

# LE COURAGE DE PARLER, L'INTELLIGENCE D'ÉCOUTER

*Réformer le Maroc  
par la vérité qui remonte*



**Adnane Benchakroun**

*Pour un Maroc qui écoute le réel*

## **Le Maroc du silence**

**Pourquoi, dans nos entreprises, nos administrations  
et nos institutions, tout le monde voit...  
mais si peu parlent**



00:00



17:37

## **Sommaire**

**Préface** : Ce que le silence coûte à un pays

## **Introduction**

Le bruit du Maroc, le silence des organisations

## **Première partie — Les racines du silence**

### **Chapitre 1 — Ce que tout le monde sait, mais que personne ne dit**

Le pacte invisible qui gouverne tant d'organisations.

### **Chapitre 2 — Parler peut coûter cher**

Peur des représailles, humiliation, mise à l'écart, carrière bloquée.

### **Chapitre 3 — “À quoi bon ?”**

Quand l'expérience apprend que la parole ne change rien.

### **Chapitre 4 — Le silence comme loyauté**

Se taire pour protéger un collègue, un chef, une équipe, une institution.

### **Chapitre 5 — La culture marocaine de la retenue**

Autorité, respect, hiérarchie, face sociale : ce que notre culture produit de noble... et d'étouffant.

## **Deuxième partie — Comment le silence s'installe**

### **Chapitre 6 — Le management qui n'écoute pas**

Le chef qui veut des résultats, mais pas de contradiction.

### **Chapitre 7 — Le manager du milieu, filtre du système**

Pris entre le terrain et le sommet, il amortit, il coupe, il enterre.

### **Chapitre 8 — Quand l'anormal devient normal**

Procédures contournées, retards banalisés, dysfonctionnements digérés : la normalisation de la déviance.

### **Chapitre 9 — Trop de règles, plus de vérité**

Quand l'excès de formalisme fabrique lui-même l'aveuglement.

## **Chapitre 10 — La réunion, ce théâtre sans parole**

Pourquoi tant de réunions ne servent qu'à confirmer ce qu'il ne faut pas dire.

## **Troisième partie — Le silence marocain en action**

### **Chapitre 11 — Administrations : le royaume du dossier qui ne remonte pas**

Lenteurs, prudences, fragmentation des responsabilités.

### **Chapitre 12 — Entreprises : performance affichée, vérité cachée**

Objectifs, reporting, culture du chiffre et silence des équipes.

### **Chapitre 13 — Hôpital, école, collectivités : les silences du quotidien**

Là où le silence ne coûte pas seulement de l'argent, mais parfois de la dignité.

### **Chapitre 14 — Le silence des talents**

Quand les meilleurs se taisent, partent ou se désengagent. Le texte source rappelle d'ailleurs que l'impossibilité de faire entendre sa voix nourrit le désengagement, avec un coût humain et organisationnel élevé.

### **Chapitre 15 — Le silence avant la crise**

Aucune grande crise n'éclate sans avoir été précédée de petits renoncements.

## **Quatrième partie — Briser le mur**

### **Chapitre 16 — Faire parler sans punir**

La condition première : une parole qui n'expose pas immédiatement celui qui la porte.

### **Chapitre 17 — Rendre la parole utile**

Parler ne suffit pas ; il faut que la parole produise un effet réel. C'est l'une des idées fortes du texte fourni, notamment à travers les "espaces de débat sur le travail".

## **Chapitre 18 — Le pouvoir de proximité**

Traiter les problèmes au niveau le plus bas possible : le principe de subsidiarité.

## **Chapitre 19 — Pour une culture juste au Maroc**

Sortir de la punition réflexe, analyser l'erreur, rétablir la confiance.

## **Chapitre 20 — Réformer un pays par la vérité qui remonte**

Parce qu'un pays ne se transforme pas seulement par des lois, mais par la circulation du réel.

## **Conclusion**

Le courage de parler, l'intelligence d'écouter

## **Postface**

Le Maroc changera quand ses organisations cesseront d'avoir peur d'elles-mêmes

## **Annexe : Quelques repères bibliographiques**

## **Introduction**

### **Le bruit du Maroc, le silence des organisations**

Le Maroc parle. Il parle beaucoup, même. Il parle dans les cafés, dans les salons, dans les taxis, sur les plateaux, sur WhatsApp, sur Facebook, sur les terrasses, dans les couloirs et parfois jusque dans les files d'attente. Il commente tout, juge vite, ironise souvent, s'indigne facilement. Il discute politique, football, prix, école, santé, religion, corruption, administration, injustice et avenir. À première vue, nous sommes un pays de parole. Un pays vivant. Un pays où rien, ou presque, ne reste sans commentaire.

Et pourtant, dans le même temps, une autre réalité prospère, plus froide, plus lourde, plus décisive : dans nos organisations, on se tait.

On se tait dans l'entreprise quand un dysfonctionnement est connu de tous mais que personne ne veut en assumer la remontée. On se tait dans l'administration lorsqu'un problème se perd dans les étages parce que chacun estime qu'il vaut mieux ne pas trop insister. On se tait dans l'hôpital, dans l'école, dans la collectivité, dans l'association, dans la réunion de service, dans le comité de direction, dans le bureau climatisé comme dans l'atelier. On se tait parfois par peur, parfois par fatigue, parfois par calcul, parfois même par loyauté. Mais on se tait.

C'est ce paradoxe qui mérite d'être regardé en face : nous vivons dans une société bruyante, mais dans des structures souvent muettes.

Le sujet peut sembler technique. Il ne l'est pas. Il touche au cœur même de la manière dont un pays fonctionne, décide, corrige ses erreurs et prépare son avenir. Car une organisation ne se trompe pas seulement parce qu'elle manque d'intelligence ou de moyens. Elle se trompe aussi parce qu'elle n'entend plus ce que savent ceux qui la font marcher. Les études des conseillers en management/organisation

sur les “silences organisationnels” le montre bien : dans la plupart des organisations, une partie considérable de ce que les salariés savent, perçoivent ou comprennent ne remonte jamais vers la hiérarchie. Ce qui ne remonte pas ne peut ni être arbitré, ni corrigé, ni intégré à la décision.

Dès lors, la question n’est plus simplement managériale. Elle devient presque politique au sens noble du terme. Que vaut une institution qui n’entend pas son terrain ? Que vaut une réforme si ceux qui en vivent les effets n’osent pas dire ce qu’elle produit réellement ? Que vaut un discours sur la performance, la modernisation ou la gouvernance si la vérité quotidienne reste coincée à mi-chemin entre l’employé, le manager intermédiaire et le sommet ?

Le silence n’est pas seulement l’absence de parole. C’est une organisation de la non-parole.

C’est ce que les conseillers en management/organisation rappellent et permettent de comprendre avec finesse. Le silence peut être auto protecteur : on se tait pour éviter les ennuis. Il peut être résigné : on ne parle plus parce qu’on sait d’avance que rien ne changera. Il peut être pro-social : on se tait pour protéger quelqu’un, ou pour éviter d’abîmer le groupe. Il peut être opportuniste, déviant, indécis. Autrement dit, le silence n’est jamais un vide passif. C’est un comportement. Une stratégie. Une réponse à un environnement.

Dans le contexte marocain, cette idée prend une résonance particulière. Car nos organisations ne sont pas seulement traversées par des logiques universelles de pouvoir et de hiérarchie. Elles sont aussi travaillées par des codes culturels spécifiques : le respect de l’autorité, la peur de “mal se placer”, le souci de préserver la face, la difficulté à exposer publiquement une contradiction, le réflexe d’éviter le conflit frontal, la tendance à confondre loyauté et silence,

la croyance aussi, très ancrée, que certaines vérités ne doivent pas remonter trop haut si l'on veut continuer à avancer sans encombre.

Ce livre ne cherche pas à caricaturer le Maroc, loin de là. Il ne s'agit pas de dire que le silence serait une pathologie nationale, ni que tout ailleurs fonctionnerait mieux. Ce serait paresseux, et faux. Le silence organisationnel existe partout. Mais il prend chez nous une texture particulière. Il se combine avec une verticalité parfois pesante, un goût du formalisme, une peur diffuse de l'exposition et, dans certains cas, avec une ancienne pédagogie de l'obéissance : ne pas déranger, ne pas humilier, ne pas contredire trop vite, ne pas créer de problème là où l'on attend surtout de vous que vous "fassiez avec".

Le résultat, lui, est bien concret. Quand la parole utile ne circule plus, les erreurs se répètent. Les signaux faibles se perdent. Les risques s'installent. Les talents se désengagent. Les conseillers en management/organisation insistent d'ailleurs sur le coût du silence : perte d'innovation, fragilisation de l'adaptation, stress, baisse d'estime de soi, burn-out, jusqu'à des crises plus larges lorsqu'un silence collectif précède la catastrophe.

Une organisation silencieuse peut sembler disciplinée. En réalité, elle est souvent aveugle.

Elle donne parfois l'apparence de l'ordre, alors qu'elle accumule de la vulnérabilité.

C'est l'un des grands malentendus de notre temps : nous avons cru que digitaliser, formaliser, tracer, mesurer, outiller suffirait à mieux gouverner. Mais une organisation peut être couverte de tableaux de bord et mourir tout de même d'un manque de vérité. Elle peut produire des reportings impeccables et ne rien savoir de ce que vivent réellement ses équipes. Elle peut afficher des procédures, des valeurs, des slogans et des chartes tout en fabriquant, jour après jour, une culture de l'évitement.

Le plus troublant est que ce silence finit par devenir normal. On le dit clairement à travers la notion de “normalisation de la déviance” : quand les écarts deviennent routiniers, plus personne ne les signale vraiment ; l’anormal se fond dans l’habitude.

C’est souvent ainsi que les systèmes se dégradent : non pas dans un grand fracas, mais dans une succession de petites renonciations jugées supportables.

Ce livre est né d’une conviction simple : le Maroc ne manque pas seulement d’exécution sur certains sujets ; il manque aussi, dans beaucoup d’endroits, de circuits fiables pour faire remonter le réel. Et sans réel partagé, il n’y a ni réforme solide, ni performance durable, ni justice au travail, ni intelligence collective.

Parler, bien sûr, ne résout pas tout. Encore faut-il que la parole soit accueillie, traitée, suivie d’effet. C’est pourquoi les pistes évoquées dans ce livre sont si importantes : créer des espaces de débat sur le travail, rendre utile la parole, traiter les problèmes au plus près du terrain, construire une culture juste où l’erreur n’est pas immédiatement punie mais comprise.

En somme, la vraie question n’est pas seulement : pourquoi les gens se taisent-ils ?

La vraie question est plus dérangeante : qu’avons-nous construit, dans nos organisations, pour que se taire soit devenu si souvent plus rationnel que parler ?

C’est à cette question que ce livre voudrait répondre. Non pour distribuer des blâmes faciles. Mais pour mettre des mots sur une mécanique profonde, ancienne, coûteuse, et peut-être réversible. Car un pays commence à changer quand ses institutions cessent d’avoir peur de ce que savent ceux qui travaillent pour elles.

## **Chapitre 1 — Ce que tout le monde sait, mais que personne ne dit**

Dans beaucoup d'organisations marocaines, il existe deux réalités. La première est celle qui s'écrit, qui se présente, qui se montre. Elle figure dans les comptes rendus, les tableaux de bord, les notes internes, les discours de réunion, les présentations PowerPoint, les mails de cadrage, les slogans managériaux, les déclarations de principe. C'est la réalité officielle. Elle a ses mots-clés : performance, engagement, coordination, transparence, qualité, remontée d'information, esprit d'équipe, amélioration continue. Elle donne au système une apparence de cohérence. Elle rassure le sommet, ordonne la chaîne hiérarchique, produit du langage propre.

Puis il y a l'autre réalité. Celle qui circule à voix basse. Celle des couloirs, des apartés, des demi-phrases, des regards échangés, des soupirs retenus, des messages privés, des commentaires prononcés après la réunion et jamais pendant. Celle où l'on sait qu'un projet est mal engagé, qu'une décision repose sur des données fragiles, qu'un chiffre a été embelli, qu'une procédure ne fonctionne pas, qu'un chef n'écoute plus, qu'un collaborateur souffre, qu'un service se dégrade, qu'un dysfonctionnement se répète. Cette réalité-là existe pleinement. Elle est même souvent mieux connue que la première. Mais elle n'accède pas au statut de vérité organisationnelle. Elle reste souterraine. Elle ne remonte pas. Ou mal. Ou trop tard.

C'est là que commence le silence.

Le silence, dans une organisation, n'est pas d'abord une absence de parole. Il faut se méfier de cette définition trop pauvre. Le silence est une parole empêchée, différée, retenue, calculée, transformée, parfois enterrée. Il n'est pas le vide. Il est une conduite. Les travaux bien documentés sur les silences organisationnels l'ont montré depuis longtemps : une part considérable de ce que les salariés savent,

pensent ou perçoivent ne remonte jamais à la hiérarchie, et ce qui ne remonte pas ne peut plus entrer dans la décision. Voilà le vrai problème. Non pas que les organisations manquent d'informations, mais qu'elles ne savent plus faire circuler les informations qui dérangeant.

Au Maroc, cette mécanique est particulièrement visible, parce qu'elle rencontre un terrain culturel, social et hiérarchique qui lui donne une force particulière. Nous vivons dans un pays où la parole publique existe, où le commentaire est permanent, où l'opinion s'exprime avec facilité dès qu'elle n'engage pas trop directement la position de celui qui parle. Mais dès que la parole touche la hiérarchie, la responsabilité, l'autorité concrète, le risque personnel, elle change de nature. Elle se ralentit. Elle se codifie. Elle devient prudente. On ne dit plus les choses de la même manière quand elles peuvent avoir un coût.

Dans un service administratif, chacun peut savoir que tel dossier patine depuis des semaines pour des raisons absurdes. Dans une entreprise, tout le monde peut voir qu'un chantier a été lancé trop vite, qu'un recrutement était mauvais, qu'une organisation interne fabrique de la confusion au lieu de la clarté. Dans un hôpital, une école, une collectivité, une rédaction, une association, il arrive très souvent que les difficultés les plus évidentes soient aussi les moins dites dans les espaces où elles devraient précisément être formulées. Le paradoxe est cruel : plus une vérité est connue à la base, moins elle semble formulable au sommet.

Pourquoi ? Parce que la plupart des organisations ne récompensent pas la lucidité quand elle dérange. Elles disent parfois qu'elles la veulent, mais elles valorisent en pratique autre chose : la fluidité apparente, l'absence de vagues, la discipline narrative, la capacité à faire tenir le décor. Entre un problème réel et une paix artificielle,

beaucoup de systèmes choisissent la seconde. Non par perversité pure, mais par fatigue, par réflexe de conservation, par peur du conflit, par culture de l'évitement. L'organisation apprend alors à préférer les informations compatibles avec son confort.

Le plus frappant est que ce silence n'a pas toujours le visage de la lâcheté. Il se présente rarement comme tel. Celui qui se tait se raconte souvent une raison défendable. Il ne veut pas humilier quelqu'un. Il ne veut pas fragiliser l'équipe. Il ne veut pas nuire à son supérieur. Il ne veut pas être celui qui complique tout. Il ne veut pas "faire l'intéressant". Il ne veut pas parler pour parler. Il attend le bon moment. Il se dit qu'il n'a pas tous les éléments. Il se dit aussi, parfois, que ce n'est pas à lui de remonter cela. Et puis il y a la phrase marocaine, si banale qu'elle mérite presque un chapitre à elle seule : à quoi bon ?

Cette formule, en apparence modeste, est l'une des plus puissantes machines à fabriquer du silence. Elle contient à elle seule une anthropologie de la résignation. Parler à quoi bon, si rien ne suit ? Signaler à quoi bon, si l'alerte disparaît dans les étages ? Insister à quoi bon, si l'on passe ensuite pour un élément pénible ? Dans le texte qui sert de point de départ à ce livre, cette logique est identifiée avec précision : quand les alertes ne sont pas suivies d'effet, ou quand les suites ne sont pas communiquées à ceux qui ont parlé, les salariés apprennent vite que leur parole est inefficace. Le silence cesse alors d'être une faiblesse ; il devient une stratégie rationnelle.

C'est peut-être là le cœur du sujet. Nous croyons souvent que les organisations se taisent parce que les individus manquent de courage. C'est une lecture commode, mais insuffisante. Les gens ne se taisent pas seulement parce qu'ils ont peur. Ils se taisent aussi parce qu'ils observent. Ils évaluent. Ils tirent des leçons. Ils comprennent très vite le régime réel de la parole dans leur environnement. Dans certaines

structures, parler vous expose. Dans d'autres, cela vous épuise. Dans d'autres encore, cela ne produit simplement rien. Pourquoi, dès lors, s'étonner que tant de salariés choisissent le silence comme forme minimale d'adaptation ?

Au Maroc, cette adaptation est renforcée par un vieux fond de verticalité. Dans beaucoup de milieux, contredire n'est pas perçu comme une contribution mais comme une gêne. Remonter un problème n'est pas toujours lu comme un acte professionnel, mais comme un embarras introduit dans la machine. Le désaccord, même argumenté, est parfois reçu comme une mise en cause personnelle. Dans ces conditions, l'intelligence collective est priée de se tenir tranquille. Elle existe, bien sûr. Elle murmure. Elle s'échange entre collègues. Mais elle ne devient pas facilement décision.

Or ce qui ne devient pas décision finit souvent par devenir routine.

On s'habitue à des écarts. On apprend à contourner. On improvise. On bricole. On corrige par l'informel ce que le système ne corrige plus par le formel. Ce glissement est l'un des plus dangereux. Les chercheurs parlent de normalisation de la déviance : à force de vivre avec des écarts, on cesse de les percevoir comme anormaux. L'organisation n'entre pas brutalement dans l'absurde ; elle s'y acclimate. Ce qui devait alerter devient une habitude. Ce qui devait choquer devient un style de fonctionnement. Et comme tout le monde "fait avec", plus personne n'a vraiment intérêt à rouvrir la question.

Dans ce contexte, la réunion joue souvent un rôle étrange. Elle devrait être l'espace du partage utile. Elle devient fréquemment le théâtre d'une fiction collective. Chacun connaît la scène. Avant la réunion, les langues se délient ; pendant la réunion, elles se resserrent ; après la réunion, elles se libèrent de nouveau. Le plus vrai se dit avant ou après, rarement pendant. Comme si l'organisation avait créé un

espace officiel de parole qui, en réalité, décourage la parole réelle. On y parle pour signaler sa présence, son alignement, sa maîtrise des codes. On y parle parfois beaucoup, mais pas forcément pour dire l'essentiel.

Ce phénomène ne touche pas seulement les exécutants. Il remonte toute la chaîne. Le manager intermédiaire en est souvent la figure la plus tragique. Lui aussi sait. Lui aussi voit. Lui aussi filtre. Coincé entre les injonctions du haut et les résistances du terrain, il apprend parfois à neutraliser ce qui pourrait créer trop de contradictions. Pas nécessairement par cynisme. Par économie psychique. Par instinct de survie. L'esprit de ce texte le rappelle justement : les managers eux-mêmes peuvent interrompre inconsciemment le flux d'informations pour se protéger de réalités trop difficiles à porter. Autrement dit, le silence n'est pas seulement imposé d'en haut. Il est souvent reproduit à chaque étage, parce qu'il soulage momentanément chacun de ce qu'il ne sait pas traiter.

Mais le soulagement du moment prépare souvent le coût de demain.

Une organisation silencieuse paraît calme. En réalité, elle accumule des dettes invisibles. Dettes de vérité, dettes de confiance, dettes de correction, dettes de courage. Les problèmes non dits ne disparaissent pas ; ils se déplacent. Ils se reportent sur les plus fragiles, sur les plus consciencieux, sur ceux qui compensent, sur ceux qui se taisent en souffrant, sur ceux qui finissent par partir, parfois sur les usagers, les clients, les patients, les citoyens. Ce que l'organisation refuse d'entendre quelque part, quelqu'un finit presque toujours par le payer.

Dès lors, il faut poser la question franchement : que vaut une institution où tout le monde sait, mais où presque personne ne peut dire ? Que vaut une entreprise qui confond loyauté et silence ? Que vaut une administration qui parle réforme mais n'organise pas la

remontée du réel ? Que vaut un collectif de travail où l'on demande de l'engagement, mais où l'expression des difficultés est perçue comme une menace ?

Le Maroc de la réforme aime les plans, les dispositifs, les plateformes, les stratégies, les feuilles de route. Il en a besoin. Mais aucune réforme sérieuse ne peut réussir durablement si elle ne s'attaque pas à cette matière grise et invisible qu'est le régime réel de la parole dans les organisations. On peut changer les organigrammes, digitaliser les circuits, multiplier les indicateurs, afficher des valeurs modernes. Si le salarié, l'agent, le cadre, le manager de proximité continuent à penser que parler les expose ou ne sert à rien, alors le cœur du problème restera intact.

Ce premier chapitre n'apporte pas encore de solution. Il cherche d'abord à installer une évidence que nous avons trop longtemps laissée dans l'ombre : le silence n'est pas un détail de climat interne, ni un simple sujet de ressources humaines. C'est un fait structurant. Il détermine la qualité de l'information, la solidité des décisions, la santé des équipes, la capacité d'anticipation et, au fond, la maturité même des institutions.

La vraie question, dès lors, n'est plus de savoir s'il existe du silence dans les organisations marocaines. Il existe. Massivement. Sous des formes diverses. La vraie question est plus exigeante : pourquoi tant de systèmes ont-ils appris à vivre avec ce qu'ils ne devraient jamais accepter de ne pas entendre ?

C'est à partir de là que le reste du livre doit avancer.

Le chapitre suivant abordera l'un des ressorts les plus puissants de ce silence : le coût personnel de la parole. Car dans beaucoup

d'organisations, on ne se tait pas d'abord par indifférence. On se tait parce qu'on a compris, parfois très tôt, que parler peut coûter cher.

## Chapitre 2 — Parler peut coûter cher

Dans les discours officiels, la parole est toujours valorisée. Toutes les organisations modernes ou presque affirment vouloir des collaborateurs engagés, responsables, capables de remonter les problèmes, de signaler les anomalies, de proposer des améliorations, de faire vivre l'intelligence collective. Les chartes internes parlent d'écoute. Les séminaires parlent de confiance. Les directions parlent de transparence. Les managers parlent de proximité. Le vocabulaire, lui, est impeccable.

Mais la vraie vie d'une organisation se joue rarement dans son vocabulaire. Elle se joue dans le prix réel des comportements.

Or, dans beaucoup d'environnements professionnels, dire la vérité, formuler un désaccord, signaler un risque ou simplement exprimer une difficulté ne sont pas des gestes neutres. Ce sont des gestes évalués, interprétés, parfois sanctionnés. Pas nécessairement de manière spectaculaire. Il n'y a pas toujours un licenciement brutal, un blâme écrit, une humiliation publique. Le plus souvent, le coût est plus fin, plus diffus, plus social. Et c'est peut-être cela qui le rend plus redoutable. Parler ne vous détruit pas d'un coup ; parler vous classe.

Dans le monde du travail marocain, cette réalité est particulièrement sensible. Il existe des organisations où la contradiction argumentée est admise, parfois même recherchée. Elles existent, heureusement. Mais elles demeurent moins nombreuses qu'on ne le croit. Dans beaucoup d'autres, parler revient à s'exposer à une série de risques implicites que chacun apprend à reconnaître sans qu'ils aient besoin d'être formulés noir sur blanc. On peut perdre de la crédibilité. On peut être perçu comme naïf, agité, peu loyal, insuffisamment "corporate", incapable de comprendre les priorités réelles. On peut devenir celui qui complique, celui qui insiste trop, celui qui ne sait pas "gérer". On

peut surtout entrer dans une catégorie floue, redoutée dans toutes les structures : celle des gens dont il faut se méfier.

Cette mécanique commence souvent très tôt. Un jeune cadre arrive avec ses idées, son énergie, sa bonne foi. Il croit que repérer un dysfonctionnement et le formuler clairement constitue une contribution. Il imagine que le système veut savoir. Il pense que l'intelligence professionnelle sera reconnue à sa justesse. Très vite, il découvre autre chose. Il découvre que toute parole n'est pas égale. Il découvre qu'il existe des sujets qu'on peut aborder et d'autres qu'il vaut mieux contourner. Il découvre que l'organisation ne récompense pas seulement ce qui est dit, mais aussi la manière, le moment, le destinataire, le ton, le rang hiérarchique de celui qui parle et, plus encore, l'identité de celui que la parole dérange.

Autrement dit, on n'apprend pas seulement à travailler. On apprend le régime du dicible.

Cette expression est importante. Dans chaque organisation, il existe un régime du dicible, c'est-à-dire une frontière invisible entre ce qui peut être dit sans danger, ce qui peut être dit à condition d'être emballé, ce qui peut être murmuré seulement en privé et ce qui ne doit pas être formulé du tout. Ce régime n'est pas toujours écrit. Il se déduit. Il se ressent. Il se transmet par l'observation. On voit comment a été traité celui qui a parlé avant soi. On remarque qui a été recadré, marginalisé, ignoré ou soudain moins bien évalué. On comprend alors, sans qu'aucune circulaire ne soit nécessaire, quel est le prix potentiel de la franchise.

