de la non prise en compte des besoins et inputs par la hiérarchie suscite à terme la résignation chez les employés qui ont tenté de faire usage de la voix. Il raconte lui-même avec amertume avoir plusieurs fois notifié par oral et par écrit à des interlocuteurs qu'un chantier poserait un problème technique. Cette mise en garde n'a pas été entendue et prise en compte, ses prédictions se sont confirmées et des reproches lui ont été adressés, malgré ses mises en garde.

Les causes de cette non prise en compte peuvent selon lui être multiples : la hiérarchie n'a pas le temps, n'est pas intéressée par la proposition, la proposition en question ne « rentre pas dans le schéma », ou la prise en compte est simplement remise à plus tard. Autre scénario évoqué : lorsqu'un input est formulé, le feedback revient plus tard sur complètement autre chose que la proposition initiale, la proposition ayant été déformée à chaque étape du fait d'échelons intermédiaires trop nombreux. Le risque est alors selon lui celui de la résignation et de l'indifférence, risque confirmé par un collègue contremaître, ce dernier mentionnant les

situations fréquentes au cours desquelles plusieurs tentatives auprès de la hiérarchie n'apportent pas de changement, suscitant à terme résignation et indifférence, par exemple après avoir alerté à de nombreuses reprises la hiérarchie quant à la nécessité de recruter.

Ce contremaître mentionne d'autres raisons que celles évoquées par son collègue chef d'équipe, mais qui les complètent : une demande ou proposition peut ne pas aboutir, soit parce que la hiérarchie du middle management ne le veut pas, soit, éventuellement encore, parce que le règlement ne le permet pas. Cette parole utilisée mais non suivie d'effets revient de manière fréquente dans les entretiens menés. Cette conviction largement répandue que le fait de faire entendre son point de vue ne sera pas pris en compte et ne servira donc à rien explique d'ailleurs en grande partie, selon le responsable des ressources humaines la faible participation à la précédente enquête de satisfaction des employés de cette unité.

Non seulement la voix peut être entravée ou dissuadée par les contraintes bureaucratiques liées à son usage, ou encore non prise en compte par la hiérarchie, mais elle peut même se retourner contre celui qui en fait usage : un contremaître raconte ainsi comment des demandes récurrentes auprès de son supérieur hiérarchique en vue d'un recrutement de nouveaux employés a fini par susciter la réprobation et le discrédit aux yeux de ce supérieur, lequel a vu dans ces demandes récurrentes le signe d'une incapacité à effectuer correctement les missions et tâches qui lui étaient attribuées.

Enfin, la voix, sous la forme de remontée d'informations quant à des situations non optimales sur le terrain, peut aussi se heurter à des problèmes structurels ou conjoncturels, notamment lorsque des changements juridiques occasionnent des changements techniques, que des remontées éparées quant aux problèmes rencontrés de ce fait sur le terrain ne suffisent pas à faire évoluer : ainsi en est-il des changements d'interfaces résultant d'une modification de l'ordonnance régissant les domaines d'interventions du fournisseur d'énergie sur les lieux d'intervention (accès aux compteurs d'eau et de gaz) : si le problème d'une interface pas assez claire définissant les limites matérielles de l'intervention du fournisseur au sein des immeubles semble connu, les multiples remontées à ce sujet semblent pour l'instant ne pas avoir suscité de clarification des champs et modalités d'intervention, causant insatisfaction et frustration chez les employés fréquemment confrontés à des situations où cette interface est cruciale.

Dans le cas de l'unité où nous avons mené les douze entretiens, ce ne sont donc en définitive pas tant les silences eux-mêmes qui paraissent prégnants (quoiqu'ils existent), que le ressenti d'une voix non opérante, quand elle est utilisée.

Le rapport à la voix et au silence se révèle fondamentalement différent dans le département finances de l'administration communale investiguée.

## **b. Département finances de l'administration communale : un *quasi* climat de silence**

L'analyse des résultats obtenus lors des neuf entretiens menés dans l'administration communale conduit au constat d'un rapport à la voix et au silence fort différent de celui qui paraît prévaloir dans l'unité du fournisseur d'énergie : dans le département finances de la commune en question, c'est bien un *quasi* « climat de silence », pour reprendre l'expression de l'article fondateur de Milliken et Morrison (2000), qui semble régner.

Nous l'avons vu lors de la présentation des résultats, les employés décrivent un climat dans le meilleur des cas « calme » ou « neutre » mais plus souvent leurs propos renvoient au

« frais » voire au « froid », une employée allant jusqu'à explicitement évoquer la perception aiguë d'un silence physique qui paraît révélateur de silences autres que physiques *stricto sensu*, mais qu'elle a elle-même du mal à qualifier et commenter, laissant place à une ellipse : « Il y a des jours où je me dis, hm, c'est extrêmement silencieux, personne ne dit rien, et là je me dis... ».

Dans un premier temps, et dans une certaine mesure, cette atmosphère évoque un lieu concentré, absorbé par l'austère et assidu travail des données chiffrées. Presque monacal et ascétique. Ce silence serait alors, au moins pour une part, la condition en même temps que le signe d'une extrême centration sur la tâche, d'un professionnalisme minutieux voire perfectionniste qui ne se laisse pas ou peu distraire, plaçant au-dessus de tout la réalisation précise, fiable et impeccable d'un labeur exigeant.

Cependant, d'autres éléments indiquent rapidement la prégnance des silences qui ne relèvent pas seulement d'un travail studieux : deux employées de deux services différents évoquent chacune au cours de l'entretien un conflit ouvert les ayant opposées au sujet de la prise en charge du guichet, la première considérant que celui-ci devait être assuré par la seconde, alors que cette dernière considère que la très grande majorité des demandes adressées par les usagers ne la concernent pas mais sont au contraire du ressort de sa collègue. Ce conflit, connu de tous les employés du service puisqu'il a notamment suscité une confrontation directe et explicite en séance plénière, n'est plus thématiqué, alors même que ses conséquences demeurent encore vives, les deux employées concernées ayant réduit leur communication au strict minimum, alors qu'elles déclarent l'une et l'autre avoir échangé dans le passé de manière à la fois beaucoup plus substantielle en quantité et très cordiale sur la forme. Indice significatif, certaines autres personnes interrogées évoquent de manière très évasive ce conflit lors des entretiens, mais d'une manière qui ne permet d'identifier qu'il s'agit de ce conflit en question qu'une fois que les deux entretiens avec les deux protagonistes ont eu lieu.

Un autre élément frappant dans l'analyse des entretiens semble lui aussi indiquer un *quasi* climat de silence : un double mouvement, va-et-vient récurrent entre « avoir essayé » et « s'être résigné », pour caractériser les tentatives du management de susciter un climat et des rapports de travail différents, mais aussi éventuellement, dans le cas de certains employés, sa propre attitude : « je voudrais bien » mais « cela ne m'est pas si important ». Comme si le département en question semblait voué si ce n'est à tanguer, du moins à flotter dans un entre-deux, entre d'une part des vellétés de changement (des autres et/ou de soi-même), et d'autre part une satisfaction suffisante quant à la situation présente, quand bien même celle-ci est par ailleurs décrite comme non optimale, en termes de communication formelle (centrée sur les objectifs et les tâches) ou informelle (vouée aux moments de sociabilité et de convivialité dans ou hors de l'organisation).

Examinons à présent ce que les variables culture, équipe, management et climat permettent de mettre en lumière de ce *quasi* climat de silence.

La culture, tout d'abord, présente deux traits saillants : d'une part une dimension conservatrice, peu encline à la nouveauté ; d'autre part, la prévalence du formel, de la retenue, de la correction et de la centration sur la tâche par rapport à l'informel. Cet ancrage dans le passé s'expliquerait notamment, selon l'une des cheffes de service, par l'âge d'un certain nombre d'employés, auquel nous renvoyons d'ailleurs d'autres personnes interrogées ; elle s'expliquerait aussi, selon la cheffe de service, par la proximité et la dépendance à l'égard du

politique, qui aurait selon elle une répercussion sur le peu de disposition des employés à formuler des propositions nouvelles.

A cette culture qui semble orientée vers le passé ou du moins satisfaite du présent et du donné, s'ajoute une culture dans laquelle le formel prend le pas sur l'informel : prévaut, dans l'attitude, la politesse, la retenue et la réserve, le contrôle de soi, le peu d'expansivité sur sa vie personnelle, au profit de la centration sur les tâches à réaliser.

Inversement, et à la différence de cette culture qui paraît présente dans trois des quatre services du département (finance-comptabilité, impôts, personnel), le service AVS présente une sous-culture qu'aussi bien ses membres que les employés des autres services décrivent comme séparée, à part : « bruyante », fondée sur les interactions, sur la flexibilité des tâches et, dans une certaine mesure, des besoins de chacun, ainsi que sur l'importance accordée à l'informel : petits-déjeuners en équipe, sorties communes, week-ends au ski.

Entre ici en jeu la seconde variable, celle de l'équipe. L'analyse des résultats nous conduit à penser que nous sommes ici confrontés à un département qui ne parvient pas, ou trop peu, à faire équipe, et que ceci a des conséquences majeures sur l'usage de la voix et le choix fréquent voire récurrent du silence. Cette difficulté voire cette impossibilité à faire équipe s'enracinent semble-t-il dans plusieurs facteurs : tout d'abord, et c'est l'objet des propos de plusieurs personnes interrogées, la multiplication des temps partiels. Ces temps partiels ont plusieurs conséquences : tout d'abord, ils réduisent à la portion congrue les échanges, que ce soit formels sur les tâches et les activités ou plus informels, soit parce que les collègues qui seraient des interlocuteurs possibles ne sont pas là, pas assez là ou pas là sur les mêmes plages horaires, soit parce que l'on a soi-même trop de travail, au regard des tâches à réaliser et du temps limité dont on dispose ; ensuite, ils suscitent, aux dires mêmes de certaines personnes concernées, si ce n'est un détachement, du moins une prise de distance par rapport aux enjeux professionnels, prise de distance qui certes peut être salutaire dans certaines situations problématiques et/ou conflictuelles, mais qui, dans le même temps, suscite moins le besoin de prendre les problèmes à bras le corps lorsqu'ils surgissent, de les traiter en en faisant l'objet d'une élaboration commune et d'une discussion ; enfin, ces temps partiels peuvent le cas échéant éventuellement même devenir la source de conflits, dès lors qu'ils induisent des différences potentielles de modalités, de déroulements, de droits, en fonction des jours de présence.

Cette différence de modalités et de déroulements, et plus largement, cette difficulté à former un tout cohérent, signant la difficulté à faire équipe, peuvent également être lues dans le renoncement, du fait de ces nombreux temps partiels, à une séance réunissant l'ensemble des collaborateurs : deux séances se tiennent à vingt-quatre heures d'intervalle, censées permettre les mêmes échanges et flux d'information, même si, comme le signale la responsable des ressources humaines elle-même, ce ne sont jamais tout à fait les mêmes séances. Ne serait-ce que parce que, comme le note cette personne, le lundi, un déjeuner commun, préparé par le chef de département, précède la séance, alors que le mardi il ne s'agit que d'un simple café, plus banal et anecdotique.

Au-delà des nombreux temps partiels, c'est la perception même des missions et des tâches en résultant qui semblent renforcer la difficulté à faire équipe : plusieurs personnes interrogées indiquent spontanément que leur domaine d'activité spécifique n'a que peu voire pas du tout de rapport avec les collègues des autres services : les quatre domaines d'activité

sont perçus et vécus comme des secteurs cloisonnés, qu'aucun point commun ou transversal quel qu'il soit, que ce soit la prédominance des données chiffrées ou encore le service public, ne pourrait souder, réunir, ou du moins mettre en lien. De ce fait, le partage des tâches introduit il y a un an semble condamné à rester minimaliste : un transfert automatique d'appel lorsque la personne est déjà occupée au guichet ou déjà en ligne.

Dans ce contexte, le service AVS, très soudé, faisant la part belle à l'informel, et qui plus est séparé des trois autres services sur le plan architectural par un hall et deux lourdes portes, apparaît comme une petite équipe dans un département plus grand qui lui ne parvient pas à se vivre comme équipe.

La variable management joue ici également un rôle : ce management nous paraît très timide dans les mesures permettant et favorisant les échanges et l'usage de la voix. Tout d'abord, le chef de département fait l'objet de descriptions ambivalentes : s'il semble globalement apprécié par les personnes qui ont directement à traiter avec lui (cheffes de service, apprenti), il demeure lointain des employés de la base, lui-même constatant que ces employés osent rarement s'adresser directement à lui, venir le trouver, et que si tel est le cas, c'est soit dans une situation exceptionnelle, soit dans une situation problématique qui a déjà trop dégénéré pour que le cas ne revienne pas jusqu'à lui. La responsable des ressources humaines, qui souligne avec une relation de confiance, constructive et détendue avec lui, note par ailleurs que l'attitude du chef de département peut être perçue par certaines employées comme « rude », « dure », si bien que celui-ci ne semble pas facilement accessible.

Au-delà de la personne même du chef de département, c'est un management très timide notamment et particulièrement dans les mesures favorisant les échanges et l'usage de la voix, qui paraît avoir été mis en œuvre, et qui a été évoqué en notre présence : des mesures inaugurales à la fois minimales, et semble-t-il sans lendemain, mais perçues comme significatives et suffisantes par le chef de département lui-même (Marshmallow challenge, travail sur le changement de perspective sur la base d'un tableau de Dali) ont été destinées à une époque à créer un sentiment d'appartenance. Actuellement, d'autres mesures sont encore mises en place, mais apparaissant à la fois trop éparses, trop rares et trop ponctuelles (repas préparé par le chef de département une fois par mois avant la séance mensuelle, salle de réunion repeinte ensemble) au regard du contexte et des éléments défavorables à la fois divers et massifs évoqués ci-dessus, pour parvenir à faire équipe. La conduite des séances mensuelles elles-mêmes, censées réunir l'ensemble du département, outre le fait que celles-ci ont finalement été scindées en deux séances en raison des nombreux temps partiels, se révèle fonctionner selon un principe top down, laissant au bout du compte très peu de place aux échanges entre les différents membres du département, à la formulation de critiques, de commentaires, de propositions et de suggestions : le chef de département communique les informations jugées importantes et pertinentes via une présentation PowerPoint, et s'assure pour la forme en fin de séance que les participants de la réunion n'avaient pas de questions ou remarques particulières à formuler.