Les recherches sur le silence organisationnel identifient clairement cette dimension auto protectrice : beaucoup de salariés se taisent pour éviter des ennuis, des sanctions ou des représailles. Cela peut sembler banal. En réalité, c'est une clé essentielle. Car une organisation où les

individus doivent arbitrer en permanence entre vérité et sécurité personnelle n'a plus un problème de communication ; elle a un problème de structure morale. Elle oblige ses membres à choisir entre leur lucidité et leur tranquillité.

Au Maroc, ce coût de la parole prend souvent des formes particulièrement subtiles. Il y a, bien sûr, la sanction frontale, celle qui se voit. Mais elle n'est pas la plus fréquente. Le plus souvent, la sanction est relationnelle. Elle se traduit par une fraîcheur nouvelle dans le regard du supérieur, une invitation moins fréquente aux réunions utiles, une baisse de confiance diffuse, une notation moins généreuse, un dossier qui n'avance plus, une promotion qui tarde sans explication, une mise à l'écart progressive des circuits d'influence. Rien de très spectaculaire. Rien qui permette de prouver formellement qu'il y a représailles. Et pourtant, tout le monde comprend.

C'est ainsi que se fabrique l'autocensure professionnelle.

L'autocensure n'est pas seulement la peur de parler. C'est l'art d'adapter sa parole pour rester vivable dans le système. On apprend à reformuler, à suggérer sans nommer, à signaler sans insister, à alerter sans laisser de trace, à critiquer en souriant, à neutraliser son propre propos avant même qu'il ne sorte. Dans bien des organisations, les individus deviennent experts non pas de la parole libre, mais de la parole calibrée. Ils savent jusqu'où aller, à quel moment s'arrêter, comment protéger leur position tout en sauvant une part minimale de vérité.

On pourrait croire que cette prudence relève simplement du bon sens professionnel. Après tout, nul n'est obligé d'être brutal, maladroit ou imprudent. C'est vrai. Toute organisation a besoin de formes, de tact, de discipline relationnelle. Le problème commence lorsque le tact cesse d'être une élégance pour devenir une stratégie de survie. Là,

quelque chose se dérègle. Ce n'est plus la parole qui s'ajuste à l'exigence collective ; c'est la vérité qui s'ajuste à la peur.

Dans certains milieux marocains, cette peur se nourrit d'un ressort culturel puissant : la confusion entre contradiction et insolence. Dire qu'une décision pose problème n'est pas toujours reçu comme un apport à la décision ; cela peut être entendu comme une remise en cause de la personne qui décide. La hiérarchie ne se vit pas seulement comme une structure fonctionnelle. Elle se vit aussi comme une scène symbolique, avec ses codes de respect, ses susceptibilités, ses zones d'intouchable. Dès lors, la parole professionnelle n'est plus jugée uniquement sur son contenu, mais sur sa capacité à ne pas troubler l'ordre relationnel.

Cette dimension explique pourquoi tant de gens préfèrent se taire même lorsqu'ils ont raison. Ils savent que la vérité d'un propos ne suffit pas à le protéger. Une alerte juste peut être mal reçue. Une objection fondée peut être interprétée comme une atteinte à l'autorité. Une remarque utile peut être vécue comme une trahison de camp. Dans ces conditions, beaucoup choisissent une solution simple : se retirer du risque.

Ce retrait n'est pas toujours conscient. Il peut prendre la forme d'une fatigue. On parle moins, puis de moins en moins, puis presque plus du tout. On se concentre sur sa tâche. On livre ce qui est demandé. On évite le surplus de lucidité. On devient efficace, propre, discret. Aux yeux de l'organisation, on est devenu "professionnel". En réalité, on a parfois simplement renoncé à être pleinement présent.

Le plus grave est que le coût de la parole ne pèse pas de la même manière sur tout le monde. Il frappe plus durement ceux qui ont moins de pouvoir institutionnel, moins de réseaux, moins d'ancienneté, moins de protections informelles. Un dirigeant peut parfois se

permettre la franchise parce qu'il a du poids. Un cadre bien inséré peut amortir les conséquences d'un désaccord. Mais l'agent précaire, le jeune recruté, le salarié isolé, la personne déjà fragilisée dans le collectif, eux, savent que la parole coûte plus cher. Dans ces univers, la liberté d'expression interne devient aussi une affaire de position sociale.

Il faut d'ailleurs dire un mot du genre, même brièvement. Dans certaines organisations, parler quand on est une femme ne produit pas les mêmes effets que parler quand on est un homme. La même fermeté sera lue ici comme une compétence, là comme une agressivité. La même objection sera perçue ici comme un leadership, là comme une gêne. Le coût de la parole n'est pas seulement hiérarchique ; il est aussi traversé par des représentations sociales plus larges. Ce qui est toléré chez l'un peut être reproché à l'autre.

Mais le point le plus troublant est sans doute celui-ci : même quand il n'y a pas de sanction explicite, la simple anticipation de la sanction suffit à produire le silence. Il n'est pas nécessaire de punir tout le monde. Il suffit que quelques exemples circulent, que quelques histoires fassent école, que quelques carrières soient perçues comme brisées pour avoir "trop parlé". Une organisation n'a pas besoin d'exercer en permanence la répression pour obtenir la retenue. Elle peut compter sur la mémoire collective du risque.

C'est pourquoi tant de salariés deviennent d'excellents lecteurs d'ambiance. Ils sentent avant de dire. Ils mesurent avant de formuler. Ils testent le terrain par allusions. Ils observent le visage du chef. Ils adaptent leur discours au climat. Une entreprise, une administration ou une institution ne produit pas seulement des tâches et des résultats. Elle produit aussi une atmosphère de sécurité ou d'insécurité verbale. Et cette atmosphère décide souvent plus que les procédures officielles de ce qui remontera réellement vers le sommet.

Or une organisation qui rend la parole coûteuse prend un risque majeur : elle se prive de ses propres capteurs. Elle ne reçoit plus la réalité qu'en version filtrée, adoucie, politiquement acceptable. Elle n'apprend plus à temps. Elle corrige tard. Elle découvre les problèmes lorsqu'ils ont déjà grossi. Ce qu'elle croit être de la paix interne est parfois seulement une pénurie d'information contradictoire.

L'esprit qui nourrit ce livre rappelle utilement que le silence n'a pas seulement des causes psychologiques ou individuelles. Il s'inscrit aussi dans des mécanismes collectifs et organisationnels. Cela signifie qu'on ne peut pas moraliser trop vite la question. Dire aux salariés "ayez du courage" ne suffit pas. Encore faut-il regarder ce que l'organisation fait payer au courage. Encore faut-il se demander pourquoi tant d'environnements professionnels transforment un acte aussi normal que signaler un problème en prise de risque personnelle.

Il y a là une contradiction profonde de notre modernité managériale. Nous voulons des équipes impliquées, créatives, responsables, mais nous maintenons parfois des structures où la responsabilité s'arrête précisément là où commence la possibilité de contredire. Nous voulons des organisations agiles, mais nous décourageons ceux qui signalent ce qui les ralentit. Nous voulons de la remontée terrain, mais nous punissons parfois ceux qui remontent trop franchement ce que le terrain dit. Nous voulons de la loyauté, mais nous oublions qu'une loyauté authentique n'est pas le silence ; c'est la capacité à dire ce qu'un système a besoin d'entendre pour ne pas se dégrader.

Le Maroc ne manque pas de talents lucides. Il manque encore, dans beaucoup de lieux, de cadres de sécurité pour que cette lucidité puisse circuler sans se transformer en risque personnel. Tant que parler coûtera plus cher que se taire, le silence gardera un avantage stratégique. Et tant que le silence gardera cet avantage, les

organisations continueront à apprendre moins vite que leurs problèmes.

Voilà pourquoi il faut prendre cette question au sérieux. Non comme un sujet annexe de climat social, mais comme un indicateur décisif de maturité institutionnelle. Une organisation adulte n'est pas celle où tout le monde parle sans retenue. C'est celle où chacun sait qu'il peut dire l'essentiel sans craindre d'en payer le prix démesuré.

Le chapitre suivant prolongera cette réflexion par une autre question, plus corrosive encore. Car il n'y a pas que la peur. Il y a aussi l'usure. Dans bien des structures, on ne se tait pas seulement parce que parler expose. On se tait parce que l'expérience a enseigné une leçon plus froide, plus décourageante, plus installée : parler ne sert à rien.

### Chapitre 3 — “À quoi bon ?”

Il existe une forme de silence plus profonde que la peur. Plus froide aussi. La peur, au moins, suppose encore que la parole conserve une puissance. On se tait parce qu'on croit qu'en parlant, on peut déranger, froisser, mettre en cause, s'exposer. Autrement dit, la parole fait encore événement. Elle peut avoir des conséquences. Elle compte assez pour être redoutée.

Mais il arrive un moment, dans beaucoup d'organisations, où l'on ne se tait plus parce qu'on a peur de parler. On se tait parce qu'on ne croit plus à l'utilité de la parole. Le silence ne naît plus alors d'un réflexe de protection, mais d'une expérience répétée de l'inutilité. Ce n'est plus un silence nerveux. C'est un silence refroidi. Un silence fatigué. Un silence qui ne se débat même plus avec lui-même. Il s'est installé. Il a conclu.

C'est sans doute l'un des visages les plus redoutables du problème, parce qu'il est moins visible que la censure, moins spectaculaire que la sanction, moins dramatisable que la peur. Et pourtant, il ronge bien plus profondément les organisations. Lorsqu'une équipe, un service ou un corps professionnel arrive à la conviction intime que parler ne sert à rien, le mal est déjà avancé. Ce n'est plus seulement la circulation de l'information qui est atteinte. C'est le lien même entre la parole et l'action qui s'est rompu.

L'esprit qui sert de socle à ce livre le formule avec une grande justesse : quand les alertes sont ignorées, ou quand les suites données aux signalements ne sont pas communiquées à leurs auteurs, ceux-ci apprennent rapidement que leur parole est inefficace. Le sentiment d'inutilité s'installe, et le silence devient la stratégie rationnelle. Tout est là. Le silence n'est plus alors un défaut moral. Il devient une conclusion logique.

Dans le contexte marocain, ce mécanisme est partout reconnaissable. Il traverse l'administration, l'entreprise privée, les établissements publics, les structures parapubliques, les associations, parfois même les rédactions, les écoles, les centres de soin, les espaces de projet. Partout, ou presque, on rencontre des professionnels qui ont essayé. Ils ont signalé. Ils ont proposé. Ils ont alerté. Ils ont documenté. Ils ont parfois insisté. Et puis rien, ou presque. Le dossier est resté là. Le problème a été déplacé. La réponse a pris la forme d'un acquiescement poli sans suite réelle. L'énergie investie dans la parole n'a produit qu'un léger remous administratif ou relationnel. Alors, peu à peu, l'envie de recommencer s'éteint.

Il faut s'arrêter un instant sur cette mécanique, car elle est décisive. Une organisation ne tue pas seulement la parole en punissant ceux qui parlent. Elle la tue aussi en ne faisant rien de ce qui est dit. L'inaction répétée est une pédagogie redoutable. Elle enseigne aux individus que la lucidité est inutile. Elle leur apprend que signaler une anomalie, remonter un dysfonctionnement ou proposer une amélioration relève moins de la contribution professionnelle que de la perte de temps. À la longue, ce n'est plus l'autorité qui impose le silence. C'est l'expérience.

Le plus dangereux est que cette expérience produit des individus apparemment calmes, raisonnables, adaptés. Ceux qui ont renoncé à parler ne deviennent pas toujours opposants. Ils deviennent souvent réalistes. Du moins est-ce ainsi qu'ils se définissent. Ils ne croient plus à la mise en discussion des problèmes. Ils ne méprisent pas forcément l'institution. Ils s'en accommodent. Ils travaillent, livrent, exécutent, contournent si nécessaire, compensent à leur niveau, mais ils cessent d'attendre quoi que ce soit du circuit officiel de remontée. Leur silence n'est pas un cri retenu. C'est une économie d'effort.

Dans beaucoup d'organisations marocaines, cette économie d'effort est devenue un savoir pratique. On sait très vite ce qui mérite d'être remonté et ce qui ne servira à rien. On sait quelles alertes auront un effet parce qu'elles touchent un intérêt visible du sommet, et quelles autres resteront sans écho parce qu'elles concernent seulement le travail réel, le climat humain, la fatigue d'une équipe, l'absurdité d'une procédure, la fragilité d'une organisation quotidienne. On sait aussi qu'entre la parole et la décision se dressent souvent plusieurs couches d'amortissement : hiérarchie intermédiaire, prudence politique, gêne relationnelle, saturation bureaucratique, souci de préserver les apparences, refus de créer un précédent, peur de reconnaître implicitement qu'il y a un problème plus large.

C'est ainsi qu'une institution apprend à écouter sans entendre.

On retrouve ici l'un des grands paradoxes du management contemporain. Beaucoup d'organisations mettent en place des dispositifs de parole : réunions d'équipe, boîtes à idées, enquêtes internes, procédures de remontée, reporting, espaces de feedback, parfois même outils numériques sophistiqués. Sur le papier, la parole circule. En pratique, elle se dissout souvent dans une bureaucratie de l'écoute. On demande aux gens de s'exprimer, on collecte des signaux, on classe des remontées, on remercie parfois, mais l'effet concret reste faible, lent ou opaque. Le système donne alors l'impression de traiter la parole alors qu'il la neutralise.

Or une parole neutralisée finit par décourager plus qu'une parole interdite. L'interdiction, au moins, est claire. La neutralisation, elle, entretient l'illusion. Elle vous invite à parler, puis elle vous montre que parler ne change rien. Elle transforme l'expression en rituel et le rituel en impuissance. C'est là que le désengagement commence vraiment.

Il faut le dire franchement : beaucoup de salariés, d'agents et de cadres marocains ne sont pas démotivés parce qu'ils manqueraient d'éthique ou de sens du collectif. Ils sont fatigués d'avoir compris que trop de choses sont déjà sues, tolérées, absorbées, recyclées dans le fonctionnement ordinaire. Ils ne sont pas sortis du jeu par paresse pure, mais par déception accumulée. À force de ne produire aucun effet, la parole se vide de sa dignité pratique.

Cette déception touche particulièrement les plus investis. Ceux qui souffrent le plus de l'inutilité de la parole ne sont pas toujours les cyniques. Ce sont souvent les consciencieux. Les personnes qui prennent leur travail au sérieux. Celles qui voient les angles morts, qui veulent améliorer les circuits, qui supportent mal la répétition des erreurs, qui éprouvent encore une forme de loyauté active envers l'institution. Ce sont elles qui parlent d'abord. Ce sont elles aussi qui s'usent le plus vite quand elles constatent que rien ne suit. Une organisation qui ne traite pas la parole finit donc par décourager précisément ceux dont elle aurait le plus besoin.

Au Maroc, cette usure est parfois aggravée par une culture de la promesse sans traçabilité. On écoute, on prend note, on promet de voir, on annonce un traitement, on rassure verbalement. Mais très souvent, les suites sont floues. Qui a décidé quoi ? Qu'est-ce qui a été retenu ? Qu'est-ce qui a été écarté ? Pourquoi ? Quel délai ? Quel arbitrage ? Rien n'est vraiment restitué à ceux qui ont parlé. Or l'absence de retour est presque aussi destructrice que l'absence d'action. Même lorsqu'une alerte ne peut pas être traitée immédiatement, l'organisation conserve la possibilité d'expliquer, de contextualiser, de prioriser, de justifier. Quand elle ne le fait pas, elle laisse s'installer une impression simple et ravageuse : la parole part dans le vide.

Et le vide, dans une organisation, n'est jamais neutre. Il est rempli par l'interprétation. Si je n'ai aucun retour, c'est qu'on n'a pas lu. Ou qu'on a lu sans importance. Ou qu'on a compris mais préféré ignorer. Ou qu'on ne veut surtout pas ouvrir le sujet. Chacune de ces hypothèses alimente la même conclusion : inutile de recommencer.

On touche ici à quelque chose de plus large que le simple fonctionnement interne. Une organisation où la parole ne produit pas d'effet devient progressivement une école du fatalisme. Elle apprend à ses membres qu'il ne sert à rien de relier ce qu'ils voient à ce qu'ils disent, ni ce qu'ils disent à ce qui se décide. Elle sépare l'expérience du travail de la possibilité d'agir sur le travail. Or cette séparation est d'une violence sourde. Elle mine l'estime de soi professionnelle. Elle installe l'idée que voir juste ne vaut pas grand-chose si le système n'en fait rien.

Il y a lieu d'insister aussi sur les effets du silence sur la motivation, le stress, l'estime de soi, le désengagement, voire l'épuisement. Ce point est essentiel. Car l'inutilité perçue de la parole ne produit pas seulement moins d'échanges ; elle produit moins de présence intérieure au travail. Celui qui ne croit plus que sa voix compte travaille autrement. Il se protège. Il s'absente de lui-même, même en restant physiquement là. Il fait le nécessaire. Il cesse d'habiter pleinement son rôle. L'organisation, elle, continue à fonctionner en apparence. Mais elle tourne avec des intelligences en retrait.

Cette situation est encore plus grave lorsqu'elle concerne les métiers où le réel ne pardonne pas : santé, sécurité, maintenance, énergie, transport, production, service au public, gestion de crise. Dans ces univers, le silence résigné n'est pas seulement un problème de climat. Il peut devenir une matrice de défaillance. Il faut insister et rappeler à juste titre que les silences collectifs peuvent précéder des catastrophes industrielles, écologiques ou financières. Avant la crise visible, il y a

souvent eu une longue préhistoire d'alertes faibles, d'inconforts tus, de signaux minimisés, de remontées inabouties. Le drame ne commence pas le jour où tout casse. Il commence le jour où plus personne ne croit utile de dire ce qui casse déjà.

Ce qui rend cette forme de silence si difficile à combattre, c'est qu'elle ne se laisse pas corriger par de simples injonctions morales. Dire aux équipes "exprimez-vous davantage" ou "n'hésitez pas à remonter les problèmes" ne sert presque à rien si l'on ne modifie pas le lien concret entre parole et effet. On ne répare pas le silence résigné avec des slogans. On le répare avec des preuves. Preuve que ce qui est dit est entendu. Preuve qu'un traitement existe. Preuve qu'un retour sera donné. Preuve que la parole n'entre pas dans une zone morte. Tant que ces preuves manquent, le silence reste plus crédible que le discours qui prétend le combattre.

Le plus ironique, au fond, est que beaucoup d'organisations croient souffrir d'un manque d'initiative, alors qu'elles ont elles-mêmes produit les conditions de la désinitiative. Elles regrettent que leurs équipes ne proposent plus, n'alertent plus, ne s'impliquent plus. Mais elles oublient parfois de se demander combien de propositions ont été avalées sans suite, combien d'alertes ont été laissées sans réponse, combien d'énergies ont été épuisées à parler dans le vide. Une organisation peut épuiser la parole bien avant de constater l'épuisement des gens.

Le Maroc administratif et professionnel connaît bien cette scène. On y trouve des femmes et des hommes intelligents, compétents, parfois remarquablement engagés, mais qui ont appris à réduire l'ambition de leur voix à la taille réelle de ses effets. Ils ne se taisent pas toujours entièrement. Ils hiérarchisent leur sincérité. Ils réservent leur franchise à des espaces de confiance restreints. Ils choisissent soigneusement leurs batailles. Ils abandonnent le reste au système. C'est une forme

de sagesse défensive, compréhensible à l'échelle individuelle, mais coûteuse à l'échelle collective.

Car une institution qui pousse les gens à se demander sans cesse "à quoi bon ?" finit par produire sa propre impuissance. Elle n'est plus seulement mal informée. Elle devient structurellement lente à apprendre, lente à corriger, lente à se transformer. Elle peut continuer à afficher du volontarisme, du pilotage, des réformes, des objectifs. Mais si, à l'intérieur, la parole utile a perdu sa crédibilité, alors une partie de son intelligence a déjà déserté.

Le chapitre suivant abordera une autre dimension, plus ambiguë, presque plus dérangeante encore. Car on ne se tait pas toujours par peur ni par lassitude. Il arrive aussi que l'on se taise au nom du bien, au nom du groupe, au nom de la fidélité. Il existe des silences qui se présentent comme moraux. Des silences qui protègent. Des silences qui consolent. Des silences qui évitent le scandale. C'est toute l'ambivalence du silence comme loyauté.

## Chapitre 4 — Le silence comme loyauté

Toutes les formes de silence ne se ressemblent pas. C'est l'une des premières erreurs à éviter si l'on veut comprendre sérieusement ce qui se joue dans les organisations. Il y a les silences de peur, les silences d'usure, les silences de calcul, les silences de confort. Mais il existe aussi des silences qui se vivent comme des gestes de fidélité. Des silences qui ne se pensent pas comme une faute, mais comme une protection. Des silences qui ne disent pas : "je ne veux pas parler", mais plutôt : "je ne peux pas faire cela à quelqu'un", ou "je ne vais pas fragiliser le groupe". C'est ce que le texte de référence appelle, de manière très juste, le silence pro-social : on se tait pour protéger un collègue, pour ne pas nuire à l'équipe, pour éviter qu'une erreur individuelle ne se transforme en sanction collective.

Cette forme de silence est particulièrement importante dans le contexte marocain, parce qu'elle s'appuie sur des valeurs profondément ambivalentes. La solidarité, la protection des siens, la discrétion, le refus d'exposer publiquement autrui, le souci de préserver les équilibres relationnels : tout cela n'a rien de méprisable. Bien au contraire. Beaucoup de collectifs tiennent grâce à ces réflexes. Beaucoup d'équipes survivent même à des organisations mal conçues parce que des individus choisissent, chaque jour, d'amortir, de couvrir, de compenser, de protéger. Le problème commence lorsque cette loyauté, au lieu de corriger le système, finit par entretenir ses angles morts.

Dans de nombreuses structures, au Maroc comme ailleurs, le silence le plus robuste n'est pas forcément celui qu'impose l'autorité. C'est parfois celui que le groupe s'impose à lui-même pour continuer à tenir. On ne dit pas tout sur un collègue qui a commis une erreur parce qu'on sait qu'il traverse une période difficile. On ne remonte pas un dysfonctionnement précis parce qu'on craint que cela ne retombe sur

toute l'équipe. On ne documente pas une faille parce qu'on sait qu'en haut, on ne fera pas la part des choses : on cherchera des responsables, on humiliera, on punira, on fragilisera encore davantage le collectif. Dans ces moments-là, se taire apparaît moins comme une fuite que comme un acte de protection.

Il faut prendre cette logique au sérieux. Trop de discours managériaux ou moralisateurs passent à côté d'elle. Ils voient dans tout silence une défaillance individuelle, un manque de courage, un déficit d'éthique. Or la réalité est souvent plus complexe. Celui qui se tait pour protéger n'est pas toujours un lâche. Il peut être, au contraire, celui qui porte encore une certaine idée de la responsabilité humaine dans un système devenu trop brutal, trop mécanique, trop punitif. Il sait que la vérité nue, lâchée sans précaution dans certaines organisations, ne sera pas traitée avec intelligence. Elle sera exploitée, retournée, simplifiée, transformée en instrument de domination. Alors il garde pour lui une part du réel, non par malhonnêteté, mais parce qu'il ne veut pas livrer les siens à une machine qui ne sait plus réparer sans abîmer.

C'est là toute l'ambivalence du sujet. Le silence de loyauté peut être moral dans son intention, et destructeur dans ses effets.

Prenons une scène banale. Un collègue commet une erreur évitable. Rien de dramatique encore, mais suffisamment pour poser question. L'équipe le sait. Le manager de proximité le devine. Personne ne formalise vraiment. Pourquoi ? Parce que le collègue est ancien, parce qu'il est apprécié, parce qu'il a rendu service à tout le monde, parce qu'il traverse un moment personnel difficile, parce qu'on estime qu'il ne mérite pas d'être exposé. On corrige discrètement. On absorbe. On rattrape. Sur le moment, ce choix peut sembler profondément humain. Il l'est souvent. Mais que se passe-t-il si l'erreur se répète ? Si elle s'aggrave ? Si elle révèle non pas seulement une fragilité individuelle, mais une faille plus large dans l'organisation du travail ? Le silence

qui protégeait hier une personne commence alors à exposer aujourd'hui tout un collectif.

Ce glissement est fréquent. On croit protéger le groupe en se taisant, alors qu'on protège parfois surtout l'illusion de son bon fonctionnement. On évite le conflit immédiat, mais on laisse grossir une difficulté qui demandera demain une intervention plus lourde. On sauve la paix du jour au prix de la fragilité du lendemain. C'est souvent ainsi que les organisations accumulent des problèmes qu'elles ne savent plus nommer : non pas parce que personne ne les voit, mais parce que trop de gens ont estimé, chacun à leur niveau, qu'il valait mieux ne pas les transformer en sujet.

Au Maroc, cette logique est renforcée par une culture du lien qui valorise fortement la préservation des équilibres relationnels. Dire publiquement une vérité dérangeante sur quelqu'un, surtout dans un espace collectif, peut être vécu comme une violence. Beaucoup préfèrent donc contourner, adoucir, différer, protéger la face. Ce réflexe a sa dignité. Il évite bien des brutalités inutiles. Mais dans les organisations, il peut aussi devenir le socle d'une hypocrisie fonctionnelle. Chacun ménage chacun, au point que le réel finit par ne plus trouver de chemin clair vers la décision.

Il y a aussi une autre variante du silence de loyauté, encore plus marocaine dans certaines de ses expressions : celle qui vise à protéger non plus seulement une personne, mais l'institution elle-même. On se tait "pour ne pas salir la maison". On ne remonte pas certains faits parce qu'on ne veut pas ternir l'image du service, du département, de l'entreprise, de l'administration, de l'école, de l'hôpital, du projet. On estime qu'il faut régler les choses en interne, sans bruit, sans exposition, sans scandale. Là encore, l'intention n'est pas forcément cynique. Elle peut traduire un attachement sincère. Beaucoup de professionnels aiment profondément leur institution, même lorsqu'ils

la critiquent. Ils ne veulent pas lui nuire. Ils veulent la préserver. Mais lorsqu'une institution commence à être protégée contre la vérité de son propre fonctionnement, cette protection devient un poison lent.

Il faut le reconnaître : dans certaines organisations marocaines, la loyauté est encore trop souvent définie comme la capacité à ne pas embarrasser la hiérarchie. Or ce n'est pas de la loyauté. C'est de la discipline relationnelle. La loyauté véritable envers une institution devrait consister à lui permettre de voir ce qu'elle refuse de regarder. Elle devrait être une exigence de lucidité, pas une contribution au déni. Mais ce renversement culturel est loin d'être acquis. Dans trop d'environnements, le salarié loyal est celui qui ne fait pas de bruit, qui protège la façade, qui absorbe les contradictions, qui évite les sujets sensibles. Celui qui parle, même avec justesse, est soupçonné de "faire du mal à la maison".

Cette confusion est dévastatrice. Elle pousse les collectifs à traiter les porteurs de vérité comme des fauteurs de trouble. Elle transforme le malaise en faute. Elle inverse la hiérarchie morale : ce n'est plus le dysfonctionnement qui embarrasse, c'est celui qui le nomme. Et lorsque ce renversement s'installe, la parole utile devient presque toujours minoritaire.

Le silence de loyauté prend aussi parfois la forme d'une fraternité de survie entre collègues. Dans des environnements exigeants, mal dotés, sous pression, où chacun compense les insuffisances du système avec des moyens limités, les travailleurs développent entre eux une solidarité pragmatique. Ils se couvrent mutuellement. Ils évitent de formaliser certaines tensions. Ils ne remontent pas tout. Ils savent que si la machine du dessus intervient mal, elle aggravera encore la situation. Alors ils organisent une forme de régulation parallèle, faite d'arrangements, d'entraide, de discrétion. Il serait injuste de ne voir là

qu'un défaut. Bien souvent, cette solidarité est ce qui empêche le système de s'effondrer complètement.

Mais précisément : ce qui sauve le quotidien peut empêcher la réforme.

Lorsqu'un collectif apprend à compenser silencieusement les défauts structurels, il protège à la fois les personnes et le système qui les use. Il rend supportable ce qui devrait devenir insupportable. Il transforme des dysfonctionnements graves en difficultés gérables, simplement parce que des femmes et des hommes consciencieux décident de porter sur leurs épaules ce que l'organisation refuse de traiter à la bonne échelle. Le problème, évidemment, c'est que cette générosité a un coût. Elle épuise ceux qui compensent. Elle retarde les corrections de fond. Elle entretient une apparence de continuité. Et elle prive souvent le sommet d'une mesure exacte de ce que vivent réellement les équipes.

Il faudrait presque oser une formule brutale : dans bien des organisations, la loyauté des personnes masque l'infidélité du système à ses propres promesses.

On comprend alors pourquoi il est si difficile de briser ce type de silence. Il ne suffit pas d'appeler à la transparence. Il faut d'abord offrir des garanties : garantir que parler ne servira pas à humilier un collègue ; garantir que signaler un problème n'aboutira pas à une chasse au fautif ; garantir qu'une erreur sera analysée dans sa profondeur organisationnelle ; garantir que la remontée d'un fait ne deviendra pas automatiquement un acte d'accusation. Sans cela, les collectifs continueront de préférer leurs loyautés internes au circuit officiel de la parole.

Il faut, sans hésiter, insister d'ailleurs, à juste titre, sur la nécessité d'une culture juste, où l'erreur n'est pas systématiquement punie mais comprise à partir du travail réel et des difficultés qu'il révèle. Cette idée est fondamentale. Tant qu'une organisation réagit aux problèmes en cherchant d'abord qui blâmer, elle fabrique elle-même le silence de protection. Les équipes apprennent vite que dire la vérité revient à livrer quelqu'un. Elles choisissent alors le couvert, l'arrangement, le demi-mot, la réparation invisible. Une institution qui veut réduire le silence de loyauté doit donc commencer par rendre possible une parole qui protège le collectif autrement qu'en cachant le réel.

C'est sans doute l'un des plus grands défis pour le Maroc du travail. Nous avons besoin de préserver les liens humains, de respecter les personnes, d'éviter la brutalité gestionnaire. Mais nous avons aussi besoin de sortir d'une conception du collectif où protéger consiste trop souvent à taire. Une équipe n'est pas plus soudée parce qu'elle enterre ses problèmes. Une institution n'est pas plus forte parce qu'elle protège son image contre ses propres fragilités. Une loyauté adulte ne consiste pas à couvrir indéfiniment ce qui dégrade le travail ; elle consiste à trouver la manière juste de le dire sans détruire ceux qui le vivent.

Voilà pourquoi le silence de loyauté est à la fois honorable dans son intention et dangereux dans sa trajectoire. Il dit quelque chose de beau sur les êtres humains : leur souci des autres, leur refus d'exposer, leur sens du groupe. Mais il dit aussi quelque chose d'inquiétant sur les organisations : si les individus estiment qu'ils doivent choisir entre protéger les personnes et dire la vérité, c'est que le système n'a pas su construire un cadre où les deux deviennent compatibles.

Le chapitre suivant nous fera changer légèrement de focale. Après les peurs, les résignations et les fidélités, il faudra regarder une autre pièce maîtresse du problème : le rôle du management. Car le silence

ne se diffuse pas seulement par la base ou par le groupe. Il se fabrique aussi, très concrètement, dans la manière dont les chefs écoutent, filtrent, encouragent, sanctionnent ou découragent la parole. Et au cœur de cette mécanique se trouve une figure décisive : le manager intermédiaire, ce filtre du système.

## Chapitre 5 — Le management qui n'écoute pas

Dans la plupart des organisations, le silence ne naît pas seulement de la peur des salariés, de leur fatigue ou de leur loyauté au groupe. Il prend aussi forme dans un lieu beaucoup plus précis, beaucoup plus concret, beaucoup plus quotidien : la relation avec celui ou celle qui encadre. Le management, au sens le plus simple du terme, n'est pas seulement une fonction de coordination. C'est un régime d'écoute. C'est lui qui détermine, très largement, ce qui peut être dit, comment cela peut être dit, et surtout ce qu'il advient de ce qui a été dit.

Autrement dit, le silence n'est pas seulement un phénomène culturel diffus. Il a des fabriques. Et l'une de ses fabriques les plus puissantes est le management qui n'écoute pas.

Il faut d'emblée préciser ce point : un management qui n'écoute pas n'est pas forcément un management brutal. Il n'est pas toujours autoritaire au sens caricatural du terme. Il n'élève pas nécessairement la voix. Il ne menace pas à chaque réunion. Il peut même paraître courtois, posé, moderne, techniquement compétent. C'est ce qui rend le problème plus difficile à identifier. Le management qui n'écoute pas sait souvent donner l'illusion de l'écoute. Il acquiesce, il remercie, il note, il reformule parfois. Mais au fond, il ne laisse presque rien modifier sa lecture initiale des choses. Il tolère la parole tant qu'elle n'interrompt pas la logique qu'il a déjà choisie.

C'est là toute la différence entre entendre et écouter. Entendre, c'est recevoir des sons, des mots, des formulations. Écouter, c'est accepter qu'une parole venue d'en bas puisse altérer sa compréhension, déplacer sa décision, compliquer son récit, déranger sa maîtrise. Beaucoup de managers entendent très bien. Peu écoutent vraiment. Car écouter n'est pas un geste passif. C'est une épreuve du pouvoir.

Dans les organisations marocaines, cette épreuve est souvent mal négociée. Le management est encore, dans bien des cas, pensé moins comme une responsabilité de mise en intelligence que comme une responsabilité de tenue de l'ordre. Le bon manager est celui qui "fait tourner", qui "garde la main", qui "évite les problèmes", qui "tient son équipe", qui "remonte ce qu'il faut". Ce vocabulaire, à lui seul, révèle déjà beaucoup. On attend du cadre qu'il fluidifie, qu'il absorbe, qu'il exécute, qu'il protège la hiérarchie du désordre. Dans un tel cadre, écouter réellement le terrain peut devenir risqué. Car le terrain n'apporte pas seulement des solutions. Il apporte aussi des contradictions, des complications, des écarts entre la théorie et le réel. Et beaucoup de managers apprennent très tôt qu'une contradiction mal remontée peut coûter plus cher qu'une difficulté mal traitée.

Il y a lieu de le suggérer avec finesse lorsqu'il rappelle que les managers eux-mêmes peuvent interrompre inconsciemment le flux d'informations pour se protéger de la contradiction entre les injonctions venues d'en haut et les réalités du terrain. Cette phrase mérite qu'on s'y arrête. Elle dit une chose essentielle : le manager n'est pas seulement celui qui produit le silence. Il est souvent aussi celui qui s'en défend intérieurement. Il filtre parce qu'il ne sait pas toujours quoi faire de ce qu'il entend. Il filtre parce qu'il est pris dans un étau. Il filtre parce qu'écouter vraiment l'obligerait peut-être à transmettre vers le haut une vérité que le haut ne veut pas forcément recevoir.

Ainsi naît une figure très particulière : celle du manager qui écoute assez pour savoir, mais pas assez pour transformer.

Il connaît les difficultés de son équipe. Il voit ce qui ne fonctionne pas. Il sait qu'une procédure est inadaptée, qu'un objectif est déconnecté du terrain, qu'un calendrier est irréaliste, qu'un recrutement pose problème, qu'une fatigue s'accumule, qu'une

injustice mine le collectif. Il le sait parfois mieux que quiconque. Mais entre savoir et porter, il y a un seuil. Et beaucoup s'arrêtent à ce seuil. Ils accompagnent verbalement. Ils reconnaissent en privé. Ils admettent à demi-mot. Puis ils demandent aux équipes de tenir encore un peu, de faire avec, de patienter, de ne pas dramatiser, de rester professionnels.

Il faut être juste ici. Ce comportement n'est pas toujours un cynisme. Il peut être une forme d'impuissance organisée. De nombreux managers intermédiaires, au Maroc comme ailleurs, disposent de moins de marges qu'on ne l'imagine. Ils n'ont pas tous la capacité budgétaire, statutaire, politique ou symbolique d'agir sur ce qu'ils constatent. Certains vivent même dans un paradoxe cruel : ils sont assez proches du terrain pour entendre la vérité, mais pas assez puissants pour la traiter. Alors ils développent des stratégies d'amortissement. Ils rassurent, recadrent, priorisent, temporisent, reformulent vers le haut, parfois édulcorent. Ce qu'ils présentent comme du pragmatisme est souvent une manière d'éviter que la contradiction n'explose à la surface.

Mais il existe aussi une autre figure, plus problématique : celle du manager qui n'écoute pas parce qu'il n'a pas intérêt à écouter. Écouter l'obligerait à reconnaître une erreur de pilotage, une faiblesse d'organisation, une promesse non tenue, une compétence manquante, un climat dégradé. Écouter ferait entrer du réel dans un dispositif qu'il préfère piloter par l'image de maîtrise. Dans ce cas, l'écoute n'est pas seulement absente. Elle devient sélective. Le manager accueille ce qui le confirme et résiste à ce qui le contredit. Il valorise les remontées qui montrent que les choses avancent, que les équipes restent mobilisées, que les objectifs tiennent. Les signaux faibles, les alertes embarrassantes, les objections argumentées sont perçus, au mieux, comme des complications ; au pire, comme des menaces personnelles.

C'est souvent ainsi que se construit le management défensif.

Le management défensif ne cherche pas d'abord la vérité ; il cherche à préserver sa zone de stabilité. Il ne se demande pas : "qu'est-ce que mes équipes voient que je ne vois pas ?" Il se demande plutôt, consciemment ou non : "qu'est-ce que je peux entendre sans que cela ne fragilise ma position ?" Cette inflexion change tout. À partir de là, l'écoute cesse d'être une ressource et devient une gestion du risque politique interne. Les réunions se vident de leur fonction de délibération. Elles deviennent des espaces de validation encadrée. Les feedbacks remontent sous forme lissée. Les problèmes sont traduits dans un langage acceptable. Les désaccords sont reformulés en "points d'attention". Et l'organisation continue d'avancer avec une vérité domestiquée.

Dans le contexte marocain, cette domestication de la vérité est favorisée par plusieurs ressorts connus. Il y a d'abord la personnalisation des rapports hiérarchiques. Beaucoup de structures restent marquées par une lecture très incarnée du pouvoir : on ne critique pas seulement une décision, on touche à celui qui l'a prise. Le désaccord prend donc rapidement une coloration relationnelle. Le manager qui reçoit une objection ne l'analyse pas toujours comme un apport au travail ; il peut l'entendre comme une mise en cause de sa capacité à diriger. Dès lors, écouter devient difficile. Il faudrait pour cela séparer l'autorité de l'ego, la décision de la personne, le problème de la face. Ce n'est pas impossible, bien sûr. Mais ce n'est pas encore un réflexe assez répandu.

Il y a ensuite le poids de la remontée verticale. Beaucoup de cadres savent qu'ils seront eux-mêmes évalués moins sur la richesse des contradictions qu'ils font remonter que sur leur capacité à maintenir une forme de fluidité. Un manager qui expose trop les difficultés de son équipe peut être perçu comme incapable de tenir son périmètre.

Un autre, plus habile dans l'art de lisser, paraîtra plus solide. Le système produit alors une étrange sélection : il récompense parfois moins celui qui écoute le mieux que celui qui filtre le plus intelligemment.

Dans ces conditions, pourquoi le manager écouterait-il vraiment ? Écouter l'exposerait à une surcharge de complexité qu'il ne pourra ni résoudre entièrement ni faire reconnaître sans risque. Il lui devient alors plus rationnel de contenir le réel que de le faire circuler.

C'est ici que le management cesse d'être seulement une compétence et devient un problème institutionnel. Car lorsqu'une organisation place ses encadrants dans des conditions où la vérité coûte plus cher que le lissage, elle ne peut plus sérieusement leur demander d'être de bons capteurs du terrain. Elle leur demande en réalité deux choses contradictoires : entendre le réel et en même temps ne pas déranger le récit de maîtrise. Très souvent, le second impératif l'emporte.

Les effets sont considérables. Une équipe qui sent que son manager n'écoute pas vraiment modifie rapidement son comportement. Elle parle moins, ou autrement. Elle teste, contourne, choisit des sujets mineurs, garde pour des espaces privés ce qui compte vraiment. La relation hiérarchique se vide alors de sa fonction de régulation authentique. On ne parle plus au manager pour travailler mieux ensemble, mais pour gérer son image auprès de lui. Le collectif entre dans une économie de la prudence. Chacun calcule le coût d'une franchise excessive. Et plus cette prudence s'installe, plus le manager croit que tout va relativement bien, puisqu'on lui remonte de moins en moins de problèmes formulés.

C'est l'un des cercles les plus vicieux du silence. Moins le manager écoute, moins l'équipe parle ; moins l'équipe parle, plus le manager

pense que l'essentiel est sous contrôle ; plus il croit cela, moins il crée les conditions d'une écoute réelle.

Il existe, bien sûr, des managers qui rompent ce cercle. On les reconnaît moins à leur discours qu'à quelques signes simples. Ils demandent des faits, mais sans transformer immédiatement le fait en accusation. Ils acceptent d'être contredits sans théâtraliser leur autorité. Ils donnent un retour sur ce qui a été remonté, y compris lorsqu'ils ne peuvent pas tout résoudre. Ils nomment clairement ce qui relève de leur marge et ce qui les dépasse. Ils protègent ceux qui signalent un problème. Ils savent aussi dire au sommet ce qu'il ne veut pas forcément entendre. En somme, ils rendent crédible l'idée que la parole peut circuler sans devenir un danger.

Mais il faut être lucide : ces managers-là sont souvent plus courageux que le système qui les entoure. Et parfois, ils s'usent eux aussi. Car écouter vraiment sans disposer d'un environnement qui soutient cette écoute finit par coûter cher. Le bon manager de proximité peut devenir le lieu où viennent se déposer toutes les contradictions d'une organisation incapable de les traiter structurellement. Il absorbe, tempore, protège, explique, porte, jusqu'à l'épuisement parfois. Là encore, le problème n'est pas seulement individuel. Il est systémique.

Les convictions qui inspirent ce livre proposent une piste précieuse : celle d'espaces de débat sur le travail, réguliers, concrets, animés au plus près du terrain, dans lesquels les difficultés sont discutées non pour distribuer des fautes, mais pour comprendre et agir. Cette idée change profondément la place du manager. Il ne s'agit plus de lui demander d'être un simple transmetteur d'ordres ou un amortisseur de plaintes. Il devient animateur d'un travail d'élucidation collective. Il aide à rendre visibles les obstacles, à distinguer ce qui peut être traité localement de ce qui doit remonter, à structurer la parole pour qu'elle ne se perde pas dans l'humeur ou dans le flou. Autrement dit, il fait

du management un métier d'intelligence plutôt qu'un simple métier de tenue.

C'est exactement ce dont beaucoup d'organisations marocaines manquent encore. Non pas de chefs, mais d'espaces où l'encadrement accepte d'être déplacé par le réel. Non pas de reporting, mais de lieux où la parole sur le travail peut produire autre chose qu'un constat impuissant. Non pas de proximité affichée, mais d'écoute crédible.

Car au fond, un management qui n'écoute pas ne produit pas seulement du silence. Il produit de la fiction organisationnelle. Il remplit les étages supérieurs d'une version partielle, adoucie, parfois faussement rassurante du terrain. Et une institution qui décide sur la base de cette fiction finit presque toujours par payer un prix élevé : baisse de confiance, épuisement des équipes, répétition des erreurs, perte d'apprentissage, fragilité croissante du collectif.

On dit souvent qu'une organisation ressemble à ses dirigeants. C'est vrai, en partie. Mais elle ressemble aussi beaucoup à la qualité d'écoute de ses managers. C'est à ce niveau que se décide une part essentielle de sa relation au réel.

Le chapitre suivant prolongera cette réflexion en se concentrant sur une figure centrale du système : celle du manager intermédiaire, ni tout à fait décideur, ni tout à fait exécutant, placé à l'endroit exact où la parole peut remonter, s'arrêter, se déformer ou mourir. Car s'il existe un point de passage décisif dans l'économie du silence, c'est bien lui : le filtre du milieu.

## Chapitre 6 — Le manager du milieu, filtre du système

S'il fallait désigner un lieu exact où le silence organisationnel change de nature, ce serait probablement là : au milieu. Ni tout à fait en haut, ni tout à fait en bas. Ni dans le sommet qui décide, ni dans la base qui exécute. Mais dans cette zone intermédiaire où l'information passe, s'arrête, se reformule, s'adoucit, se hiérarchise, se perd parfois. Le manager intermédiaire est l'un des personnages les plus importants de la vie organisationnelle moderne, et pourtant l'un des moins compris. On lui demande d'être à la fois loyal envers sa hiérarchie, crédible pour ses équipes, capable de tenir les objectifs, de résoudre les tensions, de faire remonter le terrain, de protéger l'image du service, de traduire les décisions venues d'en haut et d'absorber les réalités venues d'en bas. En un mot, on lui demande d'être un pont. Le problème est qu'un pont, parfois, devient aussi un barrage.

Dans beaucoup d'organisations, le manager intermédiaire est le point de passage décisif entre la vérité du terrain et la version institutionnellement acceptable de cette vérité. Ce qu'il choisit de transmettre, de différer, de reformuler ou de taire modifie profondément la qualité de l'information disponible pour le sommet. Son rôle est donc immense. Il ne se limite pas à superviser une équipe. Il fabrique la texture même de ce que l'organisation sait d'elle-même.

C'est pourquoi le silence ne doit jamais être analysé uniquement comme un problème "de base". Très souvent, le terrain parle, mais sa parole ne traverse pas les étages. Elle est captée, puis filtrée. Non nécessairement par malveillance. Souvent par nécessité perçue. Le manager du milieu devient alors un opérateur de traduction, mais aussi de réduction. Il transforme une difficulté vécue en "point de vigilance", une contradiction lourde en "ajustement à prévoir", une fatigue collective en "tension temporaire", une alerte sérieuse en

“signal à suivre”. Cette langue intermédiaire a sa rationalité. Elle rend le réel dicible dans des circuits qui supportent mal la frontalité. Mais elle a aussi un coût : à force d’adoucir la vérité pour la rendre transportable, on finit par livrer au sommet une version sous-dosée du réel.

L’esprit qui sert de socle à ce livre l’indique d’ailleurs clairement : les managers, pris entre les injonctions venues d’en haut et les réalités remontées du terrain, peuvent interrompre inconsciemment le flux d’informations pour se protéger de la contradiction. Cette phrase est capitale. Elle montre que le filtrage n’est pas toujours un calcul froid. Il peut être une défense psychologique. Le manager intermédiaire n’est pas seulement celui qui cache. Il est souvent celui qui ne sait plus très bien comment porter des informations qui, si elles montaient dans toute leur intensité, risqueraient de le mettre lui-même en difficulté.

Car le manager intermédiaire vit dans une contradiction permanente. S’il remonte trop franchement les problèmes du terrain, il peut apparaître comme celui qui “ne tient pas sa boutique”, celui qui “dramatise”, celui qui “ramène toujours des problèmes”. S’il ne remonte pas assez, il perd la confiance de ses équipes, qui comprennent vite qu’il préfère préserver sa relation verticale plutôt que défendre le réel qu’elles vivent. Entre ces deux risques, beaucoup choisissent une ligne moyenne : ils remontent, mais avec prudence ; ils alertent, mais avec modération ; ils traduisent, mais en neutralisant ce qui pourrait exploser au contact du sommet.

Cette neutralisation est au cœur du système. Elle est l’une des raisons pour lesquelles tant d’organisations semblent découvrir tardivement des problèmes pourtant anciens. Le terrain savait. Le manager du milieu savait aussi. Mais ce qui est monté n’était déjà plus exactement la difficulté d’origine. C’était une version administrativement

digestible, hiérarchiquement présentable, politiquement soutenable. Le sommet a donc reçu quelque chose, oui, mais pas forcément ce qu'il aurait fallu recevoir pour comprendre l'ampleur ou la gravité du sujet.

Dans le contexte marocain, cette fonction de filtre intermédiaire prend une intensité particulière. Beaucoup d'organisations restent marquées par une forte verticalité symbolique. La remontée d'un problème n'est pas un acte neutre ; elle engage la crédibilité de celui qui remonte. Un cadre intermédiaire qui signale trop de tensions peut être lu non comme un bon capteur du terrain, mais comme un maillon faible. Il semble moins maîtriser, moins stabiliser, moins protéger la chaîne. En revanche, celui qui maintient une apparence de fluidité, même au prix d'un lissage excessif, peut paraître plus solide, plus "managérial", plus fiable aux yeux du sommet. Le système envoie donc un message implicite : lisse bien, et tu seras perçu comme compétent ; remonte trop brut, et tu deviendras toi-même le problème.

Dans ces conditions, le manager intermédiaire apprend moins à faire circuler la vérité qu'à gérer sa dose.

Il développe un savoir très particulier, presque diplomatique. Il sait quels sujets peuvent remonter sans danger, lesquels doivent être temporisés, lesquels doivent être réglés en local, lesquels doivent être formulés avec d'innombrables précautions, lesquels ne doivent surtout pas arriver trop tôt ou trop fort au niveau supérieur. Il ne ment pas toujours. Souvent, il dose. Il agence. Il séquence. Il choisit le moment, la forme, le vocabulaire. Ce travail de mise en compatibilité est au fond l'un des métiers cachés du management intermédiaire.

Le problème, bien sûr, c'est qu'à force de se vivre comme filtre, il peut cesser de se penser comme relais.

C'est là que la confiance du terrain commence à s'éroder. Les équipes observent très bien ce qui remonte et ce qui ne remonte pas. Elles comprennent vite si leur manager porte réellement leurs difficultés ou s'il les absorbe pour éviter d'avoir à les défendre plus haut. Elles perçoivent aussi la manière dont il reformule. Il suffit parfois de quelques expériences décevantes pour qu'un collectif cesse de croire à l'utilité de parler à l'échelon intermédiaire. À partir de là, le manager perd sa fonction de canal crédible. Les salariés ne lui transmettent plus que des versions prudentes, ou des sujets secondaires. L'essentiel continue à circuler, mais ailleurs : dans les apartés, dans les couloirs, dans les messageries privées, dans les soupirs partagés. Le silence ne signifie pas alors qu'il n'y a plus de parole ; il signifie que la parole a déserté le circuit officiel.

Or c'est précisément cela qui fragilise le plus l'organisation. Une institution peut survivre à des tensions, à des erreurs, à des désaccords, même importants. Ce qui la fragilise réellement, c'est la perte de crédibilité de ses propres points de passage internes. Quand le manager du milieu cesse d'être perçu comme un espace où la vérité peut transiter sans être trahie, la chaîne hiérarchique continue d'exister formellement, mais elle n'est plus habitée par la confiance.