Enfin, le management n'a pas impulsé de mise en travail sur ce qui dépasse les spécificités techniques propres à chacun des quatre services, sur ce qui transcende les particularités et rassemble au-delà des tâches et contenus propres à chacun, de sorte que chacun de ces quatre services se vit de fait comme un service à part, sans lien avec les autres, ou alors minimal (guichet assuré par un autre service un jour par semaine, pause café). Le chef de

département déclare avoir essayé au début de son activité, mais les tentatives initiales semblent avoir cédé la place au renoncement.

Dans ces conditions, le climat paraît bien être celui décrit par les différentes personnes interrogées : un climat à la fois peu fondé sur la coopération, les échanges et la communication entre les services, dès lors que chacune se cantonne à une approche cloisonnée de ses tâches et de ses attributions, peu convivial, dès lors que les moments de sociabilité sur le temps de travail ou hors du temps de travail apparaissent très limités, et en définitive, peu propice à l'usage de la voix.

## 2. Les variables de l'organisation : un rôle significatif, quoiqu'à nuancer

Tentons de prendre un peu de hauteur et de distance par rapport aux résultats obtenus et à la première partie d'analyse ci-dessus : nous constaterons que les variables de l'organisation jouent un rôle significatif dans les silences, expliquant des différences entre les deux organisations, quant aux contenus mais aussi relativement aux causes de ces silences. Nous observerons néanmoins et par ailleurs d'une part que ces variables révèlent des points communs au-delà de ces différences et particularités, d'autre part que le rôle de ces variables doit être nuancé et complété : celles-ci ne suffisent pas à rendre compte des silences, ces derniers s'ancrant également dans d'autres causes et motifs.

### a. Culture, management, équipe, climat : l'influence sur les silences

Le premier moment d'analyse ci-dessus nous conduit à penser que la culture organisationnelle, le climat organisationnel, l'équipe et le management jouent bien un rôle significatif dans le développement et le maintien de silences organisationnels.

Si, comme nous l'avons évoqué, c'est davantage l'inefficacité de la voix plutôt que les silences eux-mêmes qui se donne à lire dans la première organisation, c'est bien un *quasi* climat de silence qui semble s'être développé dans le département de la seconde organisation.

Or, si nous reprenons et résumons les différentes variables à l'œuvre dans chacune de ces contextes organisationnels, les différences apparaissent notables : d'un côté, dans une organisation à forte empreinte sociale, une culture ouverte, *quasi* familiale, fondée sur une communication très directe, sur une confiance et une relative liberté accordées aux employés ainsi que sur des moments de sociabilité informelle puissants et fédérateurs ; d'un autre côté, une culture à tendance conservatrice, tournée si ce n'est vers le passé, du moins vers le *statu quo* et la préservation des manières de faire enracinées, et une culture où les tâches et les aspects techniques sont prédominants, où le formel, le contrôle (des chiffres, des données, de soi) est considéré comme plus important que l'informel et le commun qui dépasserait et rassemblerait.

Concernant la variable « équipe », l'unité investiguée dans la première organisation semble, en dépit des différences (d'âge, de qualifications, de secteurs géographiques) parvenir à fonctionner en équipe, dès lors que le commun, sous la forme d'une culture partagée, de sociabilités fédératrices, et la possibilité de coopérer et de s'entraider si nécessaire prennent le pas sur les petites particularités de chacun des trois groupes. Inversement, dans la seconde organisation, c'est la difficulté voire l'impossibilité à faire équipe qui frappe, tant les quatre services se perçoivent et fonctionnent comme des entités séparées, sans réel point commun, et tant les mesures initialement destinées à favoriser cette dimension « équipe » se sont révélées

timides et sans continuité, ouvrant la porte à un renoncement partagé, les nombreux temps partiels rendant la cohésion et le sentiment d'appartenance d'autant plus faibles et les échanges formels ou informels d'autant plus rares, et l'un des quatre services (AVS) semblant s'être par ailleurs développé si ce n'est comme un « Etat dans l'Etat », du moins comme une micro-équipe presque repliée sur elle-même.

Pour ce qui est de la variable « management », nous avons trouvé, dans la première organisation, un management direct, proche, vu chaque matin et se rendant sur les chantiers tant que possible, alors que la seconde organisation présente une verticalité hiérarchique plus prononcée et surtout un management plus lointain dès lors qu'il dépasse le supérieur hiérarchique direct, un style de leadership, au niveau du département, perçu comme rude, certes de bonne volonté mais éloigné, ne tentant pas, ou peu, de faire émerger du commun, sollicitant peu la parole, les propositions et contributions des collaborateurs en séance, et ne parvenant pas à développer des moments informels propices à la cohésion.

En découlent des climats foncièrement différents, d'un côté convivial voire presque familial, en tous les cas propice à l'usage de la voix (quand bien même celle-ci n'est ensuite pas suffisamment prise en compte), d'un autre côté un climat frais voire froid, fondé sur la retenue, et ne favorisant par là par l'expression des préoccupations, opinions et propositions potentielles.

La mise en évidence de ce qui nous semble être des rapports fondamentalement différents aux silences et à la voix, et du rôle des variables qui, au sein de l'organisation, semblent bien jouer un rôle majeur dans l'instauration et le maintien de ces rapports différents aux silences et à la voix, ne saurait néanmoins conduire à une lecture univoque et unilatérale des départements/unités investigués et des résultats obtenus : il y a bien des silences, des sujets d'insatisfaction et surtout un usage en partie inopérant de la voix dans la première des deux organisations, et inversement des choses dites, des micro-satisfactions dans la seconde organisation, mais le tableau reste foncièrement différent.

Reste à voir si, malgré ces différences, des points communs peuvent être mis en évidence entre ces contextes investigués, en rapport aux silences et à la voix.

## **b. Des points communs malgré les différences**

Si les quatre variables prises en compte plus haut paraissent jouer un rôle notable dans les silences et l'usage différent qui est fait de la voix dans les deux organisations retenues, nous constatons que, dans les résultats obtenus, certains points communs semblent dépasser les différences de secteurs, de contextes et d'organisation. Ces points communs concernent aussi bien les thèmes et objets sur lesquels portent les silences que les motifs et les raisons conduisant à se taire ou à parler.

### **1. Des thèmes communs**

Relativement au silence, des thèmes, objets et situations communs aux deux organisations peuvent être mis en évidence.

Le premier concerne la répartition des tâches. Que ce soit dans l'unité du fournisseur municipal d'énergie ou dans l'administration communale, cette question est la source d'insatisfactions et de non-dits. Chez le fournisseur d'énergie, la question touche avant tout la

répartition des tâches entre les trois groupes formant le département. Chaque groupe est responsable d'un secteur géographique de la ville, théoriquement de manière égale. Cependant, l'un des trois groupes semble assurer des tâches plus lourdes que les deux autres, d'une part parce que son secteur géographique, correspondant au centre-ville, implique davantage de travail, d'autre part parce que certaines compétences spécifiques (soudure) conduisent certains employés à devoir intervenir dans des secteurs autres que le leur. Dans l'administration communale, la répartition des tâches est également source de silences, la prise en charge du guichet ayant suscité un conflit ouvert entre deux personnes de deux services différents (comptabilité/impôts). L'encadrement considère ce conflit comme réglé sur le plan opérationnel, néanmoins celui-ci reste vivace quoique plus explicitement évoqué par les parties concernées, lesquelles ne se parlent quasiment plus et n'abordent plus la question ni entre elles, ni avec leur hiérarchie.

Deuxième thème et objet faisant l'objet de silences dans les deux organisations : la vie privée des collègues et/ou sa propre vie privée. On pourrait certes affirmer que cette dernière ne concerne pas l'organisation elle-même, et ne constitue donc pas un silence organisationnel en tant que tel. Cependant, le fait de ne pas évoquer sa vie privée, ce au moins de manière minimale, peut être catégorisé comme silence organisationnel, dès lors que cette vie privée, et son évocation ou au contraire le silence total à son sujet, peuvent avoir des répercussions sur le rapport au travail, sur le niveau d'engagement et l'entente avec les collègues.

## **2. Motifs communs aux organisations, dans ou au-delà des variables**

Nous avons identifié des motifs de silence et d'usage de la voix communs aux deux organisations. Ces motifs peuvent pour partie relever des variables retenues (culture, climat, équipe, management), et pour partie relever d'autres variables.

Il peut sembler paradoxal, mais au bout du compte pas contradictoire, que les variables retenues expliquent en partie les différences et spécificités des silences et des usages de la voix dans les deux organisations (cf. supra), et en partie, par ailleurs, présentent des traits communs dans le surgissement notamment des silences. Il nous semble que cela n'est pas incompatible.

Plusieurs éléments relevant de ces variables apparaissent de fait communs aux deux organisations. Ainsi la composition et la structure des âges semblent-elles devoir jouer un rôle, via le fonctionnement de l'équipe et le climat qu'elles contribuent à faire naître, dans le rapport aux silences et à la voix : chez le fournisseur d'énergie, le rajeunissement récent des employés se voit plusieurs fois désigné comme un facteur de rapport plus libre à la parole, d'expression plus spontanée des ressentis, besoins et éventuellement des insatisfactions, mais aussi de propositions plus fréquentes de changements et d'acquisitions de nouveau matériel. L'âge apparaît également comme un facteur contribuant à configurer le rapport à la voix et au silence, cette fois dans le sens d'une plus grande retenue, la plupart des employés du département finances étant en seconde partie de carrière.

Autre facteur relevant des variables retenues et semblant, dans les deux cas, entrer en jeu dans le choix du silence ou de la voix, la prévalence du « groupe » : chez le fournisseur d'énergie, il s'agit de chacun des trois groupes, dans l'administration communale, il s'agit des quatre services. Dans les deux cas, il semble que les interlocuteurs directs et privilégiés soient inévitablement ceux du groupe de référence, comme si l'appartenance à un groupe commun, et

les tâches et la fréquence des contacts en résultant, constituaient un facteur spontané d'adresse de la parole ou au contraire, en dehors du groupe, de choix du silence.

En lien avec cette prévalence du groupe, mais cette fois davantage sur le plan fonctionnel des domaines d'activité et des intérêts bien compris qui leur sont liés, un autre élément nous paraît commun aux deux organisations dans le rapport aux silences, le « Gärtlidenken », littéralement « le fait de penser selon son jardin », autrement dit la réflexion cloisonnée et soucieuse de préserver son domaine réservé, son pré carré. Cette protection du pré carré est mentionnée aussi bien par certaines personnes du fournisseur d'énergie que par des personnes de l'administration communale : « chacun voudrait être son propre canton », nous dit un contremaître.

Autre facteur, enfin, relevé dans les deux organisations, et mentionné dans les deux cas explicitement par plusieurs personnes interrogées, la prégnance de la culture bureaucratique : si cette dimension, et son rôle sur les silences (parler entraînerait trop de tâches bureaucratiques) paraît d'autant plus relevée par les employés du fournisseur d'énergie qu'elle ne fait *a priori* pas partie de leurs habitudes spontanées et de leurs activités prioritairement manuelles, elle semble devoir jouer un rôle dans les deux cas : la multiplication des normes, des règles et des outils en résultant (procédures et formulaires) est décrite dans chacune des deux organisations comme peu propice au surgissement de la voix en tant qu'expression spontanée des sentiments mais surtout en tant que proposition de nouvelles manières de faire dans le sens de l'innovation.

D'autres facteurs se révèlent entrer en jeu dans l'usage de la voix ou le choix du silence, qui ne relèvent pas à proprement parler et *stricto sensu* des variables retenues.

La biographie personnelle et la personnalité reviennent comme des éléments récurrents dans les propos des personnes interrogées, soit comme élément expliquant l'usage spontané de la voix, soit au contraire comme paramètre favorisant le choix du silence. Il est néanmoins symptomatique que six des neuf personnes interrogées chez le fournisseur municipal d'énergie mentionnent ce facteur dans le sens de la voix, alors que ce facteur se révèle au contraire plutôt évoqué pour expliquer le manque d'expansivité par quatre personnes dans l'administration communale. En dépit de cette opposition dans la manière dont ce facteur s'incarne, c'est l'influence même de la biographie de chacune et de chacun, de la personnalité et du tempérament qui y sont liés, qui se révèle être un dénominateur commun. Certaines personnes interrogées formulent l'hypothèse que les métiers eux-mêmes et les domaines d'activité dans lesquels ceux-ci s'ancrent attireront des personnalités soit plus expansives, enclines à une communication ouverte et directe, dans le cas de métiers manuels et pratiques, œuvrant en plein air, alors que des professions tournées vers les chiffres, la comptabilité, attireront tendanciellement plutôt des personnalités plus réservées, davantage axées sur la maîtrise, le contrôle et la retenue. Si cette hypothèse ne peut être exclue, elle demanderait à être examinée, confirmée ou modulée, en tous les cas elle n'appelle pas de conclusion définitive et à caractère généralisant.

Deux derniers facteurs paraissent communs aux deux organisations : tout d'abord, le désir répandu d'éviter le conflit, de protéger sa relation avec ses collègues, qu'ils soient de même niveau hiérarchique ou non, et, ce faisant, de se protéger. Ce paramètre semble indépendant des domaines et secteurs d'activité, indiquant un ethos de la relation à l'autre dépassant les particularités de contextes et d'organisations. L'anticipation des conséquences qu'une parole malheureuse pourrait avoir sur l'interlocuteur et, dans un second temps, sur soi,

paraît agir comme un frein puissant et récurrent à l'expression spontanée des sentiments, ce que ce soit entre collègues, à l'égard de la hiérarchie ou inversement de la part du management à destination des collaborateurs.

Ensuite, l'importance de la relation personnelle entre l'autre et soi apparaît comme un vecteur significatif du recours à la voix ou au contraire de choix du silence : la confiance particulière accordée à certains collègues semble jouer un rôle indéniable dans la décision de dire les choses : l'un des contremaîtres du fournisseur municipal d'énergie se perçoit comme un « mur des lamentations » pour ses collègues, l'autre comme un « aumônier ». Ce que nous dit également un chef d'équipe, notamment pour ce qui est des situations dans lesquelles il se révèle nécessaire de solliciter du renfort auprès d'un collègue, en lui demandant de pouvoir momentanément réquisitionner des collaborateurs de sa propre équipe : la sympathie de personne à personne jouerait alors un rôle fondamental. De même dans l'administration communale, où la qualité de la relation personnelle est, là aussi, décrite comme prépondérante dans le recours à la voix.