Il faut pourtant se garder d'une lecture simpliste qui ferait du manager intermédiaire le grand coupable du silence. Ce serait trop facile. Très souvent, il est lui-même un produit du système qu'il alimente. On le choisit pour ses compétences techniques ou son ancienneté, puis on lui demande soudain de gérer des hommes, des conflits, des ambiguïtés, des contradictions, sans toujours le former à cela. On le place entre des injonctions de résultats et des réalités de terrain, entre des objectifs quantifiés et des fragilités humaines, entre la nécessité de préserver sa position et celle de rester digne aux yeux de ses équipes.

Beaucoup d'entre eux naviguent à vue dans une fonction qui exige une maturité institutionnelle que l'organisation ne soutient pas réellement.

Au Maroc, cette situation est encore compliquée par le fait que le manager intermédiaire est souvent pris dans des relations très personnalisées. Il n'est pas seulement un poste ; il est une personne engagée dans un réseau de dépendances, de loyautés, de perceptions. Son supérieur le juge. Ses équipes l'évaluent à leur manière. Ses pairs le comparent. Parfois, son avenir dépend moins de sa qualité d'analyse que de sa capacité à éviter les frictions visibles. Dans ce cadre, être le porteur fidèle du réel peut devenir une aventure risquée. Le filtre, dès lors, n'est plus seulement une tentation. Il devient une technique de maintien.

C'est aussi pourquoi certains managers intermédiaires s'épuisent. Ils savent ce qu'ils ne remontent pas. Ils savent ce qu'ils édulcorent. Ils savent ce qu'ils portent seuls faute de pouvoir l'ouvrir plus largement. Ils vivent parfois dans un entre-deux moral difficile : trop lucides pour croire que tout va bien, trop dépendants du système pour exposer frontalement ce qui ne va pas. Ils tiennent alors grâce à une forme de bricolage intérieur. Ils convainquent leurs équipes de patienter. Ils rassurent le sommet. Ils ajustent les délais. Ils distribuent les efforts. Ils compensent, encore et encore. Ce sont souvent eux qui empêchent les défaillances d'exploser trop vite. Mais ce sont aussi, parfois, ceux par qui le système se prive le plus longtemps d'un diagnostic honnête.

Il y a là un paradoxe profond : le manager du milieu protège l'organisation à court terme en absorbant ses contradictions, mais il peut l'affaiblir à long terme en empêchant ces contradictions de devenir traitables à la bonne échelle.

Dans le meilleur des cas, pourtant, cette position intermédiaire pourrait être tout autre chose. Elle pourrait devenir l'un des lieux les plus intelligents de l'organisation. Un lieu de traduction fidèle, pas de lissage opportuniste. Un lieu où l'on aide le terrain à formuler ses difficultés de manière exploitable, et où l'on aide le sommet à recevoir le réel sans s'y sentir immédiatement menacé. Autrement dit, un lieu de médiation, pas de neutralisation.

L'expérience offre ici une piste importante avec l'idée d'espaces de débat sur le travail, articulés entre eux selon un principe de subsidiarité : ce qui peut être réglé au plus près du terrain doit l'être, et ce qui dépasse ce niveau doit être remonté de manière structurée à l'échelon supérieur. Cette logique change profondément le rôle du manager intermédiaire. Il n'est plus d'abord celui qui amortit pour protéger le sommet. Il devient celui qui organise une circulation intelligente des problèmes, en distinguant ce qui relève de son périmètre et ce qui requiert une décision plus haute. Ce déplacement est décisif. Il transforme le filtre en interface.

Mais pour cela, encore faut-il que l'organisation accepte d'être informée. Encore faut-il qu'elle ne punisse pas mécaniquement celui qui remonte des difficultés complexes. Encore faut-il qu'elle distingue entre un manager qui "a des problèmes" et un manager qui sait faire remonter les problèmes réels de son périmètre. Tant que cette distinction n'est pas stabilisée, le filtre du milieu restera tenté par le lissage.

On dit souvent que les organisations tombent à cause de leurs sommets. C'est parfois vrai. Mais elles se perdent aussi beaucoup dans leurs étages intermédiaires, là où la vérité change de forme avant d'arriver à destination. Un sommet peut être intelligent, stratège, bien intentionné ; s'il reçoit des informations édulcorées, tardives, incomplètes, il pilotera malgré tout à l'aveugle. Inversement, un

terrain peut être compétent, lucide, engagé ; si ce qu'il sait ne traverse pas le milieu sans être affaibli, sa lucidité restera sans effet structurel.

Le manager intermédiaire est donc bien plus qu'un simple rouage. Il est un organe de perception institutionnelle. Par lui passe une part décisive de la capacité d'une organisation à se voir telle qu'elle est. Lorsqu'il devient filtre opaque, le système se coupe de lui-même. Lorsqu'il devient interface crédible, il permet à la vérité du travail de rejoindre enfin la décision.

Le chapitre suivant portera sur ce qui arrive lorsque cette vérité ne circule plus suffisamment : le moment où les écarts, les arrangements, les anomalies et les contournements cessent d'apparaître comme des problèmes pour devenir simplement... la norme. Autrement dit, le moment où l'anormal devient normal.

## Chapitre 7 — Quand l’anormal devient normal

Aucune organisation ne bascule dans le dysfonctionnement d’un seul coup. Elle n’entre pas brutalement dans l’absurde comme on tomberait dans un gouffre. Elle y glisse. Elle s’y habitue. Elle s’y adapte par petites touches, par tolérances successives, par arrangements provisoires devenus durables. Ce qui devait alerter devient une routine. Ce qui devait choquer devient une habitude. Ce qui devait être traité comme une exception finit par être intégré dans le fonctionnement ordinaire. C’est l’un des mécanismes les plus dangereux du silence organisationnel, et sans doute l’un des plus pervers : le moment où l’anormal cesse d’être perçu comme anormal.

Il y a lieu de nommer précisément ce phénomène en reprenant une notion désormais classique en sociologie des organisations et en sécurité industrielle : la normalisation de la déviance. Lorsqu’il y a trop de règles, trop de tensions, trop d’écarts répétés sans conséquences immédiates, les transgressions deviennent banales, presque invisibles. La frontière entre situation normale et situation dégradée s’estompe. Et comme plus personne ne signale ce qui paraît désormais “habituel”, le silence s’installe encore davantage.

Ce concept, en apparence technique, décrit en réalité une scène très familière dans bien des organisations marocaines. Au départ, il y a un petit écart. Une procédure qu’on contourne “juste cette fois”. Un retard absorbé “exceptionnellement”. Une vérification non faite mais rattrapée autrement. Une tâche accomplie hors cadre. Un document signé sans lecture complète. Un problème reporté à plus tard. Une absence de coordination comblée par le dévouement de quelqu’un. Une information incomplète malgré tout transmise. Rien de spectaculaire. Rien qui provoque une crise immédiate. Le système survit. Il continue même à produire des résultats apparents. Alors chacun se dit que, finalement, ce n’est pas si grave.

Et puis cela recommence.

Ce qui n'était qu'un écart devient un procédé. Ce qui n'était qu'une tolérance devient une méthode. Ce qui n'était qu'un rattrapage devient une manière normale de fonctionner. Personne n'a officiellement décidé que l'on travaillerait ainsi. Aucun règlement n'a été réécrit dans ce sens. Mais dans les faits, la pratique s'est installée.

L'organisation a internalisé une dégradation sans la nommer. Elle ne fonctionne plus exactement comme elle prétend fonctionner, mais comme elle parvient à tenir.

Il faut ici comprendre un point essentiel : la normalisation de la déviance n'est pas seulement un relâchement moral. Elle est souvent une réponse adaptative à un système devenu trop exigeant, trop contradictoire, trop rigide ou trop mal conçu. Lorsque les règles sont trop nombreuses pour être réellement appliquées, lorsque les moyens sont insuffisants, lorsque les délais sont irréalistes, lorsque la hiérarchie exige des résultats sans regarder les conditions réelles de leur obtention, les individus développent des arrangements. Ils bricolent, ils raccourcissent, ils improvisent, ils compensent. Ils ne se disent pas forcément qu'ils transgressent. Ils se disent qu'ils font ce qu'il faut pour que cela tienne.

C'est pourquoi ce phénomène est si difficile à combattre : il ne prend pas la forme d'une rébellion contre la norme, mais d'une accommodation quotidienne entre la norme officielle et les contraintes du réel.

Au Maroc, cette accommodation a souvent une coloration particulière. Elle s'inscrit dans une culture du "débrouillage", de l'ajustement, du contournement pragmatique, parfois admirée pour sa souplesse, parfois tolérée par nécessité, parfois glorifiée comme une preuve d'intelligence pratique. Il serait absurde de nier que cette capacité

d'improvisation sauve bien des situations. Dans des environnements imparfaits, sous-dotés ou mal coordonnés, elle empêche parfois la machine de s'arrêter. Elle fait tenir le service. Elle sauve le délai. Elle protège l'utilisateur. Elle permet de livrer malgré tout.

Mais cette vertu de rattrapage a un revers. Lorsqu'un système s'appuie trop longtemps sur l'ingéniosité de ses acteurs pour compenser ses propres insuffisances, il finit par considérer l'écart comme sa véritable norme de fonctionnement. Le dysfonctionnement n'est plus corrigé ; il est absorbé. Et ce qui est absorbé suffisamment longtemps cesse de paraître problématique.

On voit très bien comment cela se produit. Dans une administration, un dossier ne suit plus exactement le circuit prévu, mais tout le monde sait qu'il faut "passer autrement" pour qu'il avance. Dans une entreprise, un reporting est rempli dans des conditions si approximatives que sa fiabilité réelle devient douteuse, mais le rituel du reporting demeure, et l'on continue à faire comme s'il reflétait fidèlement la situation. Dans un service, une équipe travaille continuellement en sous-effectif, au point que des entorses à l'organisation formelle deviennent indispensables à la survie du quotidien. Dans un établissement de santé, dans une école, dans une collectivité, dans un atelier, dans un plateau de production, les mêmes micro-écarts se reproduisent, non parce qu'ils sont souhaitables, mais parce qu'ils sont devenus la seule manière praticable de tenir.

Le plus troublant, c'est qu'une fois cette adaptation stabilisée, chacun finit par ajuster son regard. On ne voit plus la dégradation comme une dégradation. On l'appelle "la réalité du terrain". On l'intègre à l'expérience normale du métier. On ne la signale plus, puisqu'elle n'apparaît plus comme un événement. Le silence devient alors d'autant plus épais qu'il n'y a même plus, subjectivement, quelque

chose à dire. Ce qui devait être formulé comme problème a été absorbé par l'habitude.

C'est là le point de bascule. Le silence organisationnel atteint un stade supérieur lorsqu'il ne repose plus seulement sur la peur ou la résignation, mais sur une transformation de la perception elle-même. On ne se tait pas seulement parce que parler est coûteux ou inutile. On se tait aussi parce que ce qui devrait faire l'objet d'une parole critique a cessé d'être perçu comme anormal. La déviance s'est installée dans le paysage.

Il faut rappeler que certains mécanismes psychologiques contribuent eux aussi à cette anesthésie. Lorsqu'un salarié est confronté à une situation difficile qu'il ne peut pas modifier, son inconscient peut modifier sa perception pour rendre la situation supportable. Il finit par ne plus voir pleinement le danger ou le problème. Cette idée est fondamentale. Elle montre que la normalisation de la déviance n'est pas seulement un choix collectif ou une défaillance structurelle. Elle est aussi un processus de défense. Quand on ne peut pas changer le réel, on change un peu sa manière de le regarder.

On comprend alors pourquoi tant d'organisations continuent à fonctionner avec des fragilités visibles sans se sentir réellement en crise. Les signaux sont là, mais ils ne sont plus interprétés comme des signaux. Ils deviennent des éléments du décor. Une réunion qui ne décide rien ? C'est normal. Une procédure officiellement centrale mais quotidiennement contournée ? C'est normal. Une surcharge devenue chronique ? C'est normal. Des objectifs irréalistes qui conduisent à des présentations embellies ? C'est normal. Une chaîne de validation que tout le monde court-circuite officieusement ? C'est normal. Une parole terrain qui remonte trop peu ? C'est normal. Et dès lors que tout cela devient normal, la capacité de surprise de l'organisation s'effondre. Elle ne sait plus discerner l'écart. Elle ne

sait plus voir que ce qu'elle vit comme ordinaire est précisément ce qui devrait l'inquiéter.

Cette perte du sens de l'écart a un effet redoutable sur la responsabilité. Lorsque tout le monde s'accommode d'un fonctionnement dégradé, il devient très difficile d'identifier le moment où quelqu'un aurait dû dire non, arrêter, alerter, requalifier la situation. Chacun peut dire : c'est ainsi que cela se passe depuis longtemps. Et il aura raison. La déviance normalisée dilue la responsabilité dans la continuité. Personne n'a voulu la catastrophe, mais tout le monde a appris à vivre avec les conditions qui la rendent possible.

Dans les environnements les plus sensibles, cette logique peut avoir des conséquences dramatiques. Le texte de référence insiste sur le fait que les silences collectifs peuvent précéder des catastrophes industrielles, écologiques ou financières. Mais il ne faut pas réduire le problème aux seuls grands drames spectaculaires. Dans le Maroc ordinaire du travail, la normalisation de la déviance produit aussi des dégâts plus diffus, moins visibles, mais tout aussi corrosifs : qualité qui se dégrade sans être nommée, fatigue chronique traitée comme une norme, perte de sens absorbée dans le professionnalisme de façade, médiocrité institutionnelle transformée en horizon banal.

Le plus inquiétant est que cette normalisation peut être encouragée par le sommet lui-même, souvent sans le vouloir explicitement. Lorsqu'une direction exige des résultats sans interroger les conditions de leur production, elle pousse les étages inférieurs à inventer des solutions de survie. Lorsqu'elle récompense ceux qui livrent sans trop poser de questions, elle valorise indirectement les arrangements qui permettent de tenir. Lorsqu'elle écoute davantage les indicateurs que les récits du travail réel, elle favorise les présentations lissées au détriment des diagnostics honnêtes. Petit à petit, l'organisation

apprend que l'important n'est pas tant de fonctionner sainement que de fonctionner visiblement.

C'est ici que le lien entre silence et déviance normalisée devient central. Car l'écart ne devient normal que s'il cesse d'être parlé. Tant qu'il existe des lieux où l'on peut nommer clairement ce qui se dégrade, le processus peut être interrompu. Mais lorsque les équipes n'ont plus d'espace crédible pour dire ce qui se passe réellement, lorsque les managers filtrent, lorsque le sommet préfère les récits de maîtrise, alors l'organisation n'a plus de frein interne. Elle ne corrige plus. Elle s'accoutume.

D'où l'importance décisive des espaces de débat sur le travail évoqués dans le texte. Leur intérêt n'est pas seulement de faire parler les équipes. Il est de réintroduire une capacité collective à distinguer ce qui relève du normal, du dégradé et du dangereux. Ils permettent de redonner des mots à des écarts que l'habitude avait rendus muets. Ils restaurent une vigilance partagée. Ils empêchent le système de confondre endurance et santé, adaptation et bon fonctionnement, improvisation et robustesse.

Car une organisation vivante n'est pas celle qui ne connaît aucun écart. Cela n'existe pas. C'est celle qui garde la capacité de voir ses écarts pour ce qu'ils sont, de les discuter, de les hiérarchiser et de les traiter avant qu'ils ne deviennent sa manière ordinaire d'exister. Le vrai danger n'est pas l'erreur ponctuelle. Le vrai danger est l'erreur installée, admise, intégrée, au point que plus personne ne songe même à la désigner comme erreur.

Le Maroc connaît bien cette pente. Nous savons admirablement "faire avec". Nous savons absorber les contradictions. Nous savons faire tenir des systèmes imparfaits grâce à l'inventivité des personnes. Cette capacité est précieuse. Mais un pays, une administration, une

entreprise ou une institution ne peuvent pas reposer indéfiniment sur le génie compensatoire de leurs acteurs. À un moment, “faire avec” cesse d’être une preuve de résilience et devient une manière d’accepter l’inacceptable.

C’est pourquoi il faut prendre ce chapitre comme une alerte : beaucoup d’organisations ne s’effondrent pas parce qu’elles ignorent les problèmes, mais parce qu’elles apprennent trop bien à vivre avec eux. Elles ne manquent pas forcément d’intelligence ; elles manquent de seuil. Elles ne savent plus à partir de quand ce qu’elles tolèrent devrait cesser de l’être.

Le chapitre suivant poursuivra cette descente dans les mécanismes du silence en examinant un autre facteur souvent sous-estimé : l’excès de règles, de procédures, de conformité affichée. Car il arrive qu’une organisation ne soit pas silencieuse malgré son formalisme, mais à cause de lui. Quand il y a trop de règles pour que la vérité puisse y respirer, le silence devient parfois la seule manière de continuer à travailler.

## Chapitre 8 — Trop de règles, plus de vérité

Il existe une illusion très moderne, très rassurante, et pourtant profondément trompeuse : celle qui consiste à croire qu'une organisation devient plus saine à mesure qu'elle ajoute des règles. Plus de procédures, plus de formulaires, plus de validations, plus de tableaux de suivi, plus de circuits de conformité, plus de cases cochées, plus de reporting. À première vue, tout cela semble aller dans le bon sens. Une institution sérieuse encadre. Une entreprise mature formalise. Une administration responsable trace. Un système rigoureux documente. Rien, en soi, n'est faux dans cette logique. Les règles sont nécessaires. Elles protègent, harmonisent, stabilisent, rendent comparables les pratiques. Elles évitent l'arbitraire pur. Elles créent un langage commun.

Mais comme souvent dans la vie des organisations, la quantité finit par changer la nature du phénomène. Au-delà d'un certain seuil, les règles n'organisent plus le réel : elles l'étouffent. Le formalisme ne clarifie plus le travail : il le recouvre. La procédure ne sécurise plus l'action : elle la détourne. Et surtout, un paradoxe apparaît, l'un des plus importants pour comprendre le silence organisationnel : plus il y a de normes affichées, moins il y a parfois de vérité circulante.

L'analyse qui sert de base à ce livre le dit avec une grande netteté lorsqu'il évoque la normalisation de la déviance : lorsqu'il y a trop de règles, il devient impossible de toutes les respecter, et les écarts deviennent banals. La frontière entre situation normale et situation dégradée s'efface, précisément parce que l'écart cesse d'être l'exception. Cette idée doit être prise au sérieux. Une organisation ne devient pas plus transparente parce qu'elle accumule des exigences formelles. Elle peut, au contraire, produire un univers où chacun sait que la conformité totale est impraticable. Dès lors, tout le monde apprend à faire semblant d'entrer dans la règle tout en contournant,

ajustant, compressant, simplifiant ou réinterprétant pour que le travail tienne malgré elle.

C'est dans cet espace que le silence prospère.

Car lorsque les règles deviennent trop nombreuses, trop complexes, trop éloignées du travail réel, les acteurs cessent de les habiter pleinement. Ils les gèrent. Ils les traversent. Ils développent une compétence particulière : savoir produire les signes attendus de conformité sans pouvoir toujours garantir la conformité réelle. On remplit, on valide, on transmet, on archive, on coche, on atteste. Le geste administratif existe. L'acte de travail, lui, suit parfois une autre logique. Le problème, évidemment, n'est pas seulement qu'il y ait un décalage. Le problème est que ce décalage, lorsqu'il devient structurel, ne peut plus être facilement dit. Car le dire reviendrait à reconnaître que l'organisation officielle ne correspond plus à l'organisation réelle.

Dans beaucoup de structures marocaines, cette situation est familière. Il existe un pays des procédures et un pays des pratiques. Un pays des organigrammes et un pays des circuits réels. Un pays des textes et un pays des arrangements. Les acteurs savent très bien naviguer entre les deux. Ils savent ce qu'il faut afficher et ce qu'il faut réellement faire pour que cela avance. Ils connaissent les portes officielles et les raccourcis officieux. Ils savent quel dossier doit suivre telle chaîne et par quel détour concret il obtiendra malgré tout le visa, la décision, la signature, le paiement, la validation ou l'arbitrage.

Ce savoir pratique n'est pas en soi méprisable. Il peut même être, dans certains contextes, une forme d'intelligence adaptative. Le problème naît lorsque le système continue à se présenter comme totalement gouverné par ses règles alors qu'il ne tient, en réalité, que grâce à une masse d'ajustements silencieux que personne n'ose

vraiment formaliser. À ce moment-là, la règle ne joue plus son rôle de cadre sincère. Elle devient un décor de légitimité. Elle donne l'impression que tout est sous contrôle, alors qu'en profondeur, le travail s'accomplit par écarts répétés, par simplifications tacites, par contournements plus ou moins assumés.

Il faut ici poser une question simple, presque brutale : que vaut une règle que tout le monde sait impraticable ? Elle ne vaut pas seulement moins que prévu. Elle produit un effet pervers. Elle installe les individus dans une culture du double langage. Officiellement, on respecte. En pratique, on compose. Et comme cette composition est nécessaire à la survie du système, elle ne peut plus être dénoncée sans mettre en cause le fonctionnement global. Chacun comprend donc qu'il vaut mieux se taire sur la distance entre le prescrit et le réel. Le silence devient une condition de coexistence entre l'institution formelle et son mode opératoire effectif.

C'est là que le formalisme excessif rejoint très directement le silence organisationnel. Non parce qu'il interdirait explicitement de parler, mais parce qu'il rend la parole dangereuse. Dire le vrai sur le travail, dans un univers sur-régulé, revient souvent à exposer l'ampleur des écarts nécessaires au fonctionnement quotidien. Cela peut mettre en difficulté l'équipe, le manager, le service, parfois même l'institution dans son ensemble. Alors on préfère maintenir une fiction soutenable : celle d'un système globalement conforme, avec quelques ajustements marginaux. En réalité, les ajustements sont parfois le cœur même du fonctionnement.

Le paradoxe devient encore plus fort lorsque la hiérarchie exige en permanence des preuves de maîtrise. Plus les étages supérieurs réclament des traces, des indicateurs, des validations, des procédures signées, plus les étages inférieurs apprennent à produire ces preuves, quitte à ce qu'elles ne reflètent qu'imparfaitement la réalité du travail.

Une organisation peut ainsi devenir extrêmement riche en documents et extraordinairement pauvre en vérité. Elle archive beaucoup, mais elle comprend peu. Elle produit des flux de conformité, mais ces flux ne suffisent pas à lui dire ce qui se passe réellement.

Au Maroc, cette inflation formelle a souvent une double racine. Elle procède d'un désir sincère de modernisation, de traçabilité, de bonne gouvernance. Mais elle répond aussi à une culture de la protection institutionnelle : plus il y a de documents, pense-t-on, plus la responsabilité est couverte. Plus le circuit est long, plus chacun semble protégé. Plus la procédure est épaisse, moins la décision paraît arbitraire. Cette logique a sa part de rationalité. Dans un univers où la défiance est forte, la formalisation rassure. Mais lorsqu'elle devient excessive, elle produit exactement l'inverse de ce qu'elle promet : elle affaiblit la responsabilité réelle, dilue l'initiative, décourage la parole et transforme la lucidité du terrain en menace pour l'édifice.

Pourquoi ? Parce qu'une organisation saturée de règles supporte mal qu'on lui rappelle leur inadéquation concrète. Celui qui dit que la procédure est impraticable ne remet pas seulement en cause un détail ; il remet en cause une part du récit de contrôle sur lequel tient l'institution. Il ne dit pas seulement "cela ne marche pas". Il dit, implicitement : "nous savons tous que ce que nous prétendons faire n'est pas exactement ce que nous faisons." Cette vérité-là est difficile à accueillir, surtout dans des systèmes où la façade de maîtrise a une forte valeur symbolique.

On comprend alors pourquoi tant de salariés, d'agents et de cadres apprennent à se taire sur le caractère irréaliste de certaines règles. Ils savent que l'organisation ne peut pas facilement entendre qu'une partie de son fonctionnement réel repose sur des écarts nécessaires. Ils savent aussi que le premier à verbaliser ce décalage risque d'apparaître soit comme un mauvais exécutant, soit comme un

perturbateur, soit comme quelqu'un qui "ne comprend pas l'esprit des procédures". Le silence devient donc, une fois encore, une stratégie rationnelle. On respecte en apparence. On ajuste en pratique. On ne fait pas de la distance entre les deux un objet central de discussion.

Le plus grave est que cette situation abîme la pensée même du travail. Lorsqu'une équipe consacre une part croissante de son énergie à satisfaire des exigences formelles qui ne l'aident pas réellement à mieux faire, elle finit par dissocier son métier de ses traces administratives. Le travail devient d'un côté ce qu'il faut faire pour que cela tienne, et de l'autre ce qu'il faut montrer pour prouver que cela a tenu. Cette division est épuisante. Elle nourrit le cynisme. Elle produit aussi une perte de sens : on ne sait plus très bien si l'on travaille pour le réel ou pour la conformité. Et lorsque cette confusion s'installe, la parole sur le travail se raréfie ou se dégrade. On parle de procédures, de délais, de validations, de reporting, mais de moins en moins de ce qui compte vraiment : les obstacles concrets, les arbitrages implicites, les tensions vécues, les compromis imposés par le terrain.

Il y a lieu de rappeler que l'absence de suites données aux alertes renforce encore cette dynamique. Dans un environnement déjà saturé de formalisme, si ceux qui osent signaler qu'une règle est absurde, qu'un circuit est trop lourd ou qu'un dispositif produit l'effet inverse de celui recherché ne reçoivent aucun retour, alors l'apprentissage collectif est rapide : inutile de mettre des mots sur l'évidence. Le système ne veut pas vraiment savoir. Il veut surtout continuer à paraître maîtrisé.