### **3. Déplorations des silences, absence d'alternatives ?**

Un ultime point commun aux deux organisations doit selon nous être mis en évidence : une même perception négative des silences, une même déploration des silences, et, dans le même temps, une *quasi* absence de réflexions et de mesures concrètes permettant de résorber ces silences et de favoriser l'usage de la voix.

Il est notable que, dans l'ensemble des entretiens menés dans chacune des deux organisations, les réponses formulées concernant les silences, les objets et thèmes sur lesquels ils portent et les situations dans lesquels ils s'ancrent, la totalité des réponses exprimées, et ce tous niveaux hiérarchiques confondus, portent sur des objets, thèmes et situations explicitement ou implicitement considérés comme problématiques, défavorables aux employés et/ou à l'organisation : tensions, désaccords, conflits ouverts ou potentiels, insatisfactions et frustrations. Lorsque nous indiquons discrètement aux personnes que ces silences pourraient éventuellement porter sur des situations « neutres » voire « positives », il leur apparaît très difficile d'envisager de tels objets et situations de silences et d'en donner ne serait-ce qu'un exemple. Lorsque nous le faisons remarquer notamment aux deux cadres (chef d'unité chez le fournisseur d'énergie, chef de département dans l'administration communale), l'un comme l'autre expriment sans détours être focalisés sur les situations négatives, tout en admettant que les événements favorables, les progressions et les réussites sont trop peu évoqués et célébrés.

Le paradoxe est le suivant : si toutes les personnes interrogées paraissent manifestement considérer les silences comme intrinsèquement défavorables aussi bien aux individus qu'au service ou au département dans son ensemble, mentionnant d'ailleurs souvent incidemment en quoi ces silences ne sont pour elles pas satisfaisants voire véritablement nuisibles (insatisfactions et problèmes persistants et non résolus, conflits non réglés, démotivation voire résignation, risques pour la santé physique et/ou psychique), aucune des deux organisations ni des personnes interrogées qui les composent ne paraissent fondamentalement soucieuses et préoccupées de changer fondamentalement la donne sur ce plan.

Les entretiens et le temps imparti ne nous ont pas permis d'explorer ce point plus avant. Plusieurs hypothèses, qui demanderaient à être examinées, peuvent néanmoins être avancées : tout d'abord, on peut envisager que la question des silences et de la voix ne constitue pas

nécessairement en elle-même une priorité de réflexion et d'action, notamment pour l'encadrement, possiblement davantage préoccupé d'une part de faire correctement fonctionner l'unité ou le service, de produire les résultats et d'atteindre les objectifs attendus, en ne considérant pas le silence et la voix comme des paramètres à prendre en compte pour cela au quotidien ; d'autre part, il est possible que l'encadrement soit soucieux de régler les problèmes tels qu'ils se posent de manière immédiate, tangible, « opérationnelle » pourrait-on dire, et non pas à l'aune d'un arrière-plan à la fois plus souterrain et plus transversal, donc possiblement plus difficile à appréhender et possiblement aussi plus questionnant, plus intimidant et plus désorientant, qui serait celui des silences et de la voix.

Par ailleurs, et malgré les situations de silences décrites – et le plus souvent déplorées – par les personnes elles-mêmes, la grande majorité de ces mêmes personnes ont souvent souligné que les possibilités de s'exprimer, les occasions données et les canaux mis à disposition étaient selon elles suffisants, en temps, en fréquence, en diversité, pour que les personnes qui souhaiteraient faire usage de la voix puissent le faire.

Ensuite, quand des tentatives d'action ou de remédiation ont été évoquées par certaines personnes interrogées, relativement à des situations qui comportaient manifestement une dimension de silence, soit les personnes nous ont fait part d'une résignation, la leur et/ou celle de l'encadrement, ce notamment et surtout dans l'administration communale, soit elles ont mentionné des mesures qui paraissent peu à même de changer la donne des silences constatés, vécus et souvent déplorés : mesures éparses, non conjuguées, sans lendemain, et ne portant pas directement et spécifiquement sur les silences, mais plutôt sur des objets et des pratiques plus « classiques » du pilotage des organisations : recrutement, organisation et planification des séances, attitude avenante et disponible de la part des managers (« ma porte est toujours ouverte »), résolution des conflits quand ils surgissent.

Enfin, on note que des espoirs sont placés par certains, ce aussi bien chez le fournisseur d'énergie que dans l'administration communale, dans des solutions techniques telles que le développement d'une application interne qui permettra une information plus fréquente, plus agile et plus interactive des employés, ceux-ci pouvant réagir en direct aux informations communiquées. Le chef d'unité du fournisseur d'énergie mentionne par ailleurs le projet d'inscrire l'unité dans un processus d'amélioration continue, susceptible selon lui de contribuer à clarifier les processus et à favoriser la communication interne.

Si ces outils paraissent à juste titre pouvoir être sources d'améliorations diverses, il n'est pas certain qu'ils aient une incidence sur les silences proprement dits. Des outils potentiellement davantage en prise avec les enjeux propres aux silences et à la voix ne sont pas mis en réflexion. Il ne semble, autrement dit, pas exister d'alternative : les silences sont ce qu'ils sont, et s'ils devaient trouver à se résorber ou à être surmontés, ce serait, dans le meilleur des cas, par conséquence de mesures, d'instruments ou d'outils initialement destinés à améliorer d'autres problématiques ou à régler d'autres problèmes.

Tournons-nous maintenant vers le dernier point de cette analyse : la question de la spécificité éventuelle du secteur public.

### 3. La spécificité du secteur public : quelques jalons

Les propos recueillis et les résultats obtenus concernant la spécificité du secteur public relativement aux silences organisationnels appellent l'analyse suivante : si la dimension « secteur public » joue un rôle, ce serait, d'après les résultats obtenus, plutôt dans le sens du choix du silence que du recours à la voix. En tous les cas, cette dimension n'en est encore qu'à l'état de premiers jalons, et appelle une interprétation nuancée.

Tout d'abord, il est notable, et à poser en premier, que la grande majorité des personnes interrogées déclarent ne pas faire du choix d'une organisation « hybride » comme le fournisseur municipal d'énergie, et du secteur public en tant que tel, dans le cas de l'administration communale, un critère premier de leur choix d'activité professionnelle. La plupart des personnes nous répondent en effet ouvertement que l'emploi et la fonction qu'elles occupent sont liés à deux paramètres majeurs, et éventuellement conjugués : soit, premier motif, en raison d'un intérêt prononcé pour la nature et le contenu mêmes de leur activité professionnelle, indépendamment du paramètre secteur public versus secteur privé, autrement dit : ces personnes pourraient tout aussi bien, nous disent-elles, occuper un emploi comparable dans le secteur privé, si la situation et l'opportunité se présentaient ; soit, second motif, l'occupation de l'emploi actuel obéit à des paramètres autres, mais qui n'ont pas directement à voir avec la dimension « secteur public », ni en termes de sécurité de l'emploi, ni en termes de prestations délivrées dans le sens d'un service rendu à la collectivité et au public : la proximité géographique, la possibilité facilitée de travailler à temps partiel en tant que mère ou encore une possibilité de recrutement qui s'est présentée à un moment opportun ont, selon les propos recueillis, le plus souvent présidé à l'occupation de l'emploi en question.

Le deuxième élément à mentionner, avant d'évoquer ce qui, dans la dimension « secteur public », pourrait possiblement influencer sur le choix de la voix ou au contraire du silence, est le suivant : la majorité des personnes interrogées déclarent que la dimension « secteur public » n'a, du moins selon elles, pas d'incidence sur le choix de la voix ou du silence. Deux hypothèses doivent selon nous être ici émises : tout d'abord, il est possible que ces personnes perçoivent ou envisagent d'autant moins une incidence possible de la dimension secteur public versus secteur privé sur les silences, qu'elles déclarent justement, comme nous le disions précédemment, que cette différence de secteur n'est pas pertinente à leurs yeux dans leur recherche ou leur choix d'emploi, et que ce sont d'autres critères et paramètres (intérêt de l'activité elle-même, proximité géographique et facilités logistiques en résultant) qui ont présidé à leur décision de candidater sur le poste en question. Ensuite, il n'est pas à exclure que la dimension secteur public puisse de fait avoir une incidence sur la voix ou les silences sans que les personnes en question le perçoivent : il pourrait bien y avoir un « effet secteur public » sur le fait de choisir d'utiliser la voix ou au contraire de choisir le silence, sans que ces personnes mesurent les motivations, les dynamiques et les contextes à l'œuvre. Tout au plus ces premiers éléments doivent-ils néanmoins être ici mentionnés, afin de nous garder d'une présentation univoque et triomphante consistant à affirmer que la dimension « secteur public » joue un rôle incontestable, massif et univoque.

En dépit des précautions interprétatives qu'appellent les éléments mentionnés ci-dessus, il nous semble néanmoins que certains résultats obtenus par ailleurs suggèrent des pistes

stimulantes, quoiqu'à confirmer, préciser et développer dans d'autres éventuelles recherches encore à venir.

Certaines personnes interrogées délivrent des éléments qui retiennent en effet l'attention. Contrairement à l'idée selon laquelle la relative sécurité de l'emploi liée à la dimension « secteur public » pourrait possiblement conférer aux agents un sentiment de relative sécurité de la parole, lui-même favorable à l'expression de ressentis et de sentiments personnels, d'opinions, de critiques et/ou de propositions éventuellement divergentes par rapport aux collègues et/ou à la hiérarchie, plusieurs personnes interrogées formulent au contraire des hypothèses inverses : si la variable « secteur public » devait influencer sur la voix ou le silence, ce serait, selon elles, bien plutôt dans le choix du recours au silence.

Deux raisons majeures sont évoquées spontanément par ces personnes travaillant au sein de l'administration communale. La première raison concerne une forme de renoncement anticipé à l'opportunité et à l'efficacité de la voix, principalement en raison du fait que les décisions les plus significatives sont du ressort du politique et non de l'administration. Ce renoncement anticipé s'expliquerait alors lui-même, de manière plus fine, par les paramètres suivants : les multiples étapes et étages dans le processus de validation, selon elles particulièrement nombreux dans l'administration, du fait de la dépendance à l'égard du politique lui-même souvent âgé et pas nécessairement ouvert au changement ; en lien avec ce premier élément mais néanmoins distinct, le caractère au bout du compte externe et incertain de la décision, qui dépossède du contrôle sur celle-ci ; enfin, toujours en lien avec ces deux éléments, la temporalité longue. Au regard de ces éléments, les efforts, les dépenses d'énergie physique et psychique que requièrent la formulation et la proposition concrète et néanmoins élaborée d'idées neuves, de constructions alternatives et de vues divergentes ayant très peu de chances d'être entendues, prises en compte et suivies dans des décisions qui n'appartiennent pas aux personnes qui en seraient les auteures, apparaissent comme puissamment inhibantes et dissuasives, par anticipation.

Outre ce premier motif, un second motif est évoqué par certaines personnes quant à l'incidence que pourrait avoir la dimension « secteur public » sur le choix de la voix ou du silence : la moindre pression des résultats, et la moindre nécessité en résultant, dans le secteur public, de prendre des risques inutiles, de formuler des idées et propositions nouvelles, de réagir rapidement et agilement, le secteur public autorisant au contraire un relatif confort et une sécurité appréciable ne nécessitant pas de formuler fréquemment de nouvelles idées : « Dans l'entreprise privée, à partir du moment où vous ne faites plus rien, il y a un moment où vous ne recevez plus d'argent pour votre salaire, alors que chez nous, vous recevez toujours votre salaire même si vous ne parlez pas, je pense que dans le secteur privé on ne peut presque pas se permettre de ne pas parler, je dois le dire, quand des paiements ne sont pas en règle, quand les résultats ne sont pas livrés, alors que chez nous il ne se passe rien », nous dira ainsi le chef de département.

Deux autres personnes mentionnent elles aussi cette pression et ces attentes moins fortes que dans le privé, sans toutefois articuler explicitement cela avec le choix de la voix ou du silence. Nous retrouvons ici dans une certaine mesure, et ce même si le parallèle doit être tracé avec prudence dès lors que le fournisseur municipal d'énergie constitue une organisation davantage hybride que publique, ce que deux employés du fournisseur d'énergie nous disaient du risque que « l'oasis de bien-être » rendue possible par la culture propre au

fournisseur d'énergie incite au peu de réactivité, de prise en compte des problèmes et de formulation de critiques, d'opinions divergentes et d'idées nouvelles. L'un des deux réunissait qui plus est dans un même propos les deux paramètres, la décision lointaine et soumise à de nombreuses étapes d'une part, le confort et l'absence de risques pris d'autre part.

Quoi qu'il en soit, la dépendance à l'égard du politique et le caractère possiblement dissuasif de la sécurité et du (relatif) confort vécus dans une administration communale sur des velléités d'usage de la voix constituent davantage des jalons de recherches à poursuivre que des analyses acquises et définitives.

Concluons ici l'analyse en en ressaisissant les principaux éléments.

Les deux organisations présentent bien deux rapports fort différents aux silences et à la voix. Dans un cas, celui du fournisseur d'énergie, ce ne sont pas tant les silences qui prédominent, quoique ceux-ci existent, que la difficulté à faire réellement entendre sa voix : cette dernière est utilisée, mais semble souvent entravée, déformée et/ou condamnée à ne pas être entendue, ou seulement plus tard, et à condition que les employés reviennent à la charge. Dans le cas du département finances de l'administration communale, c'est au contraire un *quasi* climat de silence qui paraît régner : atmosphère silencieuse, conflits non dépassés mais plus évoqués, possibilités de prise de parole très limitées et confinées aux discussions interpersonnelles.

Dans les deux cas, les variables de la culture organisationnelle, du climat organisationnel, de l'équipe et du management, se révèlent jouer un rôle notable dans l'émergence de ces rapports différents aux silences et à la voix : du côté du fournisseur d'énergie, une culture fondée sur la communication ouverte et directe, sur la confiance et sur une relative liberté, autorisant l'informel et la nouveauté, un climat convivial, une équipe reposant sur la collégialité, le relatif partage des ressources, enfin un management ouvert, disponible et accessible, faisant en sorte de rester proche des collaborateurs ; du côté de l'administration communale, une culture au contraire fondée sur la retenue et la maîtrise, la centration sur les tâches, le peu de place de l'informel, un climat frais voire froid, un département ne parvenant jamais à fonctionner comme équipe, et un management à la fois distant et timide dans les mesures de coordination et de mise en cohérence mises en place.