Il faut ici insister sur un point décisif : trop de règles ne produisent pas seulement plus de contournements, elles produisent aussi plus d'hypocrisie organisationnelle. Et cette hypocrisie n'est pas toujours morale ; elle est parfois fonctionnelle. Beaucoup de structures

continuent à avancer parce que tout le monde accepte tacitement de ne pas trop questionner la distance entre le prescrit et le réel. Chacun fait sa part de fiction. Le sommet croit piloter une conformité relative. Les intermédiaires traduisent et amortissent. Le terrain compose et livre. La machine tourne. Mais elle tourne sur une vérité de moins en moins partagée.

Or une organisation qui ne partage plus honnêtement sa propre réalité s'affaiblit. Elle devient lente à apprendre, lente à simplifier, lente à corriger. Elle s'enferme dans un cercle où la surcharge procédurale crée des écarts, les écarts créent du silence, le silence empêche la réforme des règles, et l'absence de réforme justifie de nouvelles couches de formalisme. Ce cercle est l'un des grands maux du travail contemporain, et le Maroc n'y échappe pas.

Comment en sortir ? Certainement pas en prônant l'anarchie ou le mépris des cadres. Ce serait une impasse. Une institution sans règles n'est pas plus saine qu'une institution saturée de règles. La question n'est pas d'avoir moins de cadre par principe ; elle est d'avoir des règles qui aident réellement le travail au lieu de l'étouffer. Des règles discutables, révisables, reliées au terrain. Des procédures qui protègent sans nier la complexité du réel. Des circuits de validation qui clarifient au lieu de multiplier les angles morts.

C'est ici que les espaces de débat sur le travail redeviennent précieux. Ils permettent précisément de remettre en discussion le rapport entre le prescrit et le réel. Ils donnent à l'organisation un lieu où la vérité du travail peut enfin rencontrer la norme, non pour la détruire, mais pour l'ajuster. Ils permettent de dire : cette procédure ne produit pas ce qu'elle promet ; cette règle protège ici mais paralyse là ; ce circuit allonge sans sécuriser ; cet indicateur renseigne le tableau de bord mais ne dit rien de l'activité réelle. Autrement dit, ils réouvrent un espace où la règle cesse d'être sacrée pour redevenir un outil.

C'est sans doute l'un des chantiers les plus urgents pour beaucoup d'organisations marocaines : passer d'une culture de la conformité affichée à une culture de la régulation intelligente. Tant que l'on mesurera la qualité d'un système à la seule épaisseur de ses procédures, on continuera à fabriquer du silence, des contournements et des vérités incomplètes. Une organisation mature n'est pas celle qui se couvre le plus de règles. C'est celle qui sait lesquelles méritent d'être défendues, lesquelles doivent être simplifiées, lesquelles sont devenues pure façade, et surtout comment faire remonter sans risque ce que le travail réel révèle de leur usure.

Le chapitre suivant nous conduira vers un autre théâtre du silence, moins spectaculaire mais tout aussi révélateur : celui des réunions. Car peu d'espaces illustrent aussi bien la distance entre parole formelle et parole réelle. En théorie, la réunion est le lieu de la coordination et du débat. En pratique, elle devient souvent le grand théâtre où l'on parle beaucoup pour éviter de dire l'essentiel.

## Chapitre 9 — La réunion, ce théâtre sans parole

S'il existe un lieu où les organisations aiment se donner à voir, c'est bien la réunion. Rien n'y manque, en apparence. On s'y rassemble, on s'y informe, on s'y coordonne, on y partage des points d'avancement, on y arbitre, on y recadre, on y décide parfois. La réunion est censée être l'espace par excellence de la parole organisée. Elle est le rituel moderne de la vie collective. Elle met en scène la rationalité, la hiérarchie, la coopération, l'ordre des priorités. Elle donne à l'institution le sentiment qu'elle pense ensemble.

Et pourtant, dans beaucoup d'organisations, la réunion est aussi l'un des lieux où le silence se fabrique le plus efficacement.

Il ne s'agit pas, bien sûr, d'un silence brut. La réunion n'est presque jamais muette. Au contraire, on y parle souvent beaucoup. On commente, on présente, on résume, on reformule, on annonce, on remercie, on justifie, on tempore, on distribue des suites, on demande des retours, on clôture avec méthode. Il y a du langage partout. Mais précisément : ce foisonnement verbal peut être le meilleur camouflage de l'absence de parole réelle. Car parler n'est pas dire. Et dans bien des réunions, tout l'art consiste à parler suffisamment pour éviter que l'essentiel n'apparaisse trop nettement.

La réunion, dans ce cas, devient un théâtre.

Un théâtre au sens fort : un espace de distribution des rôles, de gestion des postures, de maîtrise des impressions, de préservation des équilibres. Chacun sait à peu près ce qu'il peut dire, à quel moment, devant qui, sur quel ton. Chacun sait aussi ce qu'il vaut mieux laisser hors champ. On ne formule pas certaines contradictions. On n'insiste pas sur certains échecs. On lisse les diagnostics. On habille les blocages en "points d'attention". On transforme les désaccords en

nuances. On évite de placer quelqu'un en difficulté. On ne contredit pas frontalement le récit déjà installé par le supérieur ou par le groupe dominant. Au fond, on ne vient pas toujours en réunion pour chercher ensemble la vérité du travail. On y vient souvent pour rendre cette vérité supportable.

Dans le contexte marocain, ce phénomène est particulièrement visible parce que la réunion concentre plusieurs dimensions de notre rapport à l'autorité et au collectif. Il y a la hiérarchie, bien sûr. Il y a aussi le respect de la face, le souci de ne pas humilier, la prudence dans la contradiction, la capacité à lire l'ambiance avant de prendre la parole. Beaucoup de participants entrent en réunion non seulement avec leurs dossiers, mais avec tout un radar social. Ils sentent la température. Ils regardent qui est là, qui préside, qui a parlé avant eux, quel ton a été installé, ce qui semble attendu, ce qui semble dangereux. La parole n'est pas simplement un contenu ; elle est une prise de position dans un espace relationnel.

On pourrait croire que cette prudence relève seulement de la bienséance. En réalité, elle structure en profondeur la qualité de ce qui peut émerger. Dans une réunion où l'essentiel des participants mesure avant tout les conséquences sociales de ce qu'il dira, l'intelligence collective devient immédiatement asymétrique. Les plus libres socialement parleront davantage. Les plus installés hiérarchiquement imposeront plus facilement leur cadre de lecture. Les plus vulnérables doseront. Les plus expérimentés sauront formuler sans trop s'exposer. Quant à ceux qui ont quelque chose de réellement dérangeant à dire, ils attendront souvent un meilleur moment. Or ce meilleur moment n'arrive presque jamais.

C'est pourquoi tant de réunions produisent ce sentiment étrange : tout a été dit, et pourtant presque rien n'a été mis sur la table.

Avant la réunion, les couloirs parlent. Les messageries parlent. Les bureaux parlent. Les apartés disent ce qui coince vraiment, qui bloque quoi, ce qui est intenable, ce qui a été mal décidé, ce qui fatigue les équipes, ce qui ne fonctionne plus. Pendant la réunion, ces vérités se raréfient. Elles ne disparaissent pas totalement ; elles changent de forme. Elles deviennent plus abstraites, plus arrondies, plus prudentes. Après la réunion, elles reviennent, souvent intactes, dans les commentaires de sortie. Ce cycle est connu de tous. Il est même si banal qu'il passe pour normal. C'est précisément là que réside sa force : la réunion a fini par être acceptée comme le lieu où l'on ne dit pas exactement ce que l'on sait déjà ailleurs.

Il faut s'arrêter sur cette dissociation. Elle est au cœur du silence organisationnel. La réunion devrait être un espace de mise en commun du réel. Elle devient fréquemment un espace de mise en forme du dicible. On y trie ce qui peut être exposé sans abîmer l'ordre relationnel, la chaîne hiérarchique ou l'image de maîtrise. Ce tri est rarement explicite. Il est intériorisé. Chacun participe à sa manière à cette auto-censure collective. Le président de séance donne le ton. Le manager intermédiaire reformule. Les participants lisent les signaux faibles du pouvoir. Et la scène avance ainsi, souvent très poliment, parfois très efficacement en apparence, mais au prix d'une réduction continue de la vérité disponible.

Le plus remarquable est que cette réduction n'empêche pas toujours la production de décisions. On peut tout à fait décider dans une réunion pauvre en vérité. On peut valider un calendrier, distribuer des tâches, arbitrer un budget, affecter des responsabilités, clôturer un point d'avancement. Le problème est ailleurs : ces décisions sont prises sur une base appauvrie, domestiquée, partiellement sincère. L'organisation ne manque donc pas nécessairement d'action. Elle manque d'action éclairée.

Dans ce livre, l'idée essentielle est que la parole n'a de sens que si elle peut produire un véritable pouvoir d'agir. Les "espaces de débat sur le travail" ne sont pas de simples lieux d'expression ; ils servent à traiter collectivement les difficultés concrètes et à agir sur elles. C'est exactement ce qui manque à tant de réunions classiques. Elles autorisent parfois l'expression, mais rarement le travail réel sur ce qui est exprimé. On y parle pour s'acquitter d'un rituel d'information, pas pour élucider ensemble les obstacles du métier.

La réunion échoue alors pour une raison simple : elle confond circulation de parole et traitement de la parole.

On demande des tours de table, des feedbacks, des statuts, des points, des réactions. Mais on ne crée pas les conditions pour qu'une difficulté nommée soit examinée sans se transformer immédiatement en mise en cause de personne, en gêne hiérarchique ou en irritation gestionnaire. Dès lors, les participants apprennent très vite la règle réelle du jeu : parler, oui, mais dans les limites de ce que la réunion peut absorber sans se dérégler elle-même. L'essentiel du travail de parole ne consiste plus à dire juste, mais à dire acceptable.

Au Maroc, cette logique prend parfois la forme très particulière de la réunion "respectueuse", c'est-à-dire une réunion où l'on sauve soigneusement les apparences de cohésion. Personne ne coupe trop frontalement. Personne ne met trop directement un collègue ou un supérieur face à une contradiction nette. On préfère l'allusion, la formule adoucie, la périphrase, le détour. En soi, cette retenue peut être civilisée. Mais lorsqu'elle devient une culture de l'évitement, elle transforme la réunion en chorégraphie sans prise sur le réel.

Il y a aussi le poids du temps. Beaucoup de réunions sont trop pleines, trop rapides, trop orientées vers la clôture des points plutôt que vers l'exploration des difficultés. Le format lui-même décourage la vérité

complexe. Une contradiction sérieuse demande du temps, du contexte, une capacité à soutenir le malaise qu'elle ouvre. Or bien des réunions sont organisées pour produire du flux, pas de la confrontation méthodique au réel. On passe au point suivant. On note. On reviendra. On prend offline. On traite séparément. Le problème n'est pas nié, simplement déplacé. Et comme tant de sujets déplacés ne reviennent jamais vraiment, le silence se reconstitue sans bruit.

À cela s'ajoute une autre dérive : la réunion comme espace de performance de soi. Dans certaines organisations, prendre la parole ne sert pas d'abord à faire progresser le travail, mais à signaler sa présence, son alignement, sa maîtrise des dossiers, sa proximité avec la ligne officielle, sa capacité à tenir le langage attendu. Chacun joue un peu son rôle. Le manager montre qu'il tient la barre. Le cadre montre qu'il suit. Le collaborateur montre qu'il est impliqué. La forme de l'échange prime alors sur sa fonction cognitive. Le collectif ne pense plus ; il se met en scène en train de penser.

Cette théâtralisation n'est pas seulement ridicule. Elle est coûteuse. Elle produit un sentiment diffus mais puissant : celui que la réunion n'est pas l'endroit où les choses importantes se règlent vraiment. À long terme, cela abîme la confiance dans le processus collectif lui-même. On vient parce qu'il faut venir. On parle parce qu'il faut parler. On écoute parce qu'il faut écouter. Mais l'énergie véritable se retire. Les esprits les plus lucides se protègent, les plus impatientes se lassent, les plus prudents se conforment. La réunion devient alors un dispositif de présence obligatoire plutôt qu'un outil d'intelligence partagée.

Il faut le dire clairement : une organisation qui ne sait plus réunir ses membres autrement qu'en théâtre produit du silence même quand ses salles sont pleines de voix.

Comment sortir de cette impasse ? Certainement pas en supprimant les réunions par principe. Ce serait une erreur. Le problème n'est pas qu'on se réunisse ; c'est qu'on confonde trop souvent réunion et délibération. Une réunion utile n'est pas nécessairement plus longue, plus solennelle ou plus dense en interventions. Elle est d'abord mieux conçue. Elle distingue ce qui relève de l'information descendante, de la coordination technique et du débat réel sur le travail. Elle sait qu'on ne peut pas traiter les difficultés du métier dans le même cadre que la simple mise à jour des indicateurs. Elle protège les moments où la contradiction devient légitime. Elle distribue la parole sans la ritualiser à vide. Elle accepte aussi qu'une difficulté sérieuse ouvre un inconfort au lieu d'être immédiatement refermée.

C'est ici que l'idée d'"espaces de débat sur le travail" redevient décisive. Contrairement à la réunion classique, ces espaces ne sont pas faits pour faire circuler des informations abstraites ou conforter une hiérarchie. Ils sont faits pour examiner des situations concrètes, comprendre ce qui bloque, identifier ce qui peut être traité localement et ce qui doit remonter. Ils donnent à la parole une finalité opérationnelle. Et surtout, ils déchargent la réunion ordinaire d'une mission qu'elle assume mal : porter à elle seule toute la vérité du travail.

Car la réunion échoue souvent parce qu'on lui demande trop et mal. On veut qu'elle informe, mobilise, contrôle, arbitre, rassure, donne le cap, traite les problèmes, fabrique la cohésion et protège les apparences. Aucun format ne peut supporter durablement une telle surcharge sans devenir théâtral. Pour rendre la parole réelle possible, il faut donc différencier les espaces. Il faut des lieux où l'on informe. Des lieux où l'on décide. Et des lieux où l'on pense ensemble le travail tel qu'il est vécu.

Le Maroc organisationnel gagnerait beaucoup à cette clarification. Nous avons parfois trop longtemps sacralisé la réunion comme forme suffisante de la vie collective. Or une réunion n'est pas un miracle institutionnel. C'est un outil. Et comme tout outil, elle peut être mal utilisée jusqu'à devenir l'exact contraire de ce qu'elle promet. Le jour où une institution comprend que ses réunions produisent surtout de la conformité verbale, elle a déjà fait un premier pas vers la lucidité.

Le chapitre suivant quittera ce théâtre pour entrer dans des terrains plus concrets encore : celui des administrations, des entreprises, des hôpitaux, des écoles, des collectivités, là où le silence cesse d'être seulement un climat ou une mécanique et devient une matière quotidienne, parfois même un mode de gouvernement ordinaire.

## **Chapitre 10 — Administrations, entreprises, services publics : le silence au quotidien**

Jusqu'ici, nous avons surtout décrit des mécanismes. La peur. L'usure. La loyauté. Le filtrage. La normalisation de la déviance. Le théâtre des réunions. Mais à un moment, il faut revenir au sol. Il faut regarder où, concrètement, ce silence s'installe, comment il respire, comment il travaille les institutions de l'intérieur. Car le silence organisationnel n'est pas une abstraction. Il a des lieux, des rythmes, des visages. Il s'incarne dans des bureaux, des open spaces, des services, des guichets, des ateliers, des hôpitaux, des établissements scolaires, des collectivités, des sièges d'entreprise, des administrations centrales et des antennes locales. Il se loge dans le quotidien.

Le plus frappant, lorsqu'on observe le travail ordinaire au Maroc, c'est que le silence ne prend pas partout la même forme. Il ne parle pas le même langage dans une administration, dans une entreprise privée, dans un hôpital public, dans une structure territoriale, dans une école ou dans un établissement semi-public. Les décors changent, les vocabulaires aussi, parfois les statuts, les outils, les cultures de gestion. Mais sous ces différences, une même logique revient : ce qui devrait remonter ne remonte pas toujours ; ce qui remonte est souvent filtré ; ce qui est filtré finit par devenir une manière ordinaire de gouverner.

Dans l'administration, le silence prend souvent la forme de la prudence. Une prudence lente, codifiée, presque institutionnelle. On parle peu non parce qu'il n'y aurait rien à dire, mais parce que tout y est vite lié à la responsabilité, à la signature, à la chaîne de validation, au risque d'exposer un service, un supérieur, un collègue ou soi-même. La parole y devient délicate dès qu'elle touche aux lenteurs, aux incohérences, aux blocages réels de la machine. Beaucoup savent où le système se grippe, où il s'alourdit, où il se

contredit, où il produit lui-même des circuits absurdes. Mais le dire frontalement revient parfois à mettre en cause plus qu'un dysfonctionnement : cela revient à toucher à l'équilibre même de la chaîne hiérarchique.

Dans ces univers, le silence n'est pas forcément spectaculaire. Il prend plutôt la forme d'un glissement de responsabilité. Chacun voit sa part, mais la difficulté paraît toujours située un peu plus loin : dans un autre service, à un autre étage, dans une autre direction, dans un autre calendrier, sous une autre autorité. Le problème existe, mais sa propriété devient floue. Et ce flou protège tout le monde en même temps qu'il paralyse l'action. On n'interdit pas de parler ; on rend simplement très difficile le fait de transformer une difficulté concrète en objet clairement attribuable, donc traitable.

Ce fonctionnement est d'autant plus robuste qu'il est souvent enveloppé dans le langage de la procédure. Il ne s'agit pas toujours de nier le problème. Il suffit parfois de le réinscrire dans un circuit, de le renvoyer à une étape ultérieure, à une validation attendue, à une instruction en cours, à une compétence non encore saisie. Le silence administratif n'est donc pas toujours un mutisme. Il peut être une parole de report, une parole de délai, une parole d'encadrement formel qui fait circuler le dossier sans faire réellement avancer la question. On répond, mais on ne traite pas. On accuse réception, mais on ne transforme pas. On inscrit dans le temps administratif ce qui, du point de vue du travail réel, aurait besoin d'un arbitrage plus franc.

Dans l'entreprise privée, le silence a souvent un autre visage. Il est moins celui de la prudence statutaire que celui de la performance affichée. On y parle beaucoup de résultats, d'objectifs, d'agilité, de dynamisme, de réactivité, de culture du résultat. Mais précisément : plus la pression à performer est forte, plus il devient difficile de dire ce qui, dans l'organisation même, empêche une performance saine.

Une entreprise peut sembler très vivante, très rapide, très “move fast”, et être pourtant profondément silencieuse sur ce qui la fragilise. On y remonte les chiffres, pas toujours les coûts humains ou structurels de leur production. On y célèbre les résultats sans interroger suffisamment les contournements, les tensions, les fatigues et les angles morts qui ont permis de les tenir.

Le silence y prend alors une forme particulière : celle du collaborateur qui comprend très vite que le problème n’est pas tant d’échouer que de perturber le récit de maîtrise. Dire qu’un calendrier est irréaliste, qu’un projet repose sur des hypothèses fragiles, qu’un client important absorbe l’énergie de l’équipe au-delà du soutenable, qu’un reporting ne reflète plus la réalité du terrain, qu’un manager use le collectif plus qu’il ne le mobilise, tout cela peut être perçu non comme une contribution, mais comme une résistance au rythme attendu. Le monde de l’entreprise valorise volontiers la franchise, mais souvent à condition qu’elle reste soluble dans la culture de la solution immédiate. Dès qu’une vérité oblige à ralentir, requalifier, rediscuter l’ambition, elle devient plus difficile à accueillir.

C’est ainsi que le silence économique se fabrique. Non pas toujours sous la menace explicite, mais sous la pression diffuse d’un imaginaire de la fluidité. Il faut avancer. Il faut tenir. Il faut rassurer les étages du dessus, les clients, les partenaires, les actionnaires parfois, le marché souvent, ou simplement l’image de l’entreprise vis-à-vis d’elle-même. Dans un tel environnement, la vérité qui complique arrive toujours un peu trop tôt ou un peu trop fort. On préfère la traiter en coulisses, en petit comité, ou la laisser se dissoudre dans une suite d’ajustements. Là encore, le système peut paraître dynamique alors qu’il accumule en silence des vulnérabilités.

Dans les services publics au contact direct des citoyens — hôpitaux, écoles, collectivités, services territoriaux, guichets, établissements de

proximité — le silence prend encore une autre texture. Il y est souvent moins lié à la stratégie qu'à l'usure. Les agents, les soignants, les enseignants, les cadres de proximité, les personnels d'accueil ou de coordination voient beaucoup. Ils voient les files, les tensions, les contradictions entre les injonctions officielles et les moyens réels, l'écart entre la promesse institutionnelle et ce qu'il est matériellement possible de délivrer. Ils savent ce qui ne tient que grâce à des personnes, à des arrangements, à des efforts invisibles, à des sacrifices de temps, d'énergie et parfois de santé.

Mais précisément parce que ces mondes sont tendus, la parole y devient difficile. Pas seulement par peur de la hiérarchie. Aussi par fatigue, par loyauté au service, par refus d'ajouter du bruit à un système déjà sous contrainte, par intuition que l'alerte, si elle remonte, ne produira pas toujours l'aide espérée. On se tait parfois pour continuer à servir. On se tait parce qu'on sait que le citoyen, le patient, l'élève, l'utilisateur ne peut pas attendre que l'organisation retrouve son équilibre théorique. Alors on compense. On tient. On fait au mieux. Le silence devient une morale de continuité.

C'est ici que le sujet devient particulièrement sensible. Car dans ces univers, le silence ne coûte pas seulement en performance ou en climat interne. Il peut coûter en qualité de service, en dignité, en confiance publique, parfois en sécurité. Un problème non dit dans une entreprise fragilise un résultat. Un problème non dit dans un service public peut fragiliser une relation fondamentale entre l'institution et le citoyen. C'est pourquoi le silence dans ces secteurs mérite une attention particulière : il n'abîme pas seulement l'organisation, il abîme aussi le pacte civique.

Il faut ajouter que, dans beaucoup de ces lieux, les salariés ou agents les plus silencieux ne sont pas les moins investis. Ce sont souvent ceux qui tiennent encore la maison. Ceux qui connaissent les

raccourcis, les rustines, les compromis nécessaires. Ceux qui savent quelles procédures sont théoriquement attendues et quelles pratiques permettent réellement de sauver la journée. Leur silence n'est pas toujours une démission. Il est parfois le prix d'une fidélité active à la mission. Mais cette fidélité devient tragique lorsqu'elle dispense l'institution de se réformer à la hauteur de ce qu'elle exige de ses personnels.

Au fond, le silence quotidien a ceci de redoutable qu'il se banalise. Il ne ressemble pas à une crise. Il ressemble à du professionnalisme. C'est un agent qui ne remonte plus une absurdité parce qu'il sait déjà qu'elle restera sans effet. C'est un cadre qui reformule un dysfonctionnement pour ne pas braquer son supérieur. C'est un soignant qui contourne une faille sans la transformer en sujet formel. C'est un salarié qui fait un reporting acceptable en sachant qu'il ne raconte pas toute la vérité du terrain. C'est un enseignant qui renonce à signaler une énième incohérence parce qu'il veut garder son énergie pour la classe. C'est un manager qui protège son équipe du sommet en absorbant des tensions qu'il n'arrive plus à faire reconnaître. Rien de spectaculaire. Et pourtant, c'est là que le système se joue.

Il faut d'ailleurs se méfier d'une tentation très répandue : celle qui consiste à opposer trop simplement administration et privé, public et entreprise, service de l'État et logique de marché. Le silence traverse tous ces mondes. Il change d'accent, pas de nature. Dans l'administration, il s'appuie davantage sur la prudence hiérarchique et la dilution de responsabilité. Dans l'entreprise, il épouse plus volontiers la pression à la performance et le culte du résultat visible. Dans les services publics de proximité, il se mêle à l'usure, à la mission, à la solidarité de terrain. Mais partout, on retrouve la même question centrale : une organisation sait-elle entendre ce que ses propres acteurs savent déjà ?

Le texte fondateur dont nous sommes partis rappelait que le silence n'est jamais un simple vide, mais une conduite active, souvent stratégique, qui répond à une évaluation fine de l'environnement. C'est exactement ce que l'on retrouve ici. Dans chacun de ces univers, les individus évaluent. Ils mesurent le coût de la parole, la probabilité d'un effet, le risque pour eux-mêmes, pour leur équipe, pour le service, pour la mission. Ils ajustent leur niveau de franchise à ce qu'ils savent du système. Le silence n'est pas un accident. Il est une adaptation.

C'est pourquoi on ne le réduira pas par de simples exhortations morales. Dire aux agents, aux salariés, aux cadres, aux soignants, aux managers "parlez davantage" ne sert à presque rien si l'environnement reste inchangé. Tant que l'administration punira implicitement les remontées trop franches, tant que l'entreprise valorisera plus la fluidité apparente que le diagnostic honnête, tant que le service public reposera sur le sacrifice discret de ceux qui compensent, le silence gardera sa logique. Il restera le langage le plus réaliste du système.

Le premier pas consiste donc à regarder ce silence sans romantisme ni mépris. Sans romantisme, parce qu'il ne faut pas l'idéaliser comme une noble retenue. Sans mépris, parce qu'il ne faut pas y voir simplement de la passivité. Il faut le comprendre pour ce qu'il est : une manière pour les organisations de vivre en dessous de leur propre vérité, et une manière pour les individus de survivre à cet écart.