En dépit des différences que ces variables révèlent et permettent d'expliquer, la nature du rôle de ces variables doit être à la fois complétée, et, dans le même temps, nuancée : d'une part, ces variables ne permettent pas seulement d'expliquer des différences ; elles révèlent aussi des similitudes entre les deux organisations, tant dans des objets communs de silences (répartition des tâches, discrétion sur la vie privée) que dans les causes de ces silences (composition et structure des âges, prévalence du groupe, impact de la bureaucratie).

Par ailleurs, ces variables ne suffisent pas à expliquer la nature et les causes des silences : certains éléments contribuant aux silences participent d'autres raisons et motifs, lesquels apparaissent d'ailleurs communs aux deux organisations : l'importance de la biographie personnelle et de la personnalité, le désir de protéger les collègues et de se protéger soi-même en évitant les conflits, l'importance de la qualité de la relation comme facteur de recours à la voix ou au contraire au silence, enfin, dans un cas comme dans l'autre, la difficulté à envisager que certains silences puissent être favorables à l'organisation, mais aussi la frilosité voire l'absence de mesures et dispositifs concrets destinés à favoriser l'usage de la voix par les employés.

La dimension « secteur public », paraît, elle, aller davantage dans le sens du silence que de la voix, d'une part du fait du relatif confort lié à l'absence d'impératif mouvement vers l'avant que celui-ci autorise, d'autre part à cause des modalités de décision perçues comme lointaines, incertaines et externes dans le cadre de la dépendance à l'égard du politique.

## B. Discussion

A l'issue de la présentation des résultats puis des analyses développées précédemment, est venu le moment de revenir sur les éléments évoqués initialement dans l'état de la recherche, et de mettre ces éléments en discussion : les résultats et leur analyse confirment-ils ou infirment-ils au contraire ce que l'état de la recherche nous donnait à lire ou à entendre des silences organisationnels ? Les modulent-ils, et si oui dans quelle mesure ?

Nous choisissons de faire porter la discussion sur quatre éléments : les résultats trouvés puis analysés confirment-ils ou modulent-ils ne serait-ce que partiellement le modèle pionnier et fondateur développé par Morrison et Milliken en 2000 ? Ces résultats et analyses illustrent-ils les typologies qui ont depuis été élaborées par la recherche sur les silences organisationnels ? En quoi les résultats présentés et les analyses développées dans les deux chapitres précédents incitent-ils à poursuivre les recherches sur la causalité, entre causalité multifactorielle et approches en termes de circularité ? Enfin, nous nous demanderons si la qualité des relations individuelles comme facteur prépondérant de silence ou de voix dans les organisations n'est pas sous-estimée par la recherche.

### 1. Modèle de Milliken et Morrison : confirmation ou modulation ?

Nous discuterons ici de la concordance des résultats trouvés et analyses menées avec l'article fondateur de Morrison et Milliken. S'il nous semble que nos résultats et analyses confirment les principaux éléments mis au jour par cette approche pionnière, un élément notable pourrait selon nous être modulé.

Le modèle pionnier de Morrison et Milliken (2000) avait ceci de fondateur qu'il était pour la première fois dédié aux silences organisationnels en tant que tels, non pas indirectement ou incidemment à travers l'étude d'autres objets, mais de manière dédiée. Ce faisant, il conduisait à mettre en évidence le développement, dans certains contextes et certaines organisations, de « climats de silence » ancrés dans deux croyances enracinées dans les organisations concernées : d'une part, parler ne changera rien, ne vaut pas la peine, autrement dit parler est futile et inutile, le motif sous-jacent majeur étant alors la résignation ; d'autre part, parler de ses sentiments, opinions et préoccupations, formuler des propositions éventuellement divergentes de la majorité et/ou de la hiérarchie est risqué voire dangereux, le motif sous-jacent étant alors la peur (d'être mal vu, d'être licencié, ou, dans la relation à l'autre, de froisser voire de blesser). En outre, le modèle de Morrison et Milliken avait comme particularité de prendre en compte et d'articuler différents facteurs pour expliquer le développement d'un tel climat de silence : les caractéristiques du top management, de l'organisation (structures et pratiques) et de l'environnement, les croyances et pratiques managériales ainsi que les caractéristiques individuelles.

Si notre travail s'est ancré dans un environnement différent de celui étudié par Morrison et Milliken, et si nous avons dû faire le choix, dans l'espace et le temps impartis pour ce travail,

de ne pas pouvoir prendre en compte l'ensemble des variables à l'œuvre dans les organisations étudiées, il nous semble que nos analyses confirment trois éléments majeurs identifiés et mis en exergue par Morrison et Milliken : le terrain investigué dans la seconde organisation, à savoir le département finances de l'administration communale, s'est de fait révélé être marqué sinon par un climat de silence total, du moins, nous l'avons dit et tenté de le montrer, par un « *quasi climat de silence* », dans lequel l'expression et la formulation de perceptions, de sentiments mais aussi de propositions étaient peu répandues et peu fréquentes.

En outre, il nous semble avoir bien retrouvé dans ce contexte les deux motifs sous-jacents mis en évidence par Morrison et Milliken : parler est risqué voire dangereux, parce que l'on risque ce faisant de blesser un ou une collègue, parce que l'on ne sait pas jusqu'où l'on peut aller dans les sujets que l'on évoque avec le supérieur hiérarchique, parce que le sujet problématique (conflit) a déjà été traité et que le rouvrir exposerait à la réprobation voire à des sanctions. Nous avons également retrouvé trace de l'autre motif, celui de la résignation : parler ne changera rien car des tentatives d'amélioration (du climat, de la communication entre les employés et/ou entre les services) ont déjà été effectuées, ou encore parce que les propositions que la voix aimerait faire entendre se heurteraient à des processus de validation trop longs, trop externes et trop incertains (dépendance à l'égard du politique).

En outre, il nous a semblé que les résultats trouvés et les analyses menées confirmaient bien, au moins en grande partie, l'approche de Morrison et Milliken : le climat ou *quasi climat de silence* n'est pas seulement une somme de silences individuels, de « non voix » individuelles, il est aussi un phénomène collectif, qui s'explique par une conjonction de variables situées au niveau collectif, à prendre en compte et à étudier comme telles : c'est bien, nous semble-t-il, parce que différents facteurs se conjuguent, s'accumulent et se nouent au niveau de la culture organisationnelle, du climat organisationnel, de l'équipe et du management qu'un *quasi climat de silence* semble s'être instauré dans le département finances de la commune. Une unique variable prise seule et/ou des silences individuels épars de quelques employés ne suffiraient pas à susciter – et à expliquer – un *quasi climat de silence*.

Pour autant, il nous semble qu'un élément important évoqué par Morrison et Milliken à l'époque, et depuis souvent repris par la recherche sur les silences, devrait être nuancé et modulé. Morrison et Milliken mentionnaient le rôle joué, du côté des managers, par les croyances managériales, et du côté des employés, le rôle des conséquences négatives anticipées (« *anticipated negative outcomes* »). Les croyances managériales : croyances selon lesquelles les employés sont avant tout préoccupés de leur intérêt propre et non de celui de l'organisation, croyances voulant aussi que le management sache mieux que les employés ce qui doit être fait et comment cela doit être fait, croyance enfin que l'unité est en bonne en soi que le désaccord est mauvais. Conséquences négatives anticipées par les employés : user de la voix conduira à être étiqueté négativement, la relation aux collègues ou aux supérieurs en souffrira, parler exposera à des représailles ou à des sanctions, et/ou aura un impact négatif sur autrui.

A l'aune des résultats obtenus et des analyses menées, nous pensons que les croyances ne sont pas réservées aux managers, et inversement que les conséquences négatives anticipées ne sont pas réservées aux seuls employés, au contraire : certains managers nous ont fait part de ce qui peut bien être considéré comme des conséquences négatives anticipées, et inversement certains employés ont évoqué devant nous ce qui relève bien de croyances concernant le fonctionnement de l'organisation et/ou des managers. Autrement dit, croyances et

conséquences négatives anticipées ne sont pas réservées seulement à certaines personnes au sein de l'organisation, elles sont selon nous les unes et les autres présentes aux différents niveaux de la hiérarchie. Nous avons de fait recueilli, dans les propos de certains managers, certains éléments qui relèvent bien de conséquences négatives anticipées : chez les managers du fournisseur d'énergie, certains font le choix de ne pas manifester une insatisfaction à l'égard d'employés, même si certains semblent parfois trop profiter des libertés offertes par l'organisation en posant par exemple spontanément un jour non travaillé si un enfant présente un symptôme minime et bénin de maladie. Les managers en question anticipent que les employés réprimandés pourraient être tentés de quitter l'organisation et d'aller trouver un emploi ailleurs, leurs compétences étant suffisamment spécifiques et rares pour pouvoir retrouver facilement un emploi autre part. De même, le chef de département dans l'administration communale déclare-t-il se retenir parfois de donner son sentiment personnel sur une histoire ou anecdote racontée par un employé, craignant de blesser cet employé en formulant un point de vue trop divergent et une opinion trop critique sur ce qui vient d'être relaté.

Inversement, nous pensons que les « croyances » mises en évidence par Morrison et Milliken chez les managers peuvent tout aussi bien être présentes chez les employés eux-mêmes : ces croyances peuvent ainsi concerner la personne du chef de département (« s'il ne me parle pas spontanément et ne me demande pas comment je vais, je ne suis pas autorisée à moi-même lui parler spontanément et à lui demander comment il va »).

Croyances implicites et conséquences négatives anticipées nous paraissent bien concerner, au moins potentiellement, l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Tournons-nous maintenant vers les typologies développées par la recherche sur les silences et tentons de voir si nos résultats et analyses les confirment et les illustrent de bout en bout, ou si certains éléments pourraient faire l'objet de développements encore à venir.

## 2. Typologies : globalement confirmées mais à affiner encore

Nous avons, dans l'évocation de l'état de la recherche, présenté les différentes typologies déjà développées par la recherche sur les silences organisationnels (Pinder et Harlos, 2001 ; Dyne, Ang et Botero, 2003 ; Knoll, 2009 ; Brinsfield, 2009, 2013). Ces typologies s'ancrent sur la mise en évidence des motifs à chaque fois différents qui président au choix du silence : le silence quiescent, fondé sur la peur des conséquences possibles de la parole et consistant à se taire pour se protéger ; le silence acquiescent, fondé sur la résignation et sur le sentiment que parler ne servira à rien, ne changera pas la donne ; le silence prosocial, consistant à se taire pour protéger, ménager, préserver autrui, par exemple en ne mentionnant pas une erreur ou une faute d'un collègue ; le silence diffident, ancré dans l'indécision quant à l'attitude à adopter dans une situation donnée ; le silence opportuniste, consistant à garder pour soi des informations qui pourraient être pertinentes ou importantes pour d'autres au sein de l'organisation ; enfin les silences déviants, destinés à nuire à autrui.

Nous n'avons pas trouvé trace de « deviant silences » (silences destinés à nuire à autrui), soit par biais de désirabilité sociale, soit parce que le nombre de personnes interrogées était trop limité, soit parce que ce type de silence est intrinsèquement peu fréquent en comparaison des autres (Brinsfield, 2013).

Par ailleurs, les différentes causes pouvant contribuer aux silences identifiées dans nos interviews nous conduisent à penser que les typologies actuellement existantes dans la recherche pourraient et devraient encore être consolidées, précisées et unifiées. Ces typologies varient en effet partiellement selon les auteurs. Surtout, il nous semble que certains silences peuvent être en quelque sorte « à cheval » sur plusieurs catégories, obéissant à des motifs complexes et mêlés : le chef de département qui fait le choix de ne pas exprimer son sentiment personnel suite à une anecdote racontée par un employé sur sa vie privée le fait-il par peur des conséquences possibles (silence quiescent) et/ou par souhait de ne pas brusquer l'employé en question (silence prosocial) ? Autrement dit, un silence prosocial, destiné à protéger l'autre, n'est-il pas bien souvent une forme particulière et louable de silence quiescent, consistant à avoir peur de conséquences de la parole, sur soi ou sur l'autre ?

Autre exemple de silence décrit au cours des entretiens, cette fois chez le fournisseur d'énergie : la réticence voire le refus, chez certains employés proches de la retraite, de transmettre certains de leurs savoirs et savoir-faire à leurs collègues plus jeunes : s'agit-il ici d'un silence « quiescent » (afin de se protéger d'une mise à l'écart anticipée, en gardant le contrôle du savoir), « opportuniste » (même raison) ou « deviant » (nuire à autrui en l'empêchant par exemple de répondre correctement aux exigences et tâches qui lui sont assignées) ?

Si ces remarques et interrogations ne remettent pas fondamentalement en cause les catégorisations développées par la recherche, et la nécessité, pour tenter de mieux comprendre ces silences, d'identifier et de délimiter les motifs sous-jacents qui les animent, elles tendent à montrer que ces typologies pourraient encore être affinées, et/ou que les catégories qu'elles proposent ne doivent pas être envisagées comme des étiquettes exclusives les unes des autres, mais que certains silences peuvent participer de plusieurs motifs différents.

### 3. Causalités des silences : le multifactoriel et le circulaire

L'état de la recherche présenté initialement mettait avant tout en évidence des rapports de causalité dans une approche multifactorielle, conjuguant et combinant les variables individuelles, les variables au niveau de l'organisation et les variables externes macro pour aboutir au surgissement de silences dans l'organisation, souvent avec un focus sur l'un des trois niveaux. Si nous avons essayé de montrer que ce sont bien différentes variables, notamment au sein même de l'organisation, qui conduisent au surgissement de silences, il nous semble que l'approche en termes de circularités – cercles vicieux, contradictions et paradoxes, double bind leadership – évoquée à la fin de l'état de la recherche mérite d'être prise en compte.

Nous tenterons d'illustrer la pertinence de cette approche à travers trois exemples relevés dans les résultats obtenus et les analyses menées précédemment. Tout d'abord, nous pensons que l'administration des finances fournit plusieurs exemples des contradictions propices au développement de silences, selon une approche plus complexe que le seul multifactoriel : non pas un rapport de conséquences d'une cause A ou de plusieurs causes A, A', A'' engendrant une conséquence B qui serait le ou des silences, mais un rapport de cause à conséquence plus complexe. Les cadres interrogés, notamment le chef de département et la responsable des ressources humaines, soulignent l'un et l'autre penser que les employés ont suffisamment d'occasions de faire usage de la voix, tout en mentionnant l'un et l'autre que les

séances – seulement mensuelles – consistent avant tout en une information top-down au cours de laquelle les employés ont toute latitude pour s’exprimer s’ils le souhaitent, « à la fin ».

On constate donc ici un décalage voire une contradiction entre la conviction managériale manifestement sincère et la pratique menée observable et vécue au quotidien par les employés. Autre paradoxe relatif à ces séances mensuelles, scindées en deux séances du fait des nombreux temps partiels ne permettant pas de réunir sur un même jour l’ensemble des collaborateurs du département : censées permettre une diffusion plus fluide et efficace de l’information, elles semblent au contraire illustrer, entériner et véhiculer le message auprès des collaborateurs, semble-t-il à l’insu des cadres eux-mêmes, que l’unité, la cohésion et la cohérence du département sont impossibles à réaliser.

Un second exemple illustrant ces dynamiques plus complexes qu’un rapport multifactoriel de causalité : la récurrence, chez différents employés interrogés, et notamment chez les membres du service de l’AVS que nous avons identifié et analysé comme un « Etat dans l’Etat », d’un double mouvement, rendant le changement impossible et achevant d’ancrer le *statu quo* : avoir certes envie de parler avec certains collègues des autres services mais pas suffisamment envie pour le faire vraiment, avoir plaisir à le faire quand la situation se présente mais ne pas créer soi-même les conditions pour que cela arrive régulièrement, déplorer la situation de silence mais ne pas véritablement chercher à la modifier (par manque d’envie, par manque de temps).

Enfin, cette prégnance de la circularité ou du moins de la complexité échappant à un simple rapport de cause(s) à conséquence, nous paraît concerner plus globalement le climat décrit comme « frais » voire « froid » et « silencieux » par certains employés du département finances : le climat décrit comme « frais » voire « plutôt froid » dans l’administration communale est-il en définitive la cause des silences, et/ou la conséquence de ceux-ci ? Ne s’agit-il pas là de processus circulaires qui s’auto-alimentent et se renforcent réciproquement, et dont la dynamique consisterait en un auto-renforcement d’autant plus difficile à faire évoluer ? Moins le climat est chaleureux, moins les employés s’autorisent à parler de ce qu’ils souhaiteraient et/ou pourraient, et moins les employés parlent, moins le climat est chaleureux.

Ce que nous disent ces contradictions, ces circularités et ces mécanismes s’auto-renforçant, c’est que des recherches à venir pourraient investiguer encore davantage ces dynamiques dont une partie au moins échappe au rapport cause(s)/conséquence(s) classique.

#### 4. La qualité de la relation individuelle : facteur prépondérant mais sous-estimé ?

L’analyse des résultats obtenus a conduit à mettre en évidence l’importance manifeste des relations individuelles comme facteur de décision dans le choix de recourir à la voix ou au contraire de se taire. Ce paramètre, s’il peut pour partie s’inscrire dans les variables « équipe » et « climat », garde, selon nous, néanmoins une part qui lui est propre, de fait non réductible à ces variables : la part de la relation qui résulte d’une rencontre s’opérant entre deux personnes, deux personnalités, deux histoires, deux tempéraments, et qui fait que cette relation prend forme et se développe dans un lien de confiance, d’estime voire éventuellement d’affection mutuelle. Plusieurs personnes interrogées, nous l’avons dit plus haut, ont souligné à quel point la qualité de cette relation individuelle jouait selon elles un rôle important voire décisif dans le fait de dire les choses, d’oser faire part de ses émotions, sentiments, opinions, critiques ou

propositions, ce d'ailleurs que ce soit entre collègues d'un même niveau hiérarchique et/ou dans une relation hiérarchique verticale entre supérieur et subordonné.

Or il nous semble que la recherche sur les silences organisationnels accorde une place finalement assez minimale à ce paramètre, alors même que celui-ci pourrait bien jouer un rôle fondamental dans les questions en jeu. Plusieurs hypothèses permettent éventuellement d'expliquer au moins pour partie cette relative inattention ou ce désintérêt relatif de la recherche pour cette dimension : la première hypothèse consiste à penser que ce facteur serait, selon certains chercheurs, évident voire trivial, et qu'il ne mériterait donc pas d'être étudié en détail ; la seconde hypothèse pourrait être que ce facteur brouille les catégories traditionnelles des variables par ailleurs bien présentes dans la recherche sur les silences, à savoir les variables individuelles, les variables liées à l'organisation et les variables externes. Ce facteur se situe en effet au croisement des variables strictement individuelles (biographie, tempérament, personnalité) et des variables organisationnelles (faire équipe, qualité du climat). A ce titre, son étude et sa prise en compte ne paraissent peut-être pas aussi évidentes que l'évidence même des relations justement à l'œuvre.

Enfin, une dernière hypothèse expliquant cette inattention relative serait que le rôle du personnel et de l'intime, s'il est reconnu par principe par les acteurs de l'organisation ainsi que par les chercheurs qui la prennent pour objet d'étude, reste néanmoins cantonné aux affinités électives, inexplicables et surtout sans influence majeure sur le cours et la vie des organisations ; de même que, dans un mouvement inverse, les organisations n'auraient que peu voire pas de prise sur ces relations interpersonnelles, celles-ci dépendant de paramètres intimes qui lui échappent.

Nous pensons au contraire, comme nous l'ont suggéré certaines personnes interrogées, que la qualité de la relation individuelle joue bien un rôle majeur dans le développement, le maintien ou inversement l'évitement ou encore le dépassement des silences. A ce titre, aussi bien les organisations elles-mêmes que les recherches portant sur celles-ci ne sauraient, selon nous, limiter la place et l'impact de ces relations interpersonnelles à des considérations et des paramètres secondaires, dans la pratique du quotidien par les acteurs de l'organisation comme dans l'étude par la recherche des phénomènes organisationnels.

S'il est vrai que l'organisation n'a pas vocation première à favoriser, influencer ou au contraire empêcher la dimension en partie personnelle de la relation qui unit les employés, et qui parfois n'est de fait pas réductible à la réalisation commune et partagée de missions et de tâches, l'organisation ne saurait ignorer combien des relations individuelles et interpersonnelles vécues comme pleinement satisfaisantes, enrichissantes et stimulantes sont à même d'avoir des retombées tangibles et directes sur la qualité des prestations délivrées et sur l'atteinte des objectifs. Qui plus est, l'organisation est non seulement en mesure de constater, mais aussi de favoriser des relations de travail fondées sur la confiance, la spontanéité et l'honnêteté, résultant de la conscience et de la prise en compte de l'autre en tant que personne, ce pour peu que l'organisation s'interroge sur les pratiques et dispositifs concrets à mettre en œuvre pour et susceptibles d'aider dans ce sens.

C'est à ce titre, et dans le contexte de l'étude des silences organisationnels, que nous soulignons à quel point selon nous non seulement les organisations, mais aussi la recherche elle-même, pourraient davantage encore investiguer la nature des articulations entre qualité des

relations interindividuelles au travail et le surgissement, la prévention ou le dépassement des silences.

Nous passons maintenant aux différentes limites de ce travail.

## VI. Limites et développements possibles

Ce travail présente différentes limites, que nous allons ici évoquer.

La première limite que nous avons rencontrée concerne les informations qui nous ont été délivrées par les différentes personnes interrogées. Même si vingt-et-une personnes ont « joué » le jeu avec, nous semble-t-il, une disponibilité, une franchise et une sincérité appréciables, conduisant parfois d'ailleurs à évoquer des problématiques ou aspects biographiques intimes et à forte charge émotionnelle, il a pu arriver que le dialogue ne puisse aller jusque dans les recoins de la thématique : certaines réponses ont témoigné d'une attitude au moins partiellement défensive sur certains aspects et face à certaines questions posées. Cette attitude défensive a pu revêtir différentes formes : la mise en exergue manifestement excessive du positif – « tout va bien, cela va beaucoup mieux qu'avant », le refuge dans certaines généralités, le recours à des réponses stéréotypées, évasives ou partielles. Une personne de l'administration communale nous a par exemple signalisé à demi-mot qu'elle n'en dirait pas plus sur un point particulier.

On peut émettre l'hypothèse que cette attitude défensive était due soit à un biais de désirabilité sociale, soit à une tactique, consciente ou non selon les cas, visant à protéger les autres, l'image de l'organisation et/ou se protéger soi-même et/ou visant à ne pas dire des choses qui pourraient être révélées et transmises à d'autres. De fait, aborder la question du silence, de ses objets et de ses raisons, ce qui plus est avec un inconnu dont les participants aux entretiens savent que sa présence et sa démarche ont été validées par la hiérarchie, conduit à approcher des thèmes, des points sensibles et possiblement inconfortables qui ne sont, par définition, pas ou peu habituellement évoqués dans la sphère professionnelle. Les entretiens menés et l'enquête de terrain contenaient donc eux-mêmes par une sorte de mise en abyme, et ce malgré le bon accueil qui nous a été réservé, leurs propres silences.

Une seconde limite de ce travail et de l'enquête de terrain résulte du nombre limité d'entretiens menés et d'organisations dans lesquelles ceux-ci ont eu lieu : le fait que nous ayons mené les entretiens dans deux organisations et interviewé vingt-et-une personnes doit rendre les interprétations prudentes. Des limites interprétatives résultent en effet des limites quantitatives, par exemple : le nombre limité de personnes interrogées a pu donner lieu à des réponses qui ne sont pas nécessairement et définitivement liées à l'organisation et/ou au secteur lui-même, et qui, si les entretiens avaient été plus nombreux, auraient possiblement été données également par des employés d'autres organisations/secteurs voire d'autres départements ou services au sein même des deux organisations en question, ou au contraire auraient été différentes dans des organisations pourtant du même secteur, par exemple au sein du fournisseur d'énergies d'autres communes, ou d'un autre département finances d'une autre commune du canton, de taille comparable. Il s'agit donc de ne pas attribuer définitivement à tel service, telle organisation ou tel secteur telle spécificité sous prétexte qu'une ou plusieurs personnes de ceux-ci ont formulé telle réponse.

Par ailleurs, un nombre plus élevé d'entretiens auprès de très nombreuses personnes permettrait probablement de davantage cerner l'impact possible voire probable du genre sur le rapport à la voix et au silence. Comme nous le mentionnions dans la revue de littérature, le genre pourrait influencer sur le recours au silence plutôt qu'à la voix (Pinder et Harlos, 2001), les femmes ayant notamment plus tendance à être silencieuses en présence d'hommes (Tannen,

1990). Or les entretiens menés chez le fournisseur municipal d'énergie n'ont eu lieu qu'avec des hommes, alors que dans l'administration communale, sept des neuf entretiens ont eu lieu avec des femmes, les deux hommes interrogés étant qui plus est dans des positions particulières, aux deux extrêmes de la hiérarchie (apprenti et chef de département). Il est possible que, dans le cas du fournisseur d'énergie, la très forte surreprésentation d'employés de sexe masculin induise un rapport plus direct et pragmatique à la parole, orienté sur les solutions, de même qu'il est inversement possible, sans que cela soit d'ailleurs incompatible, que cet élément suscite une plus grande difficulté à exprimer ses émotions dans un contexte à forte dominante virile. Ce ne sont là que des hypothèses, que seuls des entretiens beaucoup plus nombreux aussi bien dans les deux organisations en question que dans d'autres organisations permettraient de confirmer ou d'infirmier.

Il s'agirait de mener un nombre plus élevé d'entretiens dans d'autres services et départements des deux organisations mais aussi d'autres organisations du même type, afin de consolider, compléter, affiner et nuancer les résultats obtenus et les analyses menées. Concrètement, il serait opportun de mener des entretiens dans des organisations comparables dans les deux cas, et d'étudier si les résultats obtenus permettent la confirmation ou l'infirmer des résultats ici obtenus et des analyses ici menées. Par ailleurs, il serait souhaitable de mener des entretiens dans de tout autres secteurs, notamment dans des entreprises privées archétypiques (par exemple : milieu bancaire, start-up nouvelles technologies), et inversement dans d'autres cadres et contextes du secteur public, Confédération et cantons. Ceci permettrait de faire émerger des éléments notables : y constate-t-on les mêmes silences et les mêmes causes de silences ? Quelles différences y observe-t-on et comment ces différences peuvent-elles être expliquées ?

Une troisième limite concerne le choix nécessairement restreint des variables explicatives retenues. Le temps et l'espace impartis dans le cadre de ce travail ne nous permettraient pas de tenir substantiellement compte d'autres variables, dont la revue de la littérature a néanmoins montré qu'elles jouaient elles aussi un rôle dans les silences organisationnels : les variables externes et macro (contexte culturel, politique, économique, juridique), les variables individuelles (personnalité, locus de contrôle, compétences émotionnelles mais aussi niveau de formation et de qualification). Au sein même de l'organisation, et pour reprendre le modèle bien connu des 7 S de McKinsey, nous aurions pu, ou du moins il serait souhaitable de, dans le cadre d'autres éventuelles recherches à venir, prendre en compte également d'autres variables telles que la stratégie, la structure ou encore les systèmes, et d'examiner dans quelle mesure ces variables jouent possiblement elles aussi un rôle dans le surgissement, le développement, le maintien ou au contraire la prévention ou le dépassement des silences. A titre d'exemple, le rôle joué par l'architecture dans l'administration communale a parfois été évoqué, mais ce brièvement. Or il est possible que celle-ci contribue plus massivement aux silences que ce que les agents publics eux-mêmes perçoivent et suggèrent.

Pour ce qui est notamment des variables « macro », nous pensons qu'il serait notamment particulièrement intéressant de travailler sur l'hypothèse d'une possible spécificité helvétique, relativement aux silences : donnée culturelle au sens large d'ailleurs mentionnée par l'une des employées de l'administration communale. Boukamel et Emery (2018) soulignent ainsi que la culture managériale suisse présente des spécificités regroupées sous l'appellation de « *Swiss*

*Way of Management* » (Bergmann, 1994 ; Chevrier, 2009 ; Szabo *et al.*, 2002). Le pragmatisme, la prudence et la recherche du consensus, par exemple, constitueraient des particularités helvétiques. On pourrait se demander dans quelle mesure ces paramètres peuvent influencer sur les silences organisationnels et contribuer à dessiner une éventuelle particularité helvétique à ce sujet. Boukamel et Emery, citant Hablützel (2013), rappellent que la culture politico-administrative comporte également des spécificités à prendre en compte : « le système politique suisse se distingue de celui d'autres pays par son fédéralisme affirmé, la démocratie directe, la concordance, la collégialité et son système de milice ». Là encore, il serait souhaitable d'examiner en quoi ces spécificités de la culture politico-administrative suisse sont susceptibles de favoriser ou au contraire de prévenir et d'éviter les silences au sein des organisations.