Le chapitre suivant s'intéressera à l'une des conséquences les plus lourdes de cette situation : ce qui arrive quand, à force de se taire, les meilleurs finissent par se retirer intérieurement, se désengager ou partir. Car le silence ne tue pas seulement la vérité ; il use aussi les talents.

## Chapitre 11 — Le silence des talents

Une organisation ne perd pas ses talents seulement quand ils démissionnent. Elle commence souvent à les perdre bien avant, dans un moment plus discret, plus invisible, plus difficile à dater : celui où ils cessent d’y croire pleinement. Ils sont encore là, physiquement. Ils arrivent, travaillent, livrent, répondent, assistent aux réunions, respectent les délais autant qu’ils le peuvent. Rien, vu de loin, ne permet forcément de dire qu’ils ont décroché. Et pourtant, quelque chose s’est retiré. Une part de leur énergie. Une part de leur franchise. Une part de leur volonté d’améliorer ce qui dépasse leur tâche immédiate. Ils continuent à faire leur travail, mais ils ont cessé d’habiter l’organisation avec la même intensité.

C’est souvent ainsi que le silence use les meilleurs.

Il faut ici éviter un malentendu. Quand on parle de “talents”, il ne s’agit pas seulement des profils brillants au sens scolaire ou prestigieux du terme. Il s’agit de toutes celles et ceux qui apportent à une organisation plus que l’exécution minimale : lucidité, conscience professionnelle, capacité d’anticipation, sens du collectif, compréhension fine des situations, faculté de voir les angles morts, envie sincère d’améliorer le fonctionnement. Dans n’importe quelle administration, entreprise, rédaction, école, hôpital, collectivité ou service, on reconnaît vite ces personnes. Ce sont souvent elles qui voient avant les autres ce qui coince. Elles sentent les dérives avant qu’elles ne deviennent visibles. Elles supportent mal les hypocrisies inutiles. Elles gardent longtemps le réflexe de parler, de proposer, d’alerter, de corriger. Et c’est précisément pour cela qu’elles souffrent davantage d’un système où la parole ne produit pas d’effet.

L’idée qui sert de base à ce livre le rappelle clairement :  
l’impossibilité de faire entendre sa voix nourrit le désengagement,

avec des conséquences lourdes sur la motivation, l'estime de soi et la santé psychique. Il souligne aussi le coût organisationnel du désengagement. Ce lien est essentiel. Le silence ne prive pas seulement l'institution d'informations utiles. Il modifie aussi la manière dont les individus s'y investissent. Lorsqu'un salarié, un cadre, un agent ou un professionnel comprend que sa lucidité ne sert à rien, il ne devient pas toujours immédiatement opposant. Il devient souvent plus sobre dans son engagement. Il réduit sa contribution à ce qui est strictement attendu. Il cesse de donner au système ce supplément d'intelligence, de vigilance et d'énergie qui faisait autrefois toute la différence.

Dans beaucoup d'organisations marocaines, cette évolution passe inaperçue, parce qu'elle prend la forme d'un professionnalisme apparemment irréprochable. Le talent usé ne crie pas toujours. Il ne claque pas forcément la porte. Il ne conteste pas chaque décision. Il devient simplement plus prudent dans ce qu'il donne. Il ne remonte plus autant. Il n'insiste plus autant. Il ne prend plus autant sur lui pour compenser ce qui ne va pas. Il fait son travail. Rien de plus. Aux yeux d'un système peu attentif, il est encore parfaitement "engagé". En réalité, il s'est retiré d'une dimension décisive : sa participation vivante à l'intelligence collective.

C'est l'une des grandes tragédies du silence organisationnel : il transforme les consciences professionnelles les plus utiles en présences plus discrètes, plus économes, plus fatiguées.

Pourquoi les meilleurs sont-ils souvent les plus atteints ? Parce qu'ils voient. Et parce qu'ils se sentent responsables de ce qu'ils voient. Là où d'autres s'accommodent plus rapidement d'un fonctionnement dégradé, eux continuent un temps à en souffrir. Là où d'autres réduisent très tôt leur horizon à la tâche prescrite, eux gardent le souci du système, du sens, du collectif, de la qualité, du long terme. Ils ne se

contentent pas de constater qu'une procédure est absurde, qu'un reporting est trompeur, qu'un manager filtre, qu'une réunion ne sert à rien, qu'une équipe s'épuise. Ils en éprouvent intérieurement le coût. Et parce qu'ils en éprouvent le coût, ils tentent plus souvent d'agir. Ils parlent, proposent, signalent, ajustent, alertent. Ce sont donc eux qui rencontrent le plus frontalement les limites du système.

Lorsque leur parole n'est ni entendue, ni relayée, ni suivie d'effet, le choc est plus fort. Non seulement parce qu'ils ont échoué à améliorer ce qu'ils jugeaient important, mais parce qu'ils découvrent une vérité plus désagréable encore : l'organisation n'attend pas d'eux ce qu'ils croyaient lui devoir. Elle veut parfois leur compétence, leur fiabilité, leur disponibilité, mais pas forcément leur lucidité entière. À ce moment-là, quelque chose se casse. Pas toujours bruyamment. Mais durablement.

Dans le contexte marocain, cette cassure prend souvent trois formes.

La première est le retrait intérieur. La personne reste, mais elle cesse progressivement de porter le collectif au-delà de sa fiche de poste. Elle ne remonte plus que l'indispensable. Elle trie davantage. Elle évite les batailles sans issue. Elle conserve sa conscience professionnelle, mais la protège du système. Elle ne donne plus gratuitement son surcroît de vision, parce qu'elle a compris que ce surcroît ne trouve pas de lieu où être transformé en action.

La deuxième forme est le désengagement émotionnel. Le professionnel continue à travailler, parfois même très bien, mais il se délie affectivement de l'organisation. Il n'y croit plus. Il ne s'y projette plus. Il ne se reconnaît plus dans ses récits, ses slogans, ses séminaires, ses mots-clés. Il assiste aux discours sur la modernisation, l'écoute, l'innovation, la gouvernance, la qualité, avec une distance intérieure croissante. Il n'est pas forcément devenu cynique au sens

bruyant du terme. Il est devenu séparé. Et cette séparation est l'un des signes les plus sérieux d'une institution qui se vide de ses forces vives sans encore perdre ses effectifs.

La troisième forme, enfin, est le départ. Départ vers une autre structure, vers un autre secteur, parfois vers un autre pays, parfois vers l'indépendance, parfois simplement vers le silence privé d'un retrait mental définitif. Là encore, il faut être attentif : ceux qui partent ne quittent pas toujours seulement pour une meilleure rémunération ou une meilleure opportunité. Ils partent aussi parce qu'ils ne supportent plus d'évoluer dans un univers où voir juste ne change rien ou coûte trop cher. Ils cherchent parfois moins un confort qu'une compatibilité entre leur exigence intérieure et le cadre de travail.

Le coût pour l'organisation est immense, mais souvent mal évalué. On croit perdre un poste, un CV, une ressource. En réalité, on perd beaucoup plus : une capacité à nommer les problèmes avant qu'ils n'exploient ; une mémoire du terrain ; une conscience professionnelle contagieuse ; une exigence qui obligeait les autres à rester au-dessus d'eux-mêmes ; parfois même une forme de moralité pratique du travail. Car les talents ne produisent pas seulement de la performance. Ils produisent aussi du niveau collectif. Ils empêchent l'abaissement de devenir la norme.

Quand ils se taisent, se retirent ou partent, le système change subtilement de texture. Il devient moins exigeant envers lui-même, moins sensible à ses propres dégradations, moins capable de se corriger. Il reste peut-être efficace un temps, mais il perd de sa profondeur. Il s'appauvrit en capteurs, en médiateurs, en porteurs d'alerte, en bâtisseurs de sens. Ce qui s'en va avec eux n'est pas toujours visible dans les indicateurs. C'est une qualité de présence.

Le plus inquiétant est que certaines organisations finissent par s'adapter à cette perte. Elles remplacent les départs, redistribuent les tâches, resserrent les procédures, s'appuient davantage sur les plus dociles ou les plus résilients. Elles survivent, parfois longtemps. Mais elles survivent avec un centre de gravité déplacé. Les profils qui restent et prospèrent le mieux ne sont plus forcément les plus lucides ou les plus exigeants, mais les plus compatibles avec l'économie du silence. Ceux qui savent doser leur franchise, ne pas trop insister, s'ajuster au récit dominant, absorber sans faire événement. Le système ne sélectionne plus l'excellence réflexive ; il sélectionne la compatibilité relationnelle.

Dans bien des milieux marocains, ce basculement est sous-estimé. On croit encore que les organisations gardent naturellement les meilleurs. C'est faux. Elles gardent souvent ceux qu'elles savent entendre, supporter ou utiliser. Les meilleurs, au sens le plus profond, c'est-à-dire ceux qui allient compétence, lucidité, responsabilité et exigence de vérité, peuvent devenir les plus difficiles à conserver lorsque l'environnement est structurellement sourd. Non parce qu'ils seraient ingérables, mais parce qu'ils souffrent plus vite du mensonge organisationnel ou de la parole neutralisée.

Il faut aussi dire un mot de ceux qui restent malgré tout. Ceux qui ne partent pas, mais qui continuent à tenir. Leur situation est parfois encore plus douloureuse. Ils voient, ils comprennent, ils mesurent, mais ils restent par loyauté, par attachement à la mission, par sens du service, par ancrage géographique, familial ou biographique, par manque d'alternative parfois, mais aussi souvent par noblesse professionnelle. Ils restent parce qu'ils ne veulent pas abandonner un lieu, une équipe, une cause, un public, une institution. Leur silence n'est pas un confort. C'est un coût intérieur permanent. Et ce coût, lorsqu'il s'accumule, peut mener au stress chronique, à la lassitude profonde, voire à l'épuisement. Le texte source insiste justement sur

les effets du silence sur la santé psychique, la baisse d'estime de soi, la dépression ou le burn-out.

Il y a là une vérité qu'aucune organisation sérieuse ne devrait ignorer : le silence ne protège pas seulement les médiocrités, il use aussi les consciences professionnelles les plus hautes. Il ne fait pas taire uniquement les contestataires. Il érode les plus constructifs, les plus loyaux, les plus utiles. Il transforme peu à peu leur énergie de contribution en simple capacité de tenue. Et lorsqu'une institution réduit ses meilleurs à tenir au lieu de leur permettre de transformer, elle prépare elle-même son affaiblissement.

Ce phénomène a des conséquences collectives plus larges qu'on ne l'admet. Dans une administration, le départ ou le retrait intérieur des plus exigeants affaiblit la capacité à réformer de l'intérieur. Dans une entreprise, il réduit la qualité du diagnostic, l'innovation réelle, la robustesse des arbitrages. Dans un service public, il fragilise la mission même, car ce sont souvent les plus consciencieux qui amortissent les failles du système. Dans une rédaction, une école, un hôpital, une collectivité, la perte silencieuse des talents se traduit presque toujours par une baisse du niveau de vérité et de responsabilité partagé.

Et pourtant, beaucoup de directions continuent à traiter ces départs ou ces désengagements comme des épisodes individuels. Untel était fatigué. Unetelle était difficile. Celui-ci voulait plus. Celle-là n'était plus motivée. On psychologise ce qui devrait être interrogé structurellement. On attribue à des caractères ce qui relève souvent d'un régime de parole, d'écoute et de traitement de la vérité trop pauvre. C'est une erreur grave. Car tant qu'une organisation n'admet pas qu'elle perd parfois ses meilleurs par incapacité à accueillir leur lucidité, elle continuera à confondre fidélité et silence, stabilité et appauvrissement.

Il faut rappeler avec force que, sans lien humain, sans capacité à se parler, à s'écouter et à confronter les points de vue, la performance devient mécanique et fragile. Cette phrase dit exactement ce que ce chapitre voulait montrer. Le talent ne se réduit pas à une somme de compétences. Il a besoin d'un milieu où sa parole peut devenir puissance d'agir. Sinon, il se rétracte, se protège, se désolidarise ou s'en va.

Une organisation mature ne se mesure donc pas seulement à sa capacité à recruter ou à retenir sur le papier. Elle se mesure à une question plus simple et plus exigeante : ses meilleurs peuvent-ils y rester sans se trahir intérieurement ? Peuvent-ils y parler sans se brûler ? Peuvent-ils y voir clair sans devoir choisir entre leur lucidité et leur survie relationnelle ? Peuvent-ils y contribuer au-delà de la tâche sans avoir le sentiment de gaspiller leur intelligence dans le vide ?

Le chapitre suivant élargira encore la focale. Car le silence n'abîme pas seulement les trajectoires individuelles ou les climats de travail. Lorsqu'il s'installe durablement, il prépare aussi autre chose : l'erreur collective, la crise évitable, parfois même la catastrophe annoncée. Autrement dit, le silence n'est pas seulement un coût humain. Il est souvent le prélude d'un choc que tout le monde dira ensuite avoir vu venir.

## Chapitre 12 — Le silence avant la crise

Les crises ont presque toujours une mise en scène trompeuse. Lorsqu'elles éclatent, elles donnent l'impression d'une rupture brutale, d'un basculement soudain, d'un événement imprévisible. Tout s'accélère d'un coup. Les regards se tournent vers le moment précis où "cela" a commencé. On cherche la faute décisive, le déclencheur, l'instant où la machine a cessé de tenir. Puis viennent les mêmes phrases, presque partout : personne ne pouvait imaginer, personne n'avait mesuré, personne n'avait vu l'ampleur du problème, les circonstances étaient exceptionnelles.

Et pourtant, dans une immense majorité de cas, la crise n'arrive pas seule. Elle est précédée.

Précédée par des signaux faibles, par des alertes diffuses, par des malaises formulés à demi-mot, par des anomalies banalisées, par des contradictions connues, par des écarts tolérés, par des remontées inabouties, par des vérités fragmentaires que le système n'a ni su recueillir, ni su traiter, ni voulu entendre à temps. La crise visible est rarement le début de l'histoire. Elle en est l'aboutissement. Et ce qui relie souvent le quotidien ordinaire au choc spectaculaire, c'est précisément ce que ce livre traque depuis le premier chapitre : le silence.

Le silence avant la crise n'est pas toujours un grand secret. C'est souvent quelque chose de beaucoup plus banal, de plus socialement acceptable, de plus diffus. Un sujet qu'on ne veut pas dramatiser. Une dégradation qu'on croit encore réversible. Une pratique douteuse qu'on tolère parce qu'elle ne provoque pas de dommages immédiats. Une fatigue collective que l'on traite comme normale. Une incohérence de pilotage que tout le monde commente hors réunion mais que personne ne met vraiment à l'agenda. Une procédure non

respectée parce qu'elle est devenue impraticable. Une dépendance croissante à quelques personnes-clés. Un reporting qui embellit. Un manager qui filtre trop. Une alerte qui remonte, puis s'éteint faute de retour.

C'est cela, très souvent, la préhistoire d'une crise.

L'analyse qui accompagne ce livre le rappelle avec force : le silence collectif peut précéder des catastrophes industrielles, écologiques ou financières. Il évoque des cas où des ingénieurs, des analystes ou d'autres professionnels ont préféré ne pas alerter, ou n'ont pas pu faire entendre ce qu'ils savaient déjà. Cette idée dépasse largement les grands scandales internationaux. Elle touche aussi le Maroc du quotidien institutionnel. Car une crise n'a pas besoin d'être mondiale pour être grave. Elle peut être locale, sectorielle, administrative, budgétaire, sanitaire, réputationnelle, humaine. Elle peut ne jamais faire la une et pourtant produire des dégâts profonds.

Dans une administration, la crise peut prendre la forme d'un blocage devenu public, d'un dossier explosif mal instruit, d'une chaîne de validation qui s'effondre sous son propre poids, d'une colère citoyenne qui révèle soudain des dysfonctionnements anciens. Dans une entreprise, elle peut surgir sous la forme d'un projet qui déraile après des mois d'optimisme forcé, d'une perte client majeure que tout le monde redoutait sans la nommer, d'un conflit social nourri par une accumulation silencieuse de tensions, d'un scandale interne qu'une culture de l'évitement a laissé gonfler. Dans un hôpital, une école, une collectivité, elle peut être plus sourde encore : dégradation du service, fatigue extrême, rupture de confiance, erreur grave, perte de repères, sentiment général que l'institution n'est plus à la hauteur de ce qu'elle promet.

Ce qui frappe toujours, après coup, c'est que beaucoup savaient quelque chose.

Pas forcément tout. Pas forcément l'issue exacte. Pas forcément la date, ni la forme finale du choc. Mais beaucoup savaient assez pour sentir qu'un seuil se rapprochait. Le terrain sentait. Les cadres intermédiaires voyaient. Les professionnels consciencieux s'inquiétaient. Les signaux existaient. Les conversations privées en portaient la trace. Les réunions, elles, n'en retenaient souvent qu'une version atténuée. La crise éclate alors comme une surprise officielle dans un univers qui, en profondeur, était déjà traversé par la conscience fragmentée de son imminence.

C'est pourquoi les crises organisationnelles sont si souvent accompagnées d'un phénomène moral particulier : la redistribution tardive du courage. Une fois le problème public, tout le monde trouve soudain les mots qu'il n'avait pas osé formuler à temps. Les diagnostics deviennent plus nets. Les évidences réapparaissent. Les "on savait bien" se multiplient. Chacun reconstitue après coup le fil des alertes, des indices, des inconforts, des pressentiments. Mais ce courage rétrospectif, aussi sincère soit-il parfois, ne change rien au fait central : quand le système avait encore la possibilité d'apprendre sans s'effondrer, il n'a pas su transformer ce savoir diffus en action collective.

Il faut donc renverser notre manière habituelle de penser les crises. Nous les regardons trop souvent comme des événements exceptionnels. Il faudrait d'abord les regarder comme des échecs de circulation du réel.

Une organisation entre en crise moins parce qu'elle ignore totalement ses problèmes que parce qu'elle ne parvient pas à leur donner, à temps, une forme traitable. Les difficultés restent éparpillées, les alertes

sont localisées, les symptômes sont interprétés isolément. Il manque une grammaire commune pour relier les faits, pour reconnaître que ce qui paraît supportable à petite dose devient menaçant à l'échelle du système. Et ce manque de grammaire est précisément ce que produit le silence. Il empêche l'organisation de faire système avec sa propre lucidité.

Dans le contexte marocain, cette difficulté est encore aggravée par plusieurs réflexes bien connus. Le premier est le refus de "faire des vagues" tant que l'on peut encore bricoler. Beaucoup de structures préfèrent absorber discrètement plutôt qu'ouvrir officiellement un problème. Le deuxième est la peur de l'embarras hiérarchique : si l'on formule trop frontalement une alerte, on risque d'exposer quelqu'un, de créer une tension verticale, de déclencher une chaîne de responsabilités que personne ne souhaite vraiment activer. Le troisième est la confiance excessive dans le génie compensatoire des personnes : on se dit que l'on va encore tenir, encore ajuster, encore sauver la séquence. Or cette culture du rattrapage permanent est précisément ce qui retarde le moment où une difficulté devrait être reconnue comme systémique.

Le silence avant la crise repose donc souvent sur une alliance toxique entre trois choses : la minimisation, la compensation et l'absence de traitement.

On minimise parce qu'on ne veut pas croire que le problème a atteint un niveau critique.

On compense parce que des personnes sérieuses refusent de laisser tomber la mission.

On ne traite pas vraiment parce que la structure n'a ni le courage, ni le circuit, ni parfois l'envie d'affronter ce que la vérité impliquerait.

Cette alliance peut durer longtemps. C'est même ce qui la rend si dangereuse. Une organisation peut survivre des mois, parfois des années, grâce à des personnes qui absorbent silencieusement ce qu'elle refuse de nommer. Le jour où l'une de ces digues humaines lâche — départ, burn-out, erreur, conflit, exposition publique, changement de contexte, pression externe — la crise apparaît alors comme soudaine. En réalité, ce n'est pas le problème qui est né d'un coup. C'est le masque qui s'est fissuré.

Il est important aussi de comprendre que le silence avant la crise n'est pas seulement un manque de courage individuel. C'est souvent une fabrication institutionnelle. Le texte source montre bien que le silence résulte de mécanismes psychologiques, collectifs et organisationnels imbriqués. Une crise n'est donc pas préparée uniquement par quelques lâchetés ou quelques aveuglements personnels. Elle est préparée par tout un environnement qui rend la vérité difficile à porter, inutile à remonter, dangereuse à formuler ou impossible à traiter à la bonne échelle.

Dans beaucoup d'organisations, par exemple, les alertes existent mais n'ont pas de statut. Elles circulent sous forme de plaintes, de soupirs, de tensions, de messages privés, de signaux indirects. Rien ne les relie. Rien ne les stabilise comme objet collectif. Rien ne permet de dire : attention, ce que nous traitons comme une série de petits irritants constitue peut-être en réalité une dynamique de dégradation. Or tant qu'une institution ne sait pas agréger ses signaux faibles, elle reste vulnérable à l'illusion de normalité. Elle croit gérer des détails alors qu'elle approche d'un point de rupture.

Cela vaut pour les grands risques, bien sûr, mais aussi pour les décompositions lentes. Une crise n'est pas toujours un accident spectaculaire. Cela peut être une érosion de confiance. Une désorganisation chronique devenue incontrôlable. Une fuite des

talents. Un service qui ne délivre plus ce qu'il promet. Une institution qui ne croit plus à ses propres discours. Une entreprise qui continue à fonctionner commercialement tout en se vidant intérieurement de sa qualité managériale. Une administration qui accumule des retards et des contournements jusqu'à produire une défiance durable du public. Là encore, le silence précède. Toujours.

Le plus troublant est que les organisations connaissent souvent très bien, après coup, les symptômes qu'elles avaient sous les yeux avant la crise. Elles refont la chronologie. Elles retrouvent les mails, les remarques, les comptes rendus, les épisodes ignorés, les alertes mal relayées, les décisions différées. Elles découvrent que le problème n'était pas tant l'absence d'information que son incapacité à devenir prioritaire. Ce constat devrait bouleverser notre manière d'évaluer la maturité d'une institution. Une organisation n'est pas solide parce qu'elle évite les crises à tout prix. Elle est solide parce qu'elle sait reconnaître à temps ce qui, en elle, prépare les crises.

C'est pourquoi le silence est un sujet de gouvernance, pas seulement de climat humain. Une direction qui veut piloter sérieusement ne doit pas seulement demander des résultats ou des indicateurs. Elle doit se demander : que savons-nous réellement de ce que nous ne voulons pas encore regarder ? Quels sujets reviennent en aparté sans jamais devenir des objets collectifs ? Quels contournements sauvent aujourd'hui ce qu'ils fragilisent demain ? Quels signaux faibles sont traités comme des humeurs alors qu'ils décrivent une tendance ? Où, dans la chaîne, l'information s'adoucit-elle trop ? À quel moment la culture de l'évitement l'emporte-t-elle sur la culture de l'alerte ?

On ouvre une piste très importante avec les espaces de débat sur le travail, précisément parce qu'ils permettent de rendre visibles les situations à risque avant qu'elles ne deviennent des crises. Le génie de cette approche tient à sa simplicité : il ne s'agit pas d'attendre le

drame pour mobiliser l'intelligence collective, mais d'installer des lieux réguliers où les difficultés réelles peuvent être examinées sans se transformer immédiatement en faute ou en scandale. Autrement dit, il faut construire des institutions capables d'entendre les mauvaises nouvelles avant qu'elles ne deviennent publiques, irréversibles ou destructrices.

C'est sans doute là l'une des lignes de partage les plus nettes entre les organisations adultes et les autres. Les premières savent que la vérité précoce coûte moins cher que le choc tardif. Les secondes préfèrent souvent le confort provisoire du silence à l'inconfort utile de la lucidité. Elles gagnent du temps en apparence, mais ce temps se retourne contre elles.

Le Maroc, sur ce point, n'est ni condamné ni unique. Mais il doit regarder en face une tendance très ancrée : nous sommes souvent meilleurs dans l'endurance que dans l'alerte, meilleurs dans le rattrapage que dans la prévention, meilleurs dans la réaction au visible que dans le traitement du latent. Cette culture a ses forces. Elle dit quelque chose de notre capacité à tenir, à bricoler, à improviser, à sauver l'essentiel quand les systèmes défont. Mais elle a aussi un coût considérable. Elle nous fait parfois confondre résilience et retard à nommer.

Or une société, une administration, une entreprise ou un service ne deviennent pas plus robustes parce qu'ils savent encaisser longtemps. Ils deviennent robustes lorsqu'ils apprennent à écouter avant de casser.

Voilà ce que ce chapitre voulait établir : la crise n'est presque jamais le commencement. Elle est le moment où le silence n'arrive plus à contenir les conséquences de ce qu'il a laissé prospérer. Et c'est pourquoi le vrai courage institutionnel ne se mesure pas au sang-froid

dans la tempête, mais à la capacité d'entendre, plus tôt, ce qui annonce déjà la tempête.

Le chapitre suivant devra donc quitter le diagnostic pour entrer plus franchement dans la reconstruction. Une fois admis que le silence est un système, comment le desserrer ? Comment faire parler sans humilier, sans punir, sans transformer chaque alerte en guerre interne ? En un mot : comment bâtir, dans le contexte marocain, une organisation où dire vrai cesse enfin d'être un risque ou un geste inutile ?