En outre, il est à noter que les deux organisations dans lesquelles les entretiens ont eu lieu se trouvent en Suisse alémanique. Il serait souhaitable de prendre en compte les éventuelles différences qu'induisent, au sein même de la Suisse, l'ancrage culturel en fonction de la zone linguistique et géographique, relativement aux silences organisationnels.

Enfin, nous avons conscience du fait que les éléments recueillis et analysés quant à une possible incidence de la variable « secteur public » pourraient et devraient, dans le cadre d'éventuelles recherches futures, être consolidés et affinés. Cette variable « secteur public » constituait ici une variable parmi quatre autres (culture, climat, équipe, management). Il serait ainsi stimulant, voire nécessaire, de se concentrer plus spécifiquement sur la seule variable « secteur public », par exemple en étudiant les corrélations possibles entre d'une part le rapport au silence et à la voix, variable selon les différentes personnes interrogées, et d'autre part les douze dynamiques motivationnelles mises au jour par Emery et Giaouque (2012) et à l'œuvre à l'ère de l'après-fonctionnariat. Cette typologie, qui intègre les niveaux d'identification et de motivation potentiels au sein du système des affaires publiques, pourrait permettre de cerner plus finement les motifs et raisons présidant au recours au silence, en fonction des trajectoires et dynamiques motivationnelles des agents publics.

Malgré les différentes limites de ce travail, que nous avons ici tenté de mettre en évidence, et les développements souhaitables que celles-ci appelleraient dans le cadre d'autres recherches possibles et futures, essayons à présent de formuler des recommandations concrètes à destination des organisations et des professionnels de terrain.

## VII. Recommandations

Nous émettrons ici sept recommandations, fondées sur les sept lettres du silence.

<b>S</b>	<i>aisir, comme préalable, l'existence et la prégnance inévitable des silences</i>
<b>I</b>	<i>ntégrer le silence dans les outils de pilotage de l'organisation</i>
<b>L</b>	<i>ier, chez les managers, principes et pratiques, discours et actes</i>
<b>E</b>	<i>ncourager l'ensemble de l'organisation/du département à utiliser la voix</i>
<b>N</b>	<i>ourrir la réflexion sur le commun</i>
<b>C</b>	<i>ommuniquer avec un outil éprouvé, la communication non violente</i>
<b>E</b>	<i>ncourager la prise en compte de la diversité des profils face aux silences</i>

### 1) Saisir l'existence et la prégnance inévitable des silences

*(acteurs concernés : l'organisation dans son ensemble)*

La première de ces recommandations concerne le niveau de l'organisation dans son ensemble, que ce soit chacune des deux organisations investiguées dans le cadre de ce travail, ou toute autre organisation. Cette première recommandation consiste à prendre conscience de la thématique et de la prégnance des silences, afin de pouvoir ensuite initier une réflexion collective à leur sujet et, possiblement, identifier un « niveau optimal » de silence, ni trop élevé, ni trop faible. Nous pensons de fait que toute organisation, et, au niveau intra-organisationnel, tout département, service ou unité, pourrait et devrait mener une réflexion explicite sur les silences : quels domaines et situations font actuellement et/ou possiblement l'objet de silences organisationnels dans notre organisation, département, service ou unité ? Lesquels de ces silences sont individuels, liés à des perceptions, sentiments, points de vue individuels, et lesquels de ces silences sont collectifs ? Quelles sont les causes possibles de ces silences et quelles peuvent être les conséquences d'une part pour les employés pris individuellement et d'autre part pour l'équipe, le service, le département voire l'organisation ? Sur quoi pouvons-nous nous permettre d'avoir des silences et sur quoi ne pouvons-nous pas nous le permettre (par exemple : questions de sécurité, d'éthique, de prestations à l'égard des usagers) ? Certains silences peuvent-ils éventuellement être favorables aux employés et/ou à l'organisation, lesquels et dans quelle mesure ? Se pose ici en définitive la question du « niveau optimal de silence » à identifier : trop de silence peut avoir un impact néfaste pour les employés et l'organisation, mais trop peu de silence (communication permanente et distraction fréquente) peut aussi se révéler nuisible aux employés comme à l'organisation. Cette première étape n'est sûrement pas suffisante, mais elle paraît nécessaire avant toute autre action concrète.

### 2) Intégrer des outils de pilotage prenant en compte les silences

*(acteurs concernés : les managers et le département des ressources humaines)*

Au-delà de la prise de conscience initiale et de la réflexion globale et partagée à initier sur les silences évoquées ci-dessus, une seconde recommandation, plus concrète, mais impossible sans l'étape initiale évoquée plus haut, consisterait ensuite à prendre davantage en compte le silence dans le cadre du management et des ressources humaines. Au-delà de l'identification des thèmes, contenus et processus susceptibles d'être passés sous silence (recommandation n°1), il peut ainsi être pertinent aussi bien pour les managers que pour le département des ressources humaines d'examiner si ces sujets perdurent ou au contraire varient et évoluent selon un calendrier défini à l'avance, trimestriel ou annuel.

Un moyen pour cela peut être de développer et utiliser auprès des employés des enquêtes de satisfaction internes qui ne soient plus – ou plus prioritairement et majoritairement – focalisées seulement et uniquement sur ce qui est fait et dit dans l’organisation mais qui prennent en compte également ce qui n’est pas dit ni fait, ce en intégrant des questions permettant aux employés d’évoquer ce qui, selon eux, est habituellement passé sous silence et d’expliquer en quoi les sujets d’habitude passés sous silence pourraient voire devraient selon eux faire l’objet d’une prise en compte. C’est un changement de paradigme, qui consiste non plus à apprécier, estimer et noter ce qui existe de manière tangible mais au contraire à orienter son attention vers ce qui n’existe pas ou qui existe mais n’est pas ou pas suffisamment dit, explicité, mis en mots. Enfin, une troisième forme, dans la continuité de la deuxième, pourrait consister à davantage et mieux prendre en compte, lors des entretiens annuels d’évaluation, les thèmes, situations objets passés sous silence au quotidien.

### **3) Lier principes et pratiques, discours et actes**

*(acteurs concernés : les managers)*

Nous pensons que la prise en compte des silences ne peut se cantonner à des outils de pilotage pour les managers. Il apparaît tout d’abord nécessaire de sensibiliser les managers à la nécessaire « sur-signalisation » de la possibilité de parler auprès de leurs équipes. « Les signaux envoyés par les leaders aux employés doivent être forts et sans ambiguïté » quant à la possibilité de s’exprimer, nous rappellent Ashford et al. (2009). Les managers façonnent de fait trois éléments décisifs : les opportunités réelles et perçues de s’exprimer, la perception de la capacité de la voix à susciter un changement effectif, les coûts et bénéfices perçus du fait de s’exprimer. Selon Vakola et Bouradas (2005), les attitudes des supérieurs hiérarchiques directs constituent même les prédicteurs les plus forts des attitudes de silence des employés. Les managers doivent donc sensibiliser leurs collaborateurs à la nécessité, l’opportunité et l’absence de risques quant au fait de parler.

Ceci doit se manifester certes dans le discours et les principes énoncés par la hiérarchie, mais aussi dans la cohérence entre ce discours et les actes observables au quotidien, perçus et vécus par les collaboratrices et collaborateurs : ne pas déclarer par principe « ma porte sera toujours ouverte » si cette déclaration n’est pas tenable ou tenue au quotidien. Ce qui implique de se mettre en situation, en tant que manager, d’être suffisamment disponible, au moins une partie de son temps et autant que possible, pour tenir cet engagement en laissant sa porte ouverte, en faisant preuve de disponibilité et de patience et en ménageant un accueil si ce n’est chaleureux, du moins cordial, en *quasi* toutes circonstances, ce même si la demande de la collaboratrice ou du collaborateur arrive à un moment imprévu voire, dans une certaine mesure, non optimal.

### **4) Encourager l’ensemble de l’organisation/du département**

*(acteurs concernés : l’ensemble des collaboratrices et des collaborateurs)*

La quatrième recommandation porte sur le fait que la prise en compte des silences implique une sensibilisation de l’ensemble des personnels, collaboratrices et collaborateurs, d’un département voire d’une organisation donnés. Nous pensons en effet que des mesures concernant les silences ont peu de chances d’aboutir si elles sont seulement élaborées, discutées et mises en œuvre par les managers. Des campagnes offensives, explicites et dédiées, doivent être menées sur les conséquences individuelles et collectives des silences, pour les employés

comme pour l'organisation : baisse de motivation, diminution de la performance et de la satisfaction, manque d'estime de soi, absentéisme, stress et dépression du côté des employés, turnover accru, risque d'erreurs, de fautes, voire de crise, baisse de l'innovation pour ce qui est de l'organisation.

De telles campagnes peuvent prendre la forme d'ateliers-workshops, de moments de travail partagés avec animation par un tiers et absolue garantie de la sécurité et de la liberté de parole, mais aussi de supervisions, soit d'équipes fonctionnant ensemble au quotidien, soit au contraire d'équipes mixtes, autorisant peut-être une confrontation et/ou une libération plus grande des perceptions, ressentis, sentiments, opinions. L'élaboration et la mise à disposition d'un memento sensibilisant les collaboratrices et collaborateurs à la possibilité, l'opportunité voire la nécessité de parler peut également faire partie intégrante d'une telle campagne à grande échelle <sup>5</sup>.

### **5) Nourrir la réflexion sur le commun**

*(acteurs concernés : les managers, et dans un second temps l'ensemble des collaborateurs)*

Dans le cas de l'administration communale où nous avons identifié un *quasi* climat de silence, il nous a paru que les multiples différences et particularités (de domaines, d'âges, de locaux, de sous-cultures) contribuaient fortement aux silences organisationnels, empêchant de faire émerger du commun fédérateur à l'échelle du département dans son ensemble. Nous pensons que la prévention ou le dépassement des silences implique de mener de manière régulière voire fréquente – quitte à effectuer de salutaires « piqûres de rappel » – une réflexion partagée sur le commun, ce à un niveau méta qui dépasse les « petites différences » propres à chaque domaine, à chaque équipe, à chaque personne et qui se révèlent sources de silence(s).

Cette réflexion peut concerner les prestations, qui, en dépit de ou au contraire grâce à la diversité des contributions des différents collaboratrices et collaborateurs, des différentes équipes voire services, peuvent être délivrées. Elle peut et devrait aussi impliquer et engager une réflexion sur les valeurs communes et partagées qui émergent et guident la pratique, malgré des ancrages professionnels différents dans l'organisation. Une autre forme, complémentaire de la réflexion sur les prestations et sur les valeurs, peut consister en une analyse SWOT régulièrement actualisée, décloisonnée et volontairement mixte, impliquant dans chaque groupe des représentants de différents services/départements, qui permette à la fois de poser des mots sur les différences de pratiques et perceptions mais aussi sur les perceptions et opinions communes et sur les contributions et propositions convergentes qui peuvent en résulter.

### **6) Communiquer avec des outils concrets : l'exemple de la communication non violente**

*(acteurs concernés : l'ensemble des collaborateurs)*

---

<sup>5</sup> La fondation Sécurité des patients Suisse a ainsi mis au point un questionnaire, SUPS-Q «Speaking Up about Patient Safety Questionnaire» : il s'adresse à tous les personnels cliniques dans les hôpitaux, les cliniques psychiatriques ou de rééducation ayant un contact avec les patients, quelles que soient leur spécialité et leur fonction ». Une « Pocket Card » à destination des personnels est également disponible : [https://www.securitedespatients.ch/fileadmin/user\\_upload/2\\_Forschung\\_und\\_Entwicklung/Speak\\_Up/karte\\_speak\\_up\\_A6\\_F\\_17\\_PSS.pdf](https://www.securitedespatients.ch/fileadmin/user_upload/2_Forschung_und_Entwicklung/Speak_Up/karte_speak_up_A6_F_17_PSS.pdf). [https://www.patientensicherheit.ch/fileadmin/user\\_upload/2\\_Forschung\\_und\\_Entwicklung/Speak\\_Up/Schriftenreihe\\_08\\_FR\\_Speak\\_Up.pdf](https://www.patientensicherheit.ch/fileadmin/user_upload/2_Forschung_und_Entwicklung/Speak_Up/Schriftenreihe_08_FR_Speak_Up.pdf)

La sixième recommandation concerne l'outillage des collaboratrices et collaborateurs par un outil qui leur permette d'exprimer leurs ressentis et besoins en appréhendant moins les conséquences négatives potentielles, dont notamment le risque de blesser le ou les interlocuteur(s) et de déclencher ou renforcer un conflit.

Nous l'avons vu, une cause récurrente des silences organisationnels, partagée et évoquée par différentes personnes interrogées, réside en effet dans l'anticipation des conséquences potentielles négatives de la voix : parler risquerait de froisser voire blesser l'interlocuteur, de nuire à la relation de travail et donc à la collaboration professionnelle, voire d'exposer à des réprimandes et possibles sanctions. Nous pensons que cette peur est d'autant plus vive et répandue que les employés qui la nourrissent se trouvent souvent démunis pour affronter de telles situations, n'ayant pas d'outil pour les aider à exprimer leurs ressentis, leurs besoins et les demandes concrètes qui en résultent. La probabilité est alors forte que la réponse inexistante ou fragile au « comment faire ? » se traduise par « ne pas faire ».

Ce manque d'outillage confronte de fait les collaboratrices et collaborateurs concernés à un dilemme difficilement dépassable, une binarité figée qui les réduit et les condamne soit à ne pas parler, pour se protéger et/ou protéger l'autre et donc devoir somme toute accepter de continuer à subir une situation insatisfaisante, soit au contraire à « ouvrir les vannes », dans une sorte de fuite en avant dont on ne sait comment elle se finira, les s'exposant à des réactions et conséquences peu contrôlables, ni pour soi ni pour les autres. Au contraire, nous pensons que la connaissance et la capacité à utiliser un outil tel que celui de la communication non violente, tel qu'il a été formalisé puis diffusé par Marshall B. Rosenberg<sup>6</sup>, et permettant de formuler ses ressentis, besoins et attentes de manière assertive selon un protocole bien établi et balisé (observation – sentiment – besoin – demande) sans recourir à la violence peut largement réduire l'incertitude et l'anxiété en résultant, et donc favoriser l'usage de la voix.