## Chapitre 13 — Faire parler sans punir

Il y a, dans beaucoup d'organisations, une illusion tenace : celle qui consiste à croire que pour réduire le silence, il suffirait d'encourager davantage la parole. Ouvrir un canal. Créer une adresse mail. Installer une boîte à idées. Lancer une enquête interne. Prononcer un discours sur l'écoute. Répéter aux équipes qu'elles doivent être plus franches, plus responsables, plus engagées. Tout cela peut avoir une utilité marginale. Mais si le régime profond de l'organisation reste inchangé, ces dispositifs ne changent presque rien. Ils peuvent même aggraver le problème. Car plus une institution prétend vouloir entendre, tout en continuant à faire payer la vérité, plus elle fabrique du cynisme.

La vraie question n'est donc pas : comment faire parler ?

La vraie question est : comment faire parler sans punir ?

Tout commence là. Tant qu'une parole vraie expose celui qui la porte à une humiliation, à une marginalisation, à une suspicion de déloyauté, à un blocage de carrière, à un refroidissement relationnel, à une surcharge implicite ou à une solitude nouvelle, le silence restera rationnel. Et tant que le silence restera rationnel, les appels à la franchise ne seront que des slogans. Une organisation ne mérite pas la vérité simplement parce qu'elle la réclame. Elle commence à la mériter lorsqu'elle construit les conditions concrètes dans lesquelles cette vérité peut circuler sans détruire ceux qui la portent.

L'esprit qui traverse tout ce livre est très clair sur ce point. Il rappelle que l'un des facteurs clés de réussite de toute politique de sortie du silence est la cohérence entre le discours et les pratiques managériales. Inviter les salariés à parler n'a aucun sens si leurs alertes sont ensuite ignorées ou sanctionnées. C'est aussi tout l'enjeu de ce que les chercheurs appellent une culture juste, où l'erreur n'est

pas punie mécaniquement, mais analysée à partir du travail réel qu'elle révèle.

Cette idée, en apparence simple, est en réalité révolutionnaire pour beaucoup d'organisations marocaines. Car notre culture professionnelle reste encore, dans bien des milieux, marquée par une confusion persistante entre vérité et mise en cause, entre signalement et accusation, entre contradiction et attaque. Celui qui parle d'un problème n'est pas toujours reçu comme quelqu'un qui veut améliorer le système. Il peut être immédiatement perçu comme quelqu'un qui gêne, qui expose, qui fragilise, qui embrouille, qui "ramène des histoires". Dans un tel cadre, demander la parole sans transformer le traitement de cette parole revient à tendre un piège.

Faire parler sans punir suppose donc d'abord une conversion du regard hiérarchique.

Il faut apprendre à entendre autrement ce qui remonte du terrain. Une alerte n'est pas d'abord un trouble à neutraliser. C'est une information sur l'état réel du système. Une difficulté nommée n'est pas forcément une plainte. C'est peut-être un diagnostic. Une contradiction formulée n'est pas nécessairement une insubordination. Elle peut être une contribution. Une erreur signalée n'est pas d'abord la preuve d'une faute individuelle. Elle peut révéler une organisation du travail intenable, un cadre flou, une règle impraticable, une charge trop lourde, une coordination défailante, une pression absurde.

Autrement dit, la première réforme n'est pas procédurale. Elle est mentale.

Tant que l'organisation regarde la parole du terrain avec l'œil du soupçon, elle ne produira jamais un espace de vérité. Elle produira au mieux un espace de confession sous surveillance.

Dans beaucoup d'institutions marocaines, le premier obstacle est précisément là : dans le réflexe de personnalisation. On ne traite pas ce qui est dit comme un matériau sur le travail, mais comme un événement relationnel. Qui parle ? Contre qui ? Avec quelle intention ? Dans quel camp est-il ? Pourquoi le dit-il maintenant ? Pourquoi devant moi ? Qu'est-ce que cela implique pour mon image, pour ma marge, pour mon autorité, pour le service ? Tant que ces questions prennent le dessus sur le contenu du signalement, la parole restera piégée par le jeu des positions. Il faudra donc, pour faire parler sans punir, désamorcer cette lecture personnaliste du problème.

C'est ici qu'intervient la notion de culture juste, trop souvent mal comprise. Une culture juste ne signifie pas qu'il n'y aurait plus de responsabilité. Elle ne signifie pas non plus qu'il faudrait excuser toutes les fautes ou dissoudre toute exigence dans une sociologie compatissante. Ce serait un contresens. Une culture juste signifie autre chose : distinguer ce qui relève de la négligence délibérée, de la faute grave ou de la transgression consciente, de ce qui relève d'un système mal conçu, d'une situation de travail dégradée, d'un dilemme professionnel, d'un conflit de consignes ou d'une erreur humaine ordinaire. Cela veut dire juger moins vite, comprendre davantage, et surtout ne pas transformer chaque problème en tribunal.

Dans une telle culture, celui qui signale un incident, une erreur ou une difficulté n'est plus automatiquement assimilé à celui qui "met quelqu'un dans l'embarras". Il devient celui qui permet au collectif de voir plus juste. Ce déplacement est fondamental. Il change la signification morale de la parole. Il la fait sortir du registre de la délation ou de la gêne pour la réinscrire dans celui de la responsabilité professionnelle.

Mais cela ne se décrète pas. Cela se construit par des preuves.

Les équipes ne croiront pas à la sécurité de la parole parce qu'un directeur l'a affirmé dans un discours. Elles y croiront lorsqu'elles verront, concrètement, qu'une personne ayant remonté un problème n'a pas été isolée, refroidie, discrètement sanctionnée ou transformée en cas à part. Elles y croiront lorsqu'elles constateront qu'une erreur signalée a donné lieu à une analyse et non à une humiliation. Elles y croiront lorsqu'elles verront qu'un manager peut porter une contradiction vers le haut sans être disqualifié pour autant. En matière de parole organisationnelle, la confiance ne naît jamais des intentions proclamées. Elle naît de la mémoire des cas.

C'est pourquoi les premières séquences de vérité sont décisives. Dans une organisation qui veut sortir du silence, les premiers signalements traités de manière juste ont une portée immense. Ils valent davantage que cent chartes éthiques. Ils montrent qu'autre chose est possible. À l'inverse, un seul cas mal géré peut ruiner des mois d'efforts. Une alerte traitée comme une offense, un salarié exposé pour avoir trop dit, un manager marginalisé pour avoir remonté trop franchement une difficulté, et tout le monde comprend que le système n'a pas changé.

Le silence reprend immédiatement son avantage.

Dans le contexte marocain, faire parler sans punir suppose aussi de travailler sur la forme même des espaces de parole. Car on ne dit pas les choses n'importe où, n'importe comment, devant n'importe qui. Beaucoup d'organisations commettent l'erreur de vouloir tout faire remonter dans des cadres mal adaptés : grandes réunions hiérarchiques, instances trop formelles, enquêtes impersonnelles, canaux numériques froids, séances publiques de "feedback" où chacun redoute de perdre la face. Or la vérité du travail a besoin d'un milieu spécifique. Elle a besoin de proximité, de régularité, de règles claires, d'une protection relationnelle, d'une utilité visible.

C'est exactement ce que montrent les réflexions évoquées dans ce livre, notamment à travers les espaces de débat sur le travail. Il ne s'agit pas simplement de donner la parole, mais de créer des réunions régulières où les équipes analysent concrètement les difficultés rencontrées sur le terrain et cherchent ensemble des solutions. L'idée décisive est que la parole doit avoir un véritable pouvoir d'agir. Voilà le point essentiel. On ne fera pas parler durablement des professionnels si leur parole est réduite à un exercice d'expression sans conséquence. Ce qu'il faut construire, c'est une parole opérante.

Pour cela, plusieurs conditions sont indispensables.

La première est la proximité. Les difficultés doivent être discutées au plus près de là où elles se produisent. Une parole qui doit parcourir trop d'étages avant d'être traitée perd sa force, sa précision et souvent sa sincérité. C'est pourquoi le principe de subsidiarité, mis en avant dans le texte source, est si important : chaque situation doit être traitée au niveau le plus bas possible de l'organisation, là où elle peut encore être comprise dans sa réalité concrète.

La deuxième condition est la traçabilité du traitement. Il ne suffit pas d'écouter. Il faut montrer ce qui a été retenu, ce qui a été arbitré, ce qui relève du périmètre local, ce qui doit être remonté plus haut, ce qui a été refusé et pourquoi. L'absence de retour est l'un des plus puissants producteurs de silence. Une parole sans suite visible devient vite une parole découragée.

La troisième condition est la distinction entre analyse et blâme. Beaucoup d'organisations échouent à faire parler parce qu'elles ne savent pas séparer l'examen d'un problème de la recherche immédiate d'un coupable. Or tant que cette distinction n'existe pas, les équipes protégeront les personnes en taisant les faits, ou se protégeront elles-mêmes en ne disant pas ce qu'elles savent. Il faut donc ritualiser

autrement la manière dont les difficultés sont mises en discussion : non pour savoir d'abord "qui a fait", mais pour comprendre "qu'est-ce qui, dans l'organisation du travail, a rendu cela possible".

La quatrième condition est la protection symbolique de ceux qui parlent. Cela ne signifie pas les sanctuariser. Cela signifie les traiter comme des acteurs utiles au collectif, pas comme des éléments suspects. Dans des milieux où la face, la réputation et la relation pèsent lourd, cette dimension symbolique est capitale. Une organisation peut ne prononcer aucune sanction formelle et pourtant punir très efficacement par le ton, la distance, la froideur, l'ironie ou la mise à l'écart des circuits utiles. Faire parler sans punir suppose donc une vigilance fine sur ces représailles diffuses.

La cinquième condition, enfin, est la cohérence verticale. À quoi sert de créer des espaces de parole à la base si chaque difficulté sérieuse remontée au niveau supérieur est ensuite accueillie comme un embarras politique ou un défaut de tenue managériale ? Une culture de vérité ne peut pas s'arrêter aux portes du premier encadrement. Elle doit être reconnue en haut comme un signe de maturité, non comme une menace contre l'image de maîtrise.

C'est sans doute là le plus grand défi pour le Maroc organisationnel. Nous avons parfois des chefs qui demandent de la franchise, mais dans des systèmes qui continuent à récompenser implicitement le lissage. Nous avons des managers qui veulent entendre, mais qui savent que porter trop de réel vers le haut peut les fragiliser. Nous avons des équipes qui seraient prêtes à parler, mais qui ont appris à lire trop bien la différence entre le discours officiel et le régime réel de la parole. Tant que cette contradiction demeure, le silence restera plus intelligent que les dispositifs mis en place pour le combattre.

Il faut donc être ambitieux. Sortir du silence ne consiste pas à “libérer la parole” au sens vague et sentimental du terme. Cette formule est trop molle. Elle laisse croire qu’il suffirait d’autoriser, de bien veiller, d’ouvrir. En réalité, il s’agit d’un chantier de gouvernement du travail. Il faut construire des institutions qui savent recevoir ce qui dérange sans punir celui qui le porte. Des institutions qui comprennent qu’une mauvaise nouvelle dite à temps vaut mieux qu’une belle apparence prolongée. Des institutions qui savent distinguer la fidélité à l’image de la fidélité au réel.

Une organisation mature n’est pas celle où tout le monde parle tout le temps. Ce serait invivable. C’est celle où chacun sait qu’il peut dire l’essentiel au bon endroit, au bon moment, dans un cadre qui ne transformera pas sa lucidité en faute personnelle. Une telle organisation ne supprime ni les tensions, ni les erreurs, ni les désaccords. Mais elle cesse de les gérer par la peur, par le report ou par le sacrifice silencieux de quelques-uns.

Le Maroc a besoin de ce basculement. Dans ses administrations, ses entreprises, ses hôpitaux, ses écoles, ses collectivités, ses institutions. Il a besoin de lieux où la vérité du travail puisse enfin remonter sans avoir à se déguiser, se fragmenter ou se payer trop cher. Il a besoin d’une culture où parler d’une difficulté ne soit plus vu comme une déstabilisation, mais comme une manière adulte de tenir ensemble.

Le chapitre suivant prolongera cette reconstruction en abordant un autre point décisif : une parole non punie ne suffit pas. Encore faut-il qu’elle serve. Encore faut-il que ceux qui parlent puissent constater que leur voix a un effet, même partiel, même différé, sur le cours réel des choses. Autrement dit : après faire parler sans punir, il faudra poser la question suivante, tout aussi essentielle : comment rendre la parole utile ?

## Chapitre 14 — Rendre la parole utile

On peut autoriser la parole sans la faire exister vraiment. Il suffit, pour cela, de lui retirer toute portée. On écoute, on note, on remercie, on promet d’y revenir, on transmet éventuellement, on classe parfois, puis la machine reprend sa course. Rien n’interdit de parler. Rien ne punit ouvertement. Et pourtant, au bout du compte, presque rien ne change. L’organisation donne alors l’impression d’avoir dépassé la culture du silence alors qu’elle n’a fait que la moderniser. Elle ne bâillonne plus ; elle neutralise.

C’est pourquoi il faut aller plus loin que le simple impératif : faire parler sans punir.

Une parole qui n’expose plus, mais qui ne produit aucun effet, finit elle aussi par s’éteindre.

À terme, elle rejoint le même destin que la parole punie : elle devient inutile.

L’esprit de ce livre le dit de manière lumineuse : pour briser le silence, il ne suffit pas d’inviter les salariés à parler ; il faut leur offrir des espaces où leur parole a un véritable pouvoir d’agir. C’est toute la logique des espaces de débat sur le travail, expérimentés dans des entreprises de distribution d’énergie, où les équipes analysent ensemble les difficultés concrètes du terrain et cherchent des solutions effectives. Les résultats observés ne touchent pas seulement à la remontée d’informations, mais aussi à la gestion proactive des risques, à l’apprentissage collectif, à la santé au travail et à la solidarité du collectif.

Cette idée change tout.

Elle oblige à poser une question beaucoup plus exigeante que celle de l’expression : que devient ce qui est dit ?

Dans beaucoup d'organisations marocaines, la réponse reste floue. La parole est tolérée, parfois même encouragée, mais son devenir est incertain. Elle remonte sans trajectoire claire. Elle est absorbée dans le brouillard administratif. Elle se heurte à des arbitrages invisibles. Elle disparaît dans des étages successifs. Ou bien elle revient vers ceux qui l'ont portée sous une forme si atténuée qu'elle ne ressemble plus à ce qu'ils avaient tenté de dire. L'effet produit est alors dévastateur. Non pas seulement parce qu'aucun problème n'est réglé, mais parce que l'organisation enseigne à ses membres une leçon silencieuse : la parole est permise à condition de ne rien exiger d'elle.

C'est ainsi que naît l'impuissance verbale.

On parle, mais sans prise.

On formule, mais sans levier.

On alerte, mais sans transformation.

On participe, mais sans incidence réelle sur le cours des choses.

Or cette situation est peut-être plus décourageante encore qu'un système brutalement autoritaire. Dans un régime d'autorité dure, au moins, les règles du jeu sont visibles. Dans une organisation où la parole est célébrée mais impuissante, le salarié, l'agent, le cadre ou le manager vivent dans une contradiction usante : on leur demande de s'exprimer, tout en leur montrant que l'essentiel se décide ailleurs, autrement, dans un langage qui n'est pas le leur.

Il faut donc admettre une vérité simple : la parole n'a de valeur durable que si elle rencontre une capacité d'action.

Cela ne signifie pas que toute difficulté soulevée doive être immédiatement résolue. Ce serait absurde. Aucune organisation ne peut transformer instantanément tout ce qui lui remonte. Mais elle doit au moins offrir trois choses : une possibilité de traitement, une

lisibilité de ce traitement et une cohérence entre le niveau du problème et le niveau de la réponse.

Autrement dit, rendre la parole utile ne consiste pas à promettre que tout changera. Cela consiste à garantir que rien de sérieux ne sera absorbé dans un vide sans nom.

Dans le contexte marocain, cette exigence est capitale parce que beaucoup de professionnels ont déjà fait l'expérience de l'inverse. Ils ont parlé. Ils ont proposé. Ils ont alerté. Ils ont parfois pris sur eux pour formuler proprement ce qui n'allait pas. Et ils ont vu leur parole se dissoudre. Pas forcément dans la mauvaise volonté. Souvent dans quelque chose de plus diffus : lourdeur des circuits, ambiguïté des responsabilités, réflexe de temporisation, absence de retour, hiérarchie trop défensive, priorités opaques, culture du "on verra". À force, une conclusion s'impose : si parler ne permet même pas de clarifier où se situe le problème, à quoi bon continuer ?

Rendre la parole utile suppose donc d'abord de la relier à un périmètre d'action.

Ici, on insiste sur le principe de subsidiarité : chaque situation doit être traitée au niveau le plus bas possible de l'organisation. Si le manager de proximité peut résoudre le problème avec son équipe, il le fait. Si le sujet dépasse son périmètre, il le remonte à son propre manager, et ainsi de suite. L'organisation ne fonctionne plus alors comme une cascade descendante, mais comme un système d'espaces de débat interconnectés, chacun disposant d'une autonomie clairement définie.

Cette logique est décisive. Elle répond à un mal très marocain : la tentation de faire remonter ce qui devrait être traité localement, tout en enterrant ce qui devrait être assumé plus haut. Dans beaucoup de

structures, personne ne sait clairement où une difficulté doit être prise en charge. Le terrain pense que le problème le dépasse.

L'intermédiaire pense qu'il n'a pas assez de marge. Le sommet estime que l'on aurait dû gérer plus bas. Résultat : tout le monde a un peu raison, mais rien ne bouge. La parole circule sans point d'ancrage.

La subsidiarité, au contraire, réintroduit une architecture de responsabilité.

Elle dit : ce problème appartient d'abord à cet espace-là.

Et s'il ne peut pas y être résolu, il doit remonter avec une formulation claire, un diagnostic établi, un besoin d'arbitrage identifié.

C'est là qu'apparaît une deuxième condition : la parole utile doit être travaillée, pas simplement livrée brute.

Beaucoup d'organisations échouent parce qu'elles confondent l'expression spontanée et la délibération structurée. Une difficulté formulée dans l'humeur, l'exaspération ou l'imprécision est plus facile à écarter. Une difficulté documentée, située, reliée au travail réel, distinguant ce qui relève du local et ce qui appelle un arbitrage supérieur, devient beaucoup plus difficile à ignorer. Voilà pourquoi les espaces de débat sur le travail sont si importants : ils ne servent pas seulement à ouvrir la bouche. Ils servent à transformer l'expérience diffuse en objet collectif intelligible.

Dans une administration marocaine, cela voudrait dire par exemple que l'on ne se contente pas de dire qu'"il y a un problème de lenteur", mais qu'on identifie précisément à quel maillon le circuit se grippe, quels effets cela produit, ce qui peut être corrigé localement et ce qui requiert une décision de niveau supérieur. Dans une entreprise, cela signifierait ne pas rester au stade du malaise vague sur un calendrier irréaliste, mais objectiver ce que ce calendrier provoque sur la qualité, la charge de travail, la fiabilité du reporting ou la relation client. Dans

un hôpital, une école ou une collectivité, cela reviendrait à rendre visible le lien entre les difficultés concrètes et leurs effets sur la mission, plutôt que de les laisser se dissoudre dans la plainte générale.

Ce travail de mise en forme est essentiel.

Non pas pour aseptiser la parole, mais pour lui donner prise sur la décision.

La troisième condition, tout aussi importante, est le retour.

Une organisation qui veut rendre la parole utile doit apprendre à refermer la boucle.

Qu'est-ce qui a été retenu ?

Qu'est-ce qui a été arbitré ?

Qu'est-ce qui relève du court terme, du moyen terme, ou ne peut pas être traité tout de suite ?

Qui porte la suite ?

Pourquoi telle proposition est-elle acceptée, transformée ou refusée ?

Le retour n'est pas un supplément de politesse. Il est un acte de gouvernement.

Sans retour, la parole tombe dans un trou noir.

Et un trou noir organisationnel fabrique du silence plus sûrement que n'importe quelle injonction autoritaire.

Dans beaucoup de structures marocaines, c'est précisément ce maillon qui manque. On demande aux gens de signaler, mais on oublie que toute parole sérieuse appelle une restitution. Même lorsque la réponse est négative, elle doit exister. Dire "nous avons entendu, mais nous ne pouvons pas agir pour telle raison" vaut infiniment mieux que laisser s'installer le vide. Le vide laisse penser que rien n'a compté. Une réponse motivée, même partielle, maintient l'idée que la parole a été intégrée dans le champ de la décision.

Il faut aussi accepter que rendre la parole utile suppose de renoncer à une part de confort hiérarchique.

Car si les acteurs de terrain parlent utilement, cela veut dire que certaines vérités vont remonter. Et si elles remontent, il faudra parfois reconnaître qu'un objectif était mal calibré, qu'une procédure étouffait le travail, qu'un indicateur mentait partiellement, qu'un service était tenu à bout de bras par le dévouement silencieux de quelques-uns, qu'une décision devait être revue, qu'un manager filtrait trop, qu'un circuit était absurde. Autrement dit, rendre la parole utile ne consiste pas seulement à mieux écouter les autres ; cela oblige aussi le sommet à tolérer d'être déplacé par ce qu'il découvre.

C'est ici que beaucoup d'organisations reculent. Elles veulent bien entendre tant que l'essentiel du cadre reste intact. Elles tolèrent les remontées qui améliorent à la marge, mais résistent à celles qui remettent en cause leurs récits de maîtrise. Pourtant, c'est précisément là que commence une institution adulte : lorsqu'elle admet que ce qu'elle demande à voir du terrain peut l'obliger à corriger sa propre manière de gouverner.

Dans le Maroc du travail, ce point est crucial. Nous sommes souvent encore prisonniers d'une conception verticale de la compétence, comme si voir juste revenait naturellement au sommet et exécuter proprement à la base. Or on doit rappeler une évidence trop souvent oubliée : ceux qui font marcher l'organisation au quotidien détiennent une ressource ancienne et décisive — leur parole sur le travail réel. Sans elle, l'organisation devient mécanique et fragile ; avec elle, elle peut redevenir vivante, apprenante et durable.

Rendre la parole utile, c'est donc aussi reconnaître une vérité politique du travail : l'intelligence n'est pas uniquement au sommet.

Elle est distribuée. Elle circule potentiellement dans toute l'organisation, à condition qu'on sache lui donner des chemins, des prises et des effets.

Il faut d'ailleurs se méfier d'une autre erreur : croire que l'utilité de la parole se mesure seulement au nombre de problèmes résolus. Ce serait trop étroit. Une parole utile est aussi une parole qui clarifie, qui met au jour, qui hiérarchise, qui permet à chacun de comprendre pourquoi un sujet est local, stratégique, différé, insoluble pour le moment ou déjà traité ailleurs. L'utilité n'est pas seulement dans la résolution. Elle est dans la sortie du brouillard. Une organisation où les gens comprennent ce qu'il advient de leurs paroles, même lorsque tout n'est pas réglé, est déjà une organisation plus vivable et plus lucide.

À l'inverse, une organisation où même les bonnes idées, les diagnostics justes et les alertes sérieuses disparaissent sans trace produit une forme d'humiliation douce. Elle dit à ceux qui la servent : votre expérience du réel m'importe assez pour être recueillie, mais pas assez pour infléchir ce que je fais. À long terme, cette humiliation détruit le lien entre travail et engagement. Elle transforme les professionnels en exécutants prudents. Elle vide les réunions de leur sens. Elle affaiblit les managers intermédiaires. Elle prépare le retrait des talents. Et, un jour, elle rend la crise plus probable.

On touche ici au point le plus profond du livre.

Le silence n'est pas seulement une absence de mots.

C'est une organisation de l'impuissance.

Et sortir du silence ne signifie pas simplement réhabiliter la parole.

Cela signifie réorganiser le pouvoir d'agir dans l'institution.

Le Maroc, s'il veut des administrations plus intelligentes, des entreprises plus robustes, des services publics plus dignes, ne pourra

pas faire l'économie de cette réforme silencieuse. Il devra cesser de considérer la parole comme un risque à gérer ou un rite à tolérer. Il devra l'intégrer comme une énergie de correction, de vigilance et d'apprentissage. Cela ne se fera ni par naïveté ni par bienveillance molle. Cela se fera par méthode, par architecture, par responsabilité clairement répartie, par retour systématique, par culture juste et par courage hiérarchique.

Une organisation qui rend la parole utile fait plus que résoudre des problèmes.

Elle réconcilie les professionnels avec l'idée même qu'il vaut encore la peine de dire vrai.

Le chapitre suivant prolongera cette reconstruction en abordant un dernier niveau décisif : celui d'une culture juste pour le Maroc. Car derrière les dispositifs, les réunions, les circuits et les principes, une question plus large demeure : quel type de culture managériale, institutionnelle et morale faut-il construire pour que la vérité du travail cesse enfin d'être une menace et devienne une ressource partagée ?

## Chapitre 15 — Pour une culture juste au Maroc

À ce stade du livre, une évidence s'impose. Le silence organisationnel n'est pas seulement un problème de tempérament, de communication ou d'outillage managérial. Il ne se réduit ni à la peur des salariés, ni à la maladresse des managers, ni à l'absence de canaux de remontée. Il est plus profond. Il relève d'un climat moral, d'une manière collective de définir ce qui est permis, ce qui est risqué, ce qui est toléré, ce qui est puni, ce qui est entendu, ce qui est nié, ce qui mérite d'être traité comme une difficulté du travail et ce qui sera immédiatement requalifié en faute individuelle. En un mot, il relève d'une culture.

C'est pourquoi aucune réforme durable de la parole ne pourra réussir si elle ne débouche pas sur ce chantier plus vaste : construire, dans le contexte marocain, une culture juste.

Le terme peut paraître abstrait. Il ne l'est pas. Il y a lieu de l'employer avec précision : une culture juste est un environnement où l'erreur n'est pas systématiquement punie, mais analysée pour ce qu'elle révèle des difficultés du travail réel. Cette définition devrait être affichée dans chaque administration, chaque entreprise, chaque établissement public, chaque service de proximité. Car elle contient à elle seule un basculement décisif. Elle nous fait passer d'une culture de la réaction morale immédiate à une culture de l'intelligence organisationnelle.

Dans une culture injuste, tout problème tend à devenir une affaire de personnes.

Qui a fait ? Qui a laissé faire ? Qui est responsable ? Qui faut-il recadrer ?

La recherche du coupable vient avant l'analyse du système.

Dans une culture juste, la première question change :  
Qu'est-ce que cet incident, cette erreur, ce silence, ce retard, cette dérive disent du travail réel, des contraintes, des contradictions, des marges insuffisantes, des procédures absurdes, des coordinations manquantes, des arbitrages jamais clarifiés ?

Cette différence est immense. Elle ne supprime pas la responsabilité, mais elle la déplace. Elle l'élargit. Elle refuse de réduire tout événement à une défaillance individuelle lorsqu'il révèle en réalité quelque chose de plus profond sur l'organisation elle-même.

Au Maroc, ce déplacement est particulièrement nécessaire, parce que nous restons encore fortement marqués par une culture de la personnalisation. Dans beaucoup de milieux professionnels, l'erreur n'est pas d'abord lue comme un symptôme ou un signal ; elle est reçue comme une atteinte à l'ordre, à l'image, à l'autorité, parfois à l'honneur même de celui ou celle qu'elle touche. Dès lors, tout devient plus difficile. Celui qui remonte un problème expose quelqu'un. Celui qui analyse une défaillance gêne une hiérarchie. Celui qui insiste sur les contradictions du réel semble menacer la cohésion du groupe. Et comme personne ne veut être celui par qui l'embarras arrive, le silence reprend vite ses droits.

Construire une culture juste, dans ce contexte, suppose d'abord de desserrer ce lien entre vérité et humiliation.

Tant que dire un problème reviendra symboliquement à "faire tomber" quelqu'un, il sera très difficile de faire circuler une parole honnête sur le travail. Il faut donc apprendre collectivement à regarder un incident, une erreur, une tension, non comme un procès en miniature, mais comme une occasion d'élucidation. Cela demande une maturité rare. Cela demande surtout de sortir d'un réflexe très

répandu dans nos environnements : celui qui fait de la préservation des apparences une valeur plus haute que l'examen du réel.

Or c'est précisément ce réflexe qui nourrit le silence.

Une culture juste ne veut pas dire une culture molle.  
Elle ne veut pas dire non plus une culture sans sanctions.  
Elle veut dire une culture qui sait distinguer.

Distinguer entre la faute délibérée et l'erreur ordinaire.  
Entre la négligence grave et le bricolage imposé par un système intenable.  
Entre l'abus de pouvoir et la difficulté de travail non reconnue.  
Entre le manquement volontaire et l'échec d'une procédure inadaptée.  
Entre l'alerte légitime et la malveillance réelle.

Cette capacité de distinction est la marque des institutions adultes. Celles qui ne l'ont pas vivent dans la confusion punitive. Elles punissent trop ou punissent mal. Elles frappent parfois ce qui devrait être compris, et laissent parfois prospérer ce qui devrait être clairement sanctionné. Dans un tel univers, la parole perd toute sécurité, parce que nul ne sait vraiment comment un fait sera interprété. Or l'incertitude sur le régime de traitement du réel est l'un des plus puissants producteurs de silence.

Au Maroc, cette confusion est aggravée par la faiblesse fréquente des médiations internes. Beaucoup de structures n'ont ni les rituels, ni les espaces, ni les méthodes pour analyser collectivement les difficultés du travail sans basculer immédiatement dans l'affect, la défense, la justification ou la mise en accusation. On réagit vite. On se protège vite. On se braque vite. On personnalise vite. Et dès lors, le réel se referme. On ne discute plus un problème ; on gère une susceptibilité, une relation, un risque d'image, une chaîne hiérarchique, un équilibre

fragile. La culture juste, elle, demande exactement l'inverse : ralentir le réflexe punitif pour rendre possible une compréhension plus profonde.

Cela suppose une réforme à plusieurs niveaux.

Le premier niveau est managérial.

Les chefs de proximité, les cadres intermédiaires, les directeurs de service doivent être formés, non seulement à piloter des tâches, mais à recevoir des vérités difficiles sans les transformer immédiatement en affaire personnelle. Un manager juste n'est pas celui qui excuse tout. C'est celui qui sait tenir deux choses à la fois : l'exigence et l'écoute, la responsabilité et la compréhension, le résultat et l'intelligence des conditions qui rendent ce résultat possible ou impossible. C'est celui qui ne réduit pas la contradiction à une menace contre son autorité.

Le deuxième niveau est organisationnel.

Une culture juste ne peut pas reposer uniquement sur la vertu individuelle des managers. Elle doit être soutenue par des dispositifs : espaces de débat sur le travail, circuits de remontée clairs, retours systématiques, protection de ceux qui alertent, règles explicites sur la distinction entre erreur, faute et signalement utile. Le texte source montre bien que les espaces de débat interconnectés, articulés selon un principe de subsidiarité, permettent justement de traiter les problèmes au bon niveau plutôt que de les transformer immédiatement en drame hiérarchique.

Le troisième niveau est symbolique.

C'est probablement le plus important au Maroc. Il faut que l'organisation envoie des signes forts sur ce qu'elle admire réellement. Admire-t-elle ceux qui lissent, protègent la façade et évitent les vagues ? Ou admire-t-elle ceux qui savent faire remonter un problème avec justesse, le traiter sans humilier, et protéger le

collectif autrement qu'en cachant le réel ? Une culture ne change pas seulement par des règlements. Elle change par ce que le système valorise, célèbre, promeut, protège.

Dans beaucoup d'institutions marocaines, il faudrait presque mener une révolution silencieuse de l'estime. Il faudrait cesser de voir la franchise professionnelle comme une gêne potentielle, et commencer à la reconnaître comme une compétence de maturité. Il faudrait cesser de confondre loyauté et rétention d'information. Il faudrait cesser de traiter le lanceur d'alerte interne comme un fauteur de trouble. Il faudrait cesser d'admirer, parfois inconsciemment, ceux qui "tiennent" un service en empêchant la vérité de remonter trop haut.

Car c'est là une autre vérité difficile : beaucoup de systèmes récompenseront toujours le silence tant qu'ils considéreront la paix apparente comme supérieure à la lucidité organisée.

Une culture juste demande donc du courage au sommet.

Le sommet doit accepter d'être moins protégé par ses filtres.

Il doit tolérer que la vérité du terrain puisse déranger ses récits, corriger ses certitudes, complexifier ses agendas, ralentir parfois ses décisions.

Sans cette disponibilité, tout le reste reste cosmétique.

On se doit d'insister sur un point décisif : sans lien humain, sans capacité à se parler, à s'écouter, à confronter les points de vue, la performance devient mécanique et fragile. Avec ce lien, l'organisation peut redevenir vivante, apprenante et durable. Une culture juste est précisément cela : le cadre dans lequel le lien humain cesse d'être décoratif pour devenir producteur de vérité utile.

Dans le Maroc d'aujourd'hui, ce sujet dépasse d'ailleurs largement l'entreprise. Il concerne l'administration, la santé, l'éducation, les

collectivités, les établissements publics, les associations, les rédactions, les universités, partout où des collectifs humains doivent faire remonter le réel sans se détruire mutuellement. Il concerne aussi, plus largement, notre manière nationale de penser l'autorité. Une autorité juste n'est pas une autorité affaiblie. C'est une autorité assez solide pour ne pas confondre contradiction et attaque, assez mature pour ne pas punir le réel, assez intelligente pour savoir qu'une institution ne se protège pas en se coupant de ce qu'elle devrait entendre.

Il faut cependant dire les choses franchement : une culture juste ne naît pas de la bonne volonté seule. Elle demande du temps, de la répétition, des cas bien traités, une cohérence verticale, des règles simples et tenues. Elle demande aussi de supporter une phase intermédiaire inconfortable. Car quand une organisation commence à devenir plus juste, elle entend d'abord davantage de problèmes. Non parce qu'elle irait plus mal qu'avant, mais parce qu'elle commence enfin à voir ce qu'elle refoulait. Beaucoup de dirigeants s'alarment alors à tort : "Depuis qu'on a ouvert la parole, il y a plus de tensions." En réalité, il y a surtout plus de visibilité. La vérité ne crée pas toujours les difficultés ; elle révèle souvent celles qui existaient déjà.

C'est pourquoi la tentation du retour en arrière est forte.

Quand la parole se libère un peu, le système découvre son propre inconfort.

Il faut alors tenir. Ne pas refermer trop vite. Ne pas re-punir subtilement. Ne pas conclure que l'écoute "ouvre trop de problèmes". Car c'est précisément à ce moment-là que se joue la crédibilité de la réforme.

Au fond, une culture juste repose sur une idée simple et puissante : une organisation ne devient pas plus forte en traitant la vérité comme une menace. Elle devient plus forte lorsqu'elle apprend à l'intégrer

dans son fonctionnement ordinaire. Cela suppose une éthique de l'autorité, une intelligence des situations, une architecture de traitement et une confiance minimale dans la capacité des professionnels à parler du travail autrement que sous le mode de la plainte ou de l'accusation.

Le Maroc a besoin de cette culture juste s'il veut sortir du double piège où tant d'institutions s'enlisent : d'un côté la façade d'ordre, de l'autre la circulation souterraine du réel. Il a besoin d'organisations où l'on puisse enfin dire : ce problème existe ; il ne sera ni nié, ni dramatisé, ni personnalisé à outrance ; il sera examiné, hiérarchisé, traité au bon niveau, avec la rigueur et la dignité qu'il mérite.

Une telle culture ne supprimera pas les erreurs, les conflits, les fautes ou les tensions. Mais elle changera radicalement la manière dont ils seront vécus. Ils cesseront d'être des occasions de peur ou de couverture mutuelle. Ils redeviendront ce qu'ils devraient toujours être dans une organisation adulte : des moments d'apprentissage, de responsabilité claire et de correction partagée.

Le chapitre suivant, qui viendra conclure l'architecture du livre, élargira la perspective une dernière fois. Car derrière les entreprises, les administrations et les services, c'est une question plus vaste qui se dessine : peut-on réformer le Maroc par la vérité qui remonte ? Autrement dit, un pays peut-il vraiment se transformer s'il modernise ses outils, ses lois et ses procédures sans changer profondément le régime de parole de ses institutions ?

## Chapitre 16 — Réformer le Maroc par la vérité qui remonte

Il arrive un moment, dans tout essai, où le sujet cesse d'être sectoriel. Ce qui paraissait au départ relever du management, des ressources humaines ou de la psychologie du travail commence alors à révéler une portée plus large. C'est ici, sans doute, que nous en sommes. Car à force d'examiner le silence dans les entreprises, les administrations, les services publics, les équipes, les étages intermédiaires et les réunions, une question plus vaste s'impose : et si le vrai sujet n'était pas seulement l'organisation, mais le pays lui-même ? Et si le silence organisationnel était l'un des noms discrets d'un problème marocain plus général : la difficulté de faire remonter le réel jusqu'aux lieux où se prennent les décisions ?

La question est sensible. Il faut l'aborder sans simplisme. Le Maroc n'est ni un pays sans parole, ni un pays condamné au mutisme institutionnel. Il bouge, il débat, il réforme, il critique, il expérimente. Il dispose de talents, d'énergies, d'administrations qui tiennent, d'entreprises qui innovent, de services qui avancent, parfois malgré de lourdes contraintes. Il a même souvent montré, dans les moments de crise, une remarquable capacité d'adaptation. Mais précisément : ce que ce livre tente de montrer, c'est que cette capacité d'adaptation ne suffit plus. Un pays peut tenir longtemps grâce à l'intelligence compensatoire de ses acteurs. Il ne se transforme durablement que lorsqu'il apprend à écouter ce que ses propres institutions savent déjà d'elles-mêmes.

Autrement dit, la vraie réforme ne commence pas seulement dans les textes. Elle commence dans la remontée de la vérité.

Nous avons souvent une vision trop juridique, trop procédurale ou trop technocratique de la réforme. On change une loi, on réécrit une circulaire, on digitalise une procédure, on simplifie un organigramme,

on annonce une stratégie, on installe une plateforme, on formalise un plan d'action, on crée un comité de suivi, on demande des indicateurs. Tout cela a son utilité. Parfois même une nécessité. Mais une réforme peut être parfaitement conçue sur le papier et pourtant s'user au contact du réel si le système n'est pas capable de faire remonter ce que ce réel en fait véritablement.

C'est là le cœur du problème.

Le Maroc réforme souvent par le haut.

Il réforme plus difficilement par le retour du terrain.

Pourquoi ? Parce que faire remonter le réel oblige à accepter une forme d'inconfort institutionnel. Cela veut dire entendre que certaines politiques sont mieux intentionnées qu'opérantes. Que certains dispositifs sont plus impressionnants dans les présentations que dans les pratiques. Que certaines procédures produisent plus de charge que de qualité. Que certaines directives sont appliquées de manière trop inégale pour produire l'effet attendu. Que certaines chaînes hiérarchiques transforment l'information à mesure qu'elle monte. Que certains indicateurs mesurent l'activité sans saisir le travail. Que certains résultats apparents reposent sur des efforts silencieux et fragiles plutôt que sur une organisation saine.

Tout cela, beaucoup d'acteurs le savent déjà à leur niveau.

Le problème n'est donc pas l'absence de connaissance.

Le problème est la circulation incomplète, prudente, filtrée, parfois neutralisée de cette connaissance.

Autant l'affirmer nettement : dans la plupart des organisations, une part considérable de ce que les salariés savent, pensent ou perçoivent ne remonte jamais à la hiérarchie, alors même que ce qui ne remonte pas ne peut pas être pris en compte dans les décisions. Appliquée au Maroc dans son ensemble, cette idée devient vertigineuse. Elle

signifie qu'un pays peut disposer, en profondeur, de diagnostics dispersés très justes sur ses propres blocages, sans pour autant parvenir à les transformer en intelligence de gouvernement.

C'est ainsi que se construit une modernisation incomplète.

On modernise les supports sans toujours moderniser les circuits de vérité.

On digitalise l'action sans toujours démocratiser la remontée du réel.

On améliore la traçabilité sans toujours améliorer l'écoutabilité.

On produit de la réforme sans toujours produire de la réflexivité.

Un État, une administration ou une grande organisation ne deviennent pas meilleurs simplement parce qu'ils se couvrent de procédures plus propres ou d'outils plus récents. Ils deviennent meilleurs quand ils savent, à temps, ce que produisent réellement leurs décisions sur ceux qui les appliquent ou les subissent.

Cette exigence change notre manière même de penser la gouvernance. Gouverner ne consiste pas seulement à décider, à coordonner et à contrôler. Gouverner, dans une société complexe, c'est aussi organiser les conditions dans lesquelles les mauvaises nouvelles, les signaux faibles, les défaillances locales, les effets inattendus, les résistances du terrain, les contradictions du quotidien peuvent parvenir jusqu'au niveau où elles deviennent traitables sans avoir été déformées au point de perdre leur force.

Or c'est là que le Maroc rencontre encore une difficulté profonde.

Nous avons souvent une grande énergie d'impulsion, mais une écologie institutionnelle encore fragile pour accueillir pleinement les retours du réel. Les filtres sont nombreux. Le respect hiérarchique est fort. Le coût symbolique de la contradiction demeure élevé. La tentation du lissage n'a pas disparu. Les managers intermédiaires amortissent beaucoup. Les équipes apprennent vite à calibrer ce

qu'elles peuvent dire. Les services s'habituent à compenser en silence. Les meilleurs finissent parfois par se retirer intérieurement ou partir. Les réunions parlent sans toujours mettre l'essentiel à nu. Et lorsque la crise éclate, le pays découvre souvent tardivement ce que beaucoup savaient déjà localement.

C'est pourquoi la réforme du Maroc ne peut plus être pensée uniquement comme une affaire d'ingénierie institutionnelle. Elle doit devenir aussi une affaire de régime de parole.

Il faut ici être très clair. Il ne s'agit pas d'importer naïvement une culture de la contestation permanente, où toute autorité serait disqualifiée, où chaque difficulté deviendrait un débat sans fin, où le pilotage serait paralysé par la remontée continue de tous les inconforts. Ce n'est ni souhaitable, ni réaliste. Une institution a besoin de hiérarchie, de rythme, de décision, de priorités. Le vrai enjeu est ailleurs : construire un système où ce qui doit remonter peut remonter, où ce qui doit être traité l'est au bon niveau, où ce qui ne peut pas être réglé immédiatement reçoit au moins un statut clair, un retour explicite, une place intelligible dans la chaîne de décision.

C'est exactement ce que montrent les travaux évoqués plus haut sur les espaces de débat sur le travail et sur le principe de subsidiarité : chaque problème doit être traité là où il peut l'être efficacement, et remonter seulement lorsqu'il dépasse ce niveau. Ce modèle vaut bien au-delà de l'entreprise. Il dessine une philosophie de la réforme marocaine possible : un pays plus juste et plus efficace serait un pays où le réel circule mieux entre la base, les étages intermédiaires et le sommet ; un pays où l'on n'attend pas la crise pour entendre ce que les professionnels savaient déjà ; un pays où la parole utile n'est ni héroïsée ni punie, mais simplement intégrée au fonctionnement normal des institutions.

Cela suppose une révolution discrète, mais profonde.

D'abord dans l'administration. Il faudra cesser de considérer que remonter un problème revient à déranger la chaîne. Il faudra apprendre à distinguer entre l'embarras hiérarchique et l'information utile. Il faudra donner aux services de proximité, aux cadres intermédiaires, aux agents, des espaces où les difficultés puissent être transformées en diagnostics remontables, plutôt qu'en murmures sans suite.

Ensuite dans l'entreprise marocaine, publique comme privée. Il faudra sortir de la fascination pour la performance apparente si elle se paie par la neutralisation du réel. Il faudra valoriser non seulement ceux qui délivrent, mais ceux qui savent dire dans quelles conditions ils délivrent, à quel prix, avec quels risques et quelles fragilités. Il faudra comprendre qu'une entreprise robuste n'est pas celle qui produit les tableaux de bord les plus propres, mais celle qui se laisse corriger par ce que son terrain voit.

Enfin dans les services publics au contact du citoyen. Là, le chantier est sans doute le plus urgent. Car le silence a des conséquences qui dépassent le management. Il touche à la qualité de la relation entre l'État et la société. Lorsqu'un hôpital, une école, un service communal, une agence territoriale ou un établissement public vivent durablement sous le régime du silence compensatoire — celui où quelques professionnels tiennent tout à bout de bras en taisant ce qui ne va pas — ce n'est pas seulement l'organisation qui se fragilise. C'est la confiance publique qui se fissure.

Réformer le Maroc par la vérité qui remonte, ce serait donc, très concrètement, admettre que la qualité institutionnelle ne se mesure pas seulement à ce qui descend du sommet, mais aussi à ce qui est capable de remonter sans se perdre.

Il y a, dans cette idée, quelque chose de presque démocratique au sens le plus profond du terme. Non pas la démocratie réduite au vote, au commentaire ou à la polémique, mais la démocratie comme capacité d'un système à intégrer ce que vivent réellement ceux qui l'habitent. Une institution sourde peut être légalement bien construite et techniquement bien dotée ; elle restera fragile. Une institution qui entend son terrain peut même être imparfaite ; elle garde une capacité de correction qui la rend plus solide à long terme.

Le dire, à ma manière, en rappelant que sans lien humain, sans capacité à se parler, à s'écouter et à confronter ses points de vue, la performance devient mécanique et fragile. À l'échelle du Maroc, cela signifie quelque chose d'essentiel : la solidité d'un pays ne repose pas uniquement sur ses infrastructures, ses lois, ses investissements ou ses plans. Elle repose aussi sur la qualité des boucles de vérité entre le terrain et la décision.

Nous savons lancer des chantiers.

Nous savons fixer des caps.

Nous savons tenir dans l'adversité.

La question est désormais de savoir si nous savons assez bien nous écouter de l'intérieur.

Car c'est cela, au fond, qu'enseigne ce modeste livre. Le silence organisationnel n'est pas un petit sujet de bureau. C'est une question de capacité collective à voir juste. Il conditionne la qualité des décisions, la santé des équipes, la solidité des services, la rétention des talents, la prévention des crises et, plus largement, la crédibilité même des promesses de réforme.

On pourrait résumer l'enjeu ainsi :

un pays peut moderniser ses outils sans se transformer ;

il ne se transformera vraiment que lorsqu'il acceptera que la vérité remonte plus vite que les apparences.

Ce n'est pas un chantier simple. Il touche à l'autorité, à la hiérarchie, à la culture, à l'honneur professionnel, à la peur de l'exposition, à la manière dont nous traitons l'erreur, la contradiction et la loyauté. Il suppose une culture juste. Il suppose des managers formés à écouter sans punir. Il suppose des espaces de débat utiles. Il suppose des boucles de retour. Il suppose aussi, surtout, un courage politique et institutionnel : celui de préférer une vérité dérangeante aujourd'hui à une crise plus coûteuse demain.

C'est à cette condition seulement que le Maroc pourra peut-être sortir d'un paradoxe ancien : être un pays plein d'intelligence, de débrouillardise et de lucidité locale, tout en restant parfois trop lent à transformer cette lucidité en réforme profonde.

Réformer le Maroc par la vérité qui remonte, ce n'est pas une formule.

C'est peut-être la définition la plus exigeante, mais aussi la plus honnête, de ce que gouverner veut dire au XXI<sup>e</sup> siècle.

## **Conclusion générale — Le courage de parler, l'intelligence d'écouter**

Au fond, ce livre n'a parlé que d'une chose : la vérité. Non pas la vérité abstraite, philosophique, morale ou grandiose. Mais une vérité plus modeste, plus concrète, plus décisive peut-être : celle du travail réel, celle des institutions au quotidien, celle que voient les salariés, les cadres, les agents, les soignants, les enseignants, les managers de proximité, les femmes et les hommes qui font tenir les organisations pendant que les discours, eux, continuent souvent de circuler à un autre niveau.

C'est cette vérité-là qui nous a occupés. Et c'est elle, en réalité, qui manque le plus quand les systèmes commencent à s'abîmer.

Car le silence organisationnel n'est pas seulement une affaire de communication ratée, de culture d'entreprise imparfaite ou de management autoritaire. C'est bien plus que cela. C'est une manière pour une organisation de vivre en dessous de sa propre lucidité. Il est un régime d'appauvrissement du réel. Il fait perdre aux institutions leur capacité à se voir telles qu'elles sont, à corriger ce qui se dégrade, à entendre ceux qui savent déjà, à apprendre avant qu'il ne soit trop tard.

C'est pourquoi il fallait prendre ce sujet au sérieux. Non comme une question annexe de climat social, mais comme un enjeu de gouvernance, de santé institutionnelle, de performance durable et, dans le cas du Maroc, comme un enjeu presque national.

Car ce que montre ce parcours est désormais clair : une entreprise, une administration, un service public, une collectivité, une école, un hôpital ou une institution ne se fragilisent pas seulement parce qu'ils

manquent de moyens, de compétences ou d'outils. Ils se fragilisent aussi parce qu'ils ne savent plus toujours faire remonter ce que leur propre terrain sait déjà. Ils disposent d'intelligences dispersées, d'observations fines, de diagnostics pratiques, de signaux faibles, de lucidité locale. Mais ces ressources restent souvent bloquées, filtrées, édulcorées, neutralisées ou trop tardivement entendues. Alors les erreurs se répètent, les talents s'usent, les déviances se normalisent, les réunions deviennent théâtrales, les crises mûrissent en silence et les réformes se heurtent à un réel qu'elles n'ont pas suffisamment laissé parler.

Tout le paradoxe est là.

Nous vivons à une époque où les organisations mesurent de plus en plus, tracent de plus en plus, numérisent de plus en plus, documentent de plus en plus. Et pourtant, elles peuvent rester profondément aveugles à l'essentiel. Comme si l'accumulation des outils modernes n'avait pas suffi à remplacer une ressource plus ancienne, plus simple, plus humaine : la possibilité, pour ceux qui travaillent, de dire ce qu'ils vivent, ce qu'ils voient, ce qu'ils comprennent, et d'être entendus sans avoir à en payer le prix démesuré.

L'analyse à l'origine de ce livre le rappelait dès le départ : ce qui ne remonte pas ne peut pas entrer dans la décision. Toute la suite n'a été, au fond, qu'un déploiement de cette évidence. Une organisation ne peut pas corriger ce qu'elle ne reçoit pas. Un sommet ne peut pas arbitrer ce qui lui arrive trop tard, trop filtré ou trop adouci. Une réforme ne peut pas tenir si elle n'est pas nourrie par les retours honnêtes du terrain. Et un pays