#### **7) Encourager la prise en compte de la diversité des profils** (*acteurs concernés : via les managers, l'ensemble des collaborateurs*)

La septième et dernière recommandation consiste à prendre en compte, relativement aux silences et à la voix, la diversité des besoins et des profils chez les employés, en proposant des modalités non pas uniques de prévention ou de dépassement des silences et d'utilisation de la voix, mais au contraire en ménageant des modalités, situations et canaux suffisamment diversifiés pour donner l'opportunité à chaque collaboratrice et collaborateur de prendre la parole : occasions formelles, planifiées et codifiées, telles des séances dédiées à l'expression des thèmes non dits, mais aussi occasions informelles, imprévues, spontanées et si nécessaire discrètes ; modalités collectives mais aussi individuelles, canaux écrits mais aussi oraux, certains collaborateurs étant plus à l'aise pour s'exprimer par écrit, d'autres au contraire rassurés par le caractère non figé et non enregistré de l'oral. Devraient même être envisagés et développés des moyens d'expression et de communication alternatifs et créatifs, pour des profils que la prise de parole à l'oral ou le rapport à l'écrit peuvent inhiber, intimider ou décourager.

---

<sup>6</sup> <https://www.cnvsuisse.ch/>

## Conclusion : silence, le huitième S ?

Vient ici le moment d'achever ce périple. Le silence, qu'il soit celui des espaces infinis, de la mer ou d'un monde, invite au voyage, esquissions-nous en introduction.

De cette exploration, nous retirons quelques leçons et enseignements, dont nous espérons qu'ils pourront servir d'ancres et d'ancrages à d'autres expéditions.

La première leçon, relativement technique : les variables retenues initialement, celles de la culture organisationnelle, du climat organisationnel, de l'équipe et du management, permettent de contribuer à saisir au moins en partie les silences à l'œuvre dans les organisations : dans le cas des deux organisations explorées, d'un côté une culture axée sur une communication ouverte et directe, sur la confiance de principe ainsi que sur une relative liberté, tolérant l'erreur, faisant la place à l'informel et à la nouveauté ; d'un autre côté, une culture peu tournée vers le nouveau, fondée sur la retenue, la maîtrise et la centration sur la tâche, laissant de fait peu de place à la spontanéité et aux moments de sociabilité informelle ; d'un côté, un climat chaleureux voire convivial et *quasi* familial dans une organisation à forte empreinte sociale à l'égard de ses employés, de l'autre, un climat frais voire froid, où les moments de sociabilité dans ou hors de l'organisation sont cantonnés au strict minimum ; d'un côté, une équipe fondée sur la collégialité, le partage relatif des ressources, de l'autre, un département ne parvenant jamais à fonctionner comme équipe, le partage des tâches demeurant à la fois minimaliste et source de conflit ; enfin, d'un côté un management ouvert, disponible et accessible, de l'autre un management timide dans ses mesures de pilotage, de coordination et de mise en cohérence, ne favorisant pas les échanges entre services, sympathique mais finalement distant des employés de la base, semblant avoir en partie renoncé dans la tentative de faire d'un agglomérat de services un tout cohérent fondé sur du commun explicité.

En résultent, alors, deux rapports fondamentalement différents au silence et à la voix : dans la première organisation, plutôt que les silences, certes existants mais relatifs et tolérables, une voix possible, quoique souvent inopérante, trop peu entendue et prise en compte ; dans la seconde organisation, la difficulté à sortir des silences pour accéder à la voix.

Cependant, si ces quatre variables jouent, dans la formation et le maintien des silences, un rôle significatif, celui-ci doit être nuancé, précisé et complété : tout d'abord, ces variables n'entraînent ni n'expliquent pas seulement des différences, elles révèlent aussi des points communs qui se révèlent dépasser les spécificités propres liées aux particularités de contextes et de domaines d'activité : des thèmes similaires affleurent (répartition des tâches, vie privée), des causes analogues de silence émergent (composition et structure des âges, prévalence du groupe, la tentation du « pré carré » ou encore la prégnance de la culture bureaucratique).

En outre, certaines causes des silences paraissent pouvoir être attribuées à d'autres motifs et variables que celles mentionnées plus haut : la biographie personnelle et le rapport intime aux silences et à la voix qu'elle dessine, l'impact de la personnalité, le souci récurrent et en définitive fort répandu d'éviter le conflit pour protéger l'autre, le collègue, et se protéger soi, enfin la qualité de la relation comme facteurs de silences, sont autant de motifs qui paraissent dépasser les différences de secteurs, de contextes, d'organisations.

Par ailleurs, se manifeste d'un côté comme de l'autre, dans chacune des deux organisations, la difficulté ou l'absence de volonté de mettre en place des mesures concrètes à même de favoriser la voix ; la difficulté, aussi, à envisager que certains silences puissent, non

pas seulement concerner des situations et objets problématiques, mais aussi, éventuellement, favoriser l'efficacité et l'efficacé dans l'effectuation des tâches, témoigner de savoir-faire partagés et de routines communes propices à l'atteinte des objectifs, voire même porter sur des situations, objets et contextes favorables aux employés comme au service, lesquels gagneraient de fait à être davantage évoqués et partagés, jouant ainsi un rôle unificateur et renforçant une identité commune ou à construire.

La dimension « service public », telle qu'elle semble vécue et se voit décrite par certaines personnes, tendrait, elle, plutôt vers le silence que vers la voix : confort et absence de risque rendus possibles par les modalités de management et de fonctionnement du secteur public, mais aussi modalités lointaines, laborieuses et externes de décision ainsi que dépendance à l'égard du politique indiquent des freins à la parole et à la proposition d'impulsions nouvelles.

C'est finalement l'une des forces des silences, que de nous parler contre toute attente, autant voire davantage que d'autres aspects plus accessibles de prime abord, de ce qui fait la spécificité intime et ultime de chaque organisation prise comme un continent propre, tout en traçant les contours de problématiques si ce n'est universelles, du moins banales, fréquentes et transversales de la vie des organisations et du monde du travail ; si, pour filer la métaphore marine, les silences constituent la partie immergée, invisible mais massive, de l'iceberg, ces silences, aussi, expliquent en partie les multiples dérives de ces navires que sont les organisations (hasard ou non, deux personnes interviewées nous ont parlé de navires lors des entretiens) : conflits non réglés, méconnaissance du commun, démotivation, absentéisme, burnouts, démissions.

Voilà notre conviction : il n'y aura pas d'écologie organisationnelle sans étude et prise en compte plus quotidienne, plus explicite et plus volontariste des silences (objets, causes, dynamiques à l'œuvre), de la part des acteurs de terrain comme des chercheurs. Nous avons entamé notre périple avec Paul Watzlawick, regagnons le port aux côtés de Gregory Bateson : si ce dernier a pu parler d'une écologie de l'esprit, l'écologie organisationnelle elle, reste encore à construire. La prise en compte des silences en constituerait, parmi quelques autres, une pierre angulaire. Cette écologie organisationnelle implique probablement, et notamment, de mieux étudier les rapports entre silences et crises, notamment celles à l'œuvre dans les organisations : s'il y a des silences sans crise, voire des silences propices au travail, à la réalisation efficace et efficace des tâches, silences fédérateurs ou réparateurs, il n'y probablement et inversement, pas de crises, organisationnelles (accidents, faillites, licenciements massifs) mais aussi (géo)politiques, économiques, écologiques, sans silences. Ce que nous apprend l'actualité sanitaire, crise parmi tant d'autres dont les silences originels ont favorisé le développement rapide et imprévu, éclaté et tous azimuts.

Il reste donc étonnant, en définitive, qu'aussi bien les organisations elles-mêmes que la recherche se soient penchées si tard sur cette question. Cela supposerait de reconnaître la dualité fondamentale et probablement indépassable, du silence, lequel peut être ressource ou écueil. De même que, dans le célèbre modèle de McKinsey, les sept « S » désignent des variables (stratégies, structures, systèmes, skills, style, staff et shared values) qui peuvent constituer autant de ressources que de pierres d'achoppement pour les organisations selon la manière dont elles sont utilisées et investies par celles-ci, de même le silence peut-il lui-même, nous semble-t-il, devenir aussi bien un atout, une ressource voire un remède, qu'un écueil, un obstacle ou un

piège, selon que l'organisation aura pris la mesure des silences qui sont les siens, aura eu la lucidité, voire le courage, de tenter de mettre des mots sur ceux-ci. Autrement dit : aura pris ou non les moyens d'en faire un objet, une occasion et une opportunité de réflexion et d'élaboration commune. Est-il trop tard pour faire des silences le huitième « S » de McKinsey ?

Une organisation mature (adulte ?) serait, en définitive, celle qui accéderait à la parole sur ces questions cruciales : qu'est-ce qui peut et doit être dit, par qui, à qui, quand, comment, via quels canaux, sur quel sujet, et à quelles conditions ? Il y a une sorte de « méta-silence » sur le silence dans de nombreuses organisations, un silence sur le silence et sur le dicible, ce qui renforce le silence. Nécessité et urgence donc, pour chaque organisation, de réfléchir à ses silences et à son discours sur le silence, on pourrait dire : « à sa propre musique ». Collins (2001) affirmait : ce qui distingue les « good companies » des « great companies » est la capacité de ces dernières à entendre la vérité. On pourrait ajouter : et leurs propres silences.

*Les images de l'organisation*, ouvrage classique de Gareth Morgan, sollicitaient un paradigme visuel (« image »). Reconnaissons l'opportunité, pour conduire et/ou étudier les organisations, d'ajouter, d'un point de vue épistémologique et dans une perspective heuristique, un paradigme sonore, celui de la musique. Ce que cela peut signifier pour les organisations : l'organisation fonctionne, selon sa taille, comme un quatuor, comme un orchestre ou comme un chœur, capable ou non d'entendre ses propres sons (distribution de la voix, qui a la parole, qui dispose de quels « instruments » pour se faire entendre), ses bruits et ses silences, et savoir en jouer pour les moduler (fréquence, rythme, intensité, rapport des silences avec les harmonies et/ou disharmonies internes).

Ce que cela peut signifier pour la recherche : il y a comme une musique organisationnelle à entendre, à écouter et à étudier comme telle.

## Bibliographie

Abrams, D. E., & Hogg, M. A. (1990). *Social identity theory : Constructive and critical advances*. Springer-Verlag Publishing.

Argyris, C. (1978). Schön, DA (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out : The leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and silence in organizations*, 175-202.

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation : Issues and extensions. *Academy of management review*, 10(4), 837-847.

Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organisational settings : Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29.

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Benoît, J. P., & Dubra, J. (2004). Why do good cops defend bad cops ?. *International Economic Review*, 45(3), 787-809.

Bies, R. J. (2009). Sounds of silence : Identifying new motives and behaviors. *Voice and silence in organizations*, 1(1), 157-171.

Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management learning*, 40(5), 569-585.

Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., & Rosenthal, M. M. (2006). A sensemaking lens on reliability. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 897-917.

Bok, S. (1989). *Secrets : On the ethics of concealment and revelation*. Vintage.

Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion : A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233.

Boroff, K. E. (1989, December). Loyalty—A Correlate of Exit, Voice, or Silence ? In *Industrial Relations Research Association Series : Proceedings of the Forty-Second Annual Meeting* (pp. 307-314).

Bouckaert, G. (2007). Chapter 2 Cultural Characteristics from Public Management Reforms Worldwide. *Research in Public Policy Analysis and Management*, (16), 29-64.

Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : Spécificités helvétiques. *Gestion et management public*, 6(2), 25-43.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence : The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Brinsfield, C. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. *Handbook of research on employee voice*, 114-131.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives : Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence : Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations : Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.

Brown, P., Levinson, S. C., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness : Some universals in language usage* (Vol. 4). Cambridge university press.

Bruneau, T., & Achaz, F. (1973). Le silence dans la communication. *Communication & Langages*, 20(1), 5-14.

Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences : Forms and functions. *Journal of communication*, 23(1), 17-46.

Brunet, L., & Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. PUM.

Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. Wiley.

Caraballo, J., Using McKinsey's 7-S Framework to Foster Effectiveness and Break Organizational Silence, 2015.

Cohen, D. V. (1995). Ethics and crime in business firms : Organizational culture and the impact of anomie. *Advances in criminological theory*, 6, 183-206.

Cohen, R. L. (1990). Justice, voice and silence. Paper presented at the International Conference on Social Science and Societal Dilemmas, Utrecht, The Netherlands.

Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities : Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior ?.

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). Organizational culture inventory. *Plymouth, MI : Human Synergistics*.

Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation : Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 247.

Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.

DePaulo, B. M., & Friedman, H. S. (1998). Nonverbal communication.

Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J. L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro-et antisociaux au travail : Une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail humain*, 75(1), 55-87.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories : Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.

Detert, J. R., Burris, E. R., & Harrison, D. A. (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harvard business review*, 88(6), 26.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2006). *Everyday failures in organizational learning : Explaining the high threshold for speaking up at work*. Division of Research, Harvard Business School.

Detert, J. R. (2003). To speak or not to speak : The multi-level influences on voice and silence in organizations. *Unpublished doctoral dissertation, Harvard University*.

Dimitrov, R. (2015). Silence and invisibility in public relations. *Public Relations Review*, 41(5), 636-651.

Dolto, F. (1987). *Tout est langage*. Paris, Editions Vertiges du Nord/Carrère.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence : Problems and prognosis. *Work, employment and society*, 25(1), 51-67.

Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités individuelles et collectives*.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter : Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind : How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room : How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines : Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning*, 29(1), 5-20.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing : The role of discrete emotions and climate of silence. *Voice and silence in organizations*, 83-109.
- Edwards, M., & Greenberg, J. (2009). Sounding off on voice and silence. *Voice and silence in organizations*, 275-291.
- Ellis, J. B., & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice : Predictions based on communication competence theory. *Voice and silence in organizations*, 37-61.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Presses de l'Université Laval.
- Ephratt, M. (2008). The functions of silence. *Journal of pragmatics*, 40(11), 1909-1938.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people : The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Gehring K, Schwappach D. Speak Up. Quand le silence devient dangereux. Publication n° 8 2015. [www.securitedespatisiens.ch](http://www.securitedespatisiens.ch)
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior : an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent : A theoretical essay. *Research in organizational behavior*.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (Eds.). (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald group publishing.

Greenberg, J., Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2007, April). Silence as deviant work behavior : The peril of words unspoken. In *Symposium presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, NY*.

Greenberg, J. (2003). Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 189.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Grice, H. P. (1989). *Studies in the Way of Words*. Harvard University Press.

Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In *Speech acts* (pp. 41-58). Brill.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2014). Being psychologically present when speaking up : employee voice engagement. *Handbook of Research on Employee Voice : Elgar original reference*, 455.

Hablützel, P. (2013). « Bureaucrates, managers ou concepteurs de systèmes ? L'administration suisse et la direction de l'administration en pleine évolution ». In Ladner, A. ; Emery, Y. ; Chappelet, J.-L. ; Knoepfel, P. ; Mader, L. ; Soguel, N. ; Varone, F. (éd.), *Manuel d'administration publique suisse*, PPUR, Lausanne, p. 83-97.

Hadziabdic, S. Le son du silence.

Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail : More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.

Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2009). Causal perceptions and the decision to speak up or pipe down. *Voice and silence in organizations*, 63-82.

Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership : Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280.

Hirschman, A. O., & Exit, V. (1970). Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. *Cambridge, Mass. : Harvard University Press*, 11, 8.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures : The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. (1991). Organizations and cultures : Software of the mind. *McGrawHill, New York*.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Jaworski, A. (Ed.). (2011). *Silence : interdisciplinary perspectives* (Vol. 10). Walter de Gruyter.

Jaworski, A. (1992). *The power of silence : Social and pragmatic perspectives* (Vol. 1). Sage Publications.

- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC : A Review of General Semantics*, 249-257.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence : A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Judge, A. (2003). Varieties of the Unsaid in sustaining psycho-social community.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up : Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear : The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational behavior and human decision processes*, 52(1), 96-123.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence ? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing ? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle... ? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362.
- Knoll, M. (2011). Stille und Schweigen in Organisationen.
- Kowalski, R. M., & Cantrell, C. C. (2002). Intrapersonal and interpersonal consequences of complaints. *Representative Research in Social Psychology*.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining : Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, 119(2), 179.
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., ... & Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 61-73.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance : evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.

- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective : Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice : A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Livian, Y. (2012). Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines.
- Marc, E., & Picard, D. (2000). L'approche systémique des organisations. *Communication & Langages*, 125(1), 56-72.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Meyerson, D. (2003). *Tempered radicals : How everyday leaders inspire change at work*. Rutgers University Press.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing : Myth and reality. *Journal of management*, 22(3), 507-526.
- Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent : Implications for organizational learning. *Voice and silence in organizations*, 225-244.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence : Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations : Literature review and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. *Voice and silence in organizations*, 6, 111-134.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Moulet, M. (1992). *Le management clandestin*. FeniXX.
- Mumford, C. (2015). *Withholding communication-a relational approach to silence in an inter-organisational project group in the UK* (Doctoral dissertation, Open University).

- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing : Myth and reality. *Journal of management*, 22(3), 507-526.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence : The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation : When less is more. *California management review*, 40(1), 59-74.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Nyberg, D. (1994). *The varnished truth : Truth telling and deceiving in ordinary life*. University of Chicago Press.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety : a literature review. *European Scientific Journal*, (Special Edition), 293-308.
- Palazzoli, M. S., Anolli, L., & Fischer, J. M. (1984). *Dans les coulisses de l'organisation*. Les Ed. ESF.
- Parker, L., & August, D. (1997). Silent dissenters : A model for exploring the source and consequences of principled turnover. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company ?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory : Problems and prospects*. Oxford University Press on Demand.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence : Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence : The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of management studies*, 40(6), 1537-1562.
- Putnam, L. 1986. Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.), *Organization communications : Emerging perspectives* : 151-167. Norwood, NJ : Ablex
- Rioux, P., Roberge, M. E., Brunet, L., Savoie, A., & Courcy, F. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail : établissement d'une nouvelle classification. *Interactions*, 9(1), 63-88.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rodriguez, R. (2004). Overcoming organizational silence : leveraging polyphony as a mean for positive change". *Midwest Academy Management Proceedings*, 5-7.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information : The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2007). Whistle-blowing and the code of silence in police agencies : Policy and structural predictors. *Crime & Delinquency*, 53(4), 605-632.
- Roy, F. (1989). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail [Development and validation of a work climate questionnaire] (Doctoral dissertation, Master dissertation, Université de Montréal, Montreal).
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect : Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace : Creating the high-trust, high-performance organization*. Jossey-Bass.
- Salazar, A. J. (1996). 'Ambiguity and communication effects on small group decision-making performance'. *Human Communication Research*, 23, 155-92.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Saville-Troike, M. (1985). The place of silence in an integrated theory of communication. *Perspectives on silence*, 3-18.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd edn. Joddry-Bass.
- Schmitz, U. (1994). *Eloquent silence*. LAUD.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence.

- Shahjehan, A., & Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradoxes : An empirical analysis of women behavior at workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1221560.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. *Silence : Interdisciplinary perspectives*, 39-61.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strauss, A. L. (1969). *Masks and Mirrors : the search for identity*.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty : Voice or silence. *Voice and silence in organizations*, 203-224.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008a). Employee silence on critical work issues : The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice : The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2005). Employee Silence On Critical Work Issues : Effects Of Procedural Fairness Climate. *Unpublished manuscript, Purdue University*.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand : Women and men in conversation* (p. 42). New York : Morrow.
- Tannen, D., & Saville-Troike, M. (Eds.). (1985). *Perspectives on silence*. Praeger Pub Text.
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64.
- Tesser, A., & Rosen, S. (1975). The reluctance to transmit bad news. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 193-232). Academic Press.
- Tsoukas, H., & Cunha, M. P. (2017). On Organizational Circularity. *The Oxford handbook of organizational paradox*, 393.
- Turner, R. E., Edgley, C. and Olmstead, G. (1975). 'Information control in conversations : honesty is not always the best policy'. *Kansas Journal of Sociology*, 11, 69-85.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company : The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence : an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). *Handbook of research on employee voice : Elgar original reference*. Edward Elgar Publishing.
- Williams, K. D. (2002). *Ostracism : The power of silence*. Guilford Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative science quarterly*, 521-539.
- Zerubavel, E. (2006). *The elephant in the room : Silence and denial in everyday life*. Oxford University Press.

## Canevas d'entretiens

Présentation : Fonction ? Equipe ? Age ? Genre ? Ancienneté ?

### 1) Caractérisation des situations de silence

- De manière générale, de quoi est-il, pour vous, le plus difficile de parler dans votre organisation ?
- Pourquoi ?
- De manière plus spécifique : avez-vous le souvenir d'au moins deux situations précises dans lesquelles vous avez fait le choix de garder de manière prolongée le silence sur qch ?
- Pouvez-vous me raconter ces situations ?
- Sur quoi portait le silence ?
- Qui était le destinataire de ce silence, une personne, plusieurs personnes, l'ensemble de votre équipe/département, de votre organisation ?
- Quel était le contexte ?
- Pourquoi avez-vous fait le choix de garder le silence ?
- Existe-t-il dans votre unité/dans votre organisation des dispositifs clairement identifiables/identifiés de thématiser, d'évoquer des situations qui pourraient faire l'objet de silences ?
- Existe-t-il des possibilités plus informelles de parler des sujets qui vous tiennent à cœur et que vous pourriez sinon avoir tendance à garder sous silence ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?

### 2) Variables

*(Culture organisationnelle)*

- Une organisation, comme un pays, a une culture qui lui est propre : des croyances, des mythes, des héros, des rites, des codes. Pouvez-vous me décrire la culture propre à votre organisation ?
- Pensez-vous que cette culture comporte des tabous, des sujets à ne pas aborder ?
- Votre unité a-t-elle selon vous une culture qui lui est propre, une sous-culture ? Si oui laquelle, comment se manifeste-t-elle ?
- Etablissez-vous un lien entre cette culture organisationnelle (et éventuellement cette sous-culture) et des situations où vous avez fait le choix de garder le silence ?

*(Climat organisationnel)*

- Comment percevez-vous votre environnement de travail ?  
Comment vos collègues *perçoivent-ils selon vous cet environnement de travail* ?
- Votre organisation a-t-elle connu des changements récents, des événements particuliers ?
- Quelle incidence ces changements et/ou événements ont-ils eue selon vous sur ce que l'on peut appeler le climat de travail ?
- Votre unité a-t-elle selon vous un climat de travail qui lui est propre, un sous-climat ? Si oui lequel, comment se manifeste-t-il ?
- Etablissez-vous un lien entre ce climat (et éventuellement ce sous-climat) et d'éventuelles situations de silence de votre part et/ou de vos collègues ?

*(Equipe)*

- Pouvez-vous me décrire l'équipe dans laquelle vous travaillez ?
- Comment cette équipe se compose-t-elle : nombre de collaborateurs, professions, encadrement ?
- Comment cette équipe fonctionne-t-elle au quotidien ?
- Modalités de collaboration, réunions, modalités, canaux et fréquence de la communication ?
- Vous sentez-vous à l'aise, au sein de l'équipe, pour dire ce que vous pensez et/ou ressentez ?

*(Management)*

- Comment percevez-vous et décririez-vous le management de votre unité ?
- Ce management se montre-t-il ouvert au dialogue, à des propositions, critiques, feedbacks ?
- Si oui, comment cette ouverture et cette disponibilité se manifestent-elles ? Par une manière d'être au quotidien et/ou par des incitations explicites et spécifiées à la prise de parole, à l'émission d'opinions ?
- Diriez-vous avoir confiance en votre manager ?
- Qu'en est-il du top management de votre organisation ?  
Est-il visible, disponible, ouvert au dialogue voire à la critique ?

**3) Spécificités du secteur public**

- Pensez-vous que les spécificités publiques influencent les silences dans l'organisation ?
- Quelles valeurs animent votre engagement au travail ? Ces valeurs vous paraissent-elles propres au secteur de votre organisation (publique/hybride) ? Si oui/non, pourquoi et dans quelle mesure ?
- Quelles motivations animent votre engagement au travail ? Ces motivations vous paraissent-elles propres au secteur de votre organisation (publique/hybride) ? Si oui/non, pourquoi et dans quelle mesure ?
- En termes de rapport aux prestations ?
- En termes de sécurité de l'emploi ?

# Tableaux

Table 1.1: Key concepts in the study of voice and silence in organizations.

Concept	Voice or silence focus	Direction	Level of analysis	Situation or event	Notable definition or description
Organizational change	Voice	Upward	Individual	Idea, need/ improvement	Hirschman (1970) defined voice as “any attempt at all to change rather than escape from an objectionable state of affairs” (p. 30).
Loyalty	Silence	Upward	Individual	Response to job dissatisfaction	When dissatisfied, loyal employees are confident that things will improve, leading them to remain in their organizations and suffer in silence (Hirschman, 1970).
The MUM effect	Silence	Upward	Individual	Negative information	Individuals’ general reluctance to convey bad news because of the discomfort associated with delivering negative information (Conlee & Tesser, 1973).
Spiral of silence	Silence	Upward, lateral, downward, or external	Individual, group or organization	Disagreement with public opinion/avoid isolation	Fear of isolation and feelings of self-doubt discourage people from expressing ideas that fail to conform to public opinion (Noelle-Neumann, 1974).
Whistle-blowing	Voice	External	Individual	Witness wrongdoing	Disclosure by organizational members of perceived organizational wrongdoing to authorities who can take action (Near & Miceli, 1985).
Principled organizational dissent	Voice or silence	Upward or external	Individual	Perception of moral wrongdoing in the workplace	“Effort by individuals in the workplace to protest and/or to change the organizational status quo because of their conscientious objection to current policy or practice” (Graham, 1986, p. 2).

Table 1.1: (Continued)

Concept	Voice or silence focus	Direction	Level of analysis	Situation or event	Notable definition or description
Procedural justice	Voice	Upward	Individual	Fairness concerns	Defined as the perceived fairness of the processes that lead to decision outcomes, procedural justice is promoted by granting voice in decision-making (Thibaut & Walker, 1975).
Issue selling to top management	Voice	Upward	Individual	Attempt to influence organizational decision making	“Individuals’ behaviors that are directed toward affecting others’ attention to and understanding of issues” (Dutton & Ashford, 1993, p. 398).
Complaining	Voice	Upward, lateral, or downward	Individual	Dissatisfaction	“Expressions of dissatisfaction, whether subjectively experienced or not, for the purpose of venting emotions or achieving intrapsychic goals, or both” (Kowalski, 1996, p. 179).
Organizational citizenship behavior-voice	Voice	Upward, lateral or downward	Individual	Extra-role improvement	Discretionary behavior that entails expressing work-related ideas, information, or opinions based on cooperative motives (i.e., prosocial voice; Van Dyne et al., 2003).
Organizational citizenship behavior-silence	Silence	Upward, lateral, downward, or external	Individual	Prosocial motives	Based on altruism or cooperative motives, work-related ideas, information, or opinions may be withheld to benefit other people or an organization (Van Dyne et al., 2003).
Social ostracism	Silence	Lateral and downward	Individual and group	Exclusionary intent	The act of being excluded or ignored, commonly referred to as the “silent treatment” (Williams, 2001).

Deaf ear syndrome	Silence	Upward	Individual	Organizational failures to respond in a positive way to employees' complaints	In organizations, norms develop that discourage employees from openly and directly expressing their dissatisfaction (Peirce et al., 1998).
Organizational silence	Silence	Upward	Organization	Organizational-wide silence norms	A collective-level phenomenon in which employees withhold information, opinions, or concerns regarding work-related problems or issues (Morrison & Milliken, 2000).
Employee silence	Silence	Upward	Individual	Based on fear, apathy, or prosocial motives	"The withholding of any form of genuine expression about the individual's behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organizational circumstance to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress" (Pinder & Harlos, 2001, p. 334).
Job withdrawal	Silence	Upward	Individual	Feelings of hopelessness	Believing that speaking up is futile, employees are compelled to disengage and to withdraw (Pinder & Harlos, 2001).
Organizational learning	Voice	Upward, lateral, or downward	Individual, group or organization	Need for information and knowledge sharing among employees	Fundamental to organizational learning is the need for information and knowledge-sharing among employees (Argyris, 1977).
Employee voice	Voice	Upward, lateral, downward, or external	Individual	Intentional employee expressive behaviors	A broad term encompassing all forms of employee speaking-up behavior, differentiated by the nature of the stimulus in response to which one is speaking-up and by the underlying intent of the communication.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations, 1*.





## **L'IDHEAP en un coup d'oeil**

### **Champ**

L'IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance. Il est intégré dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

### **Vision**

A l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

### **Mission**

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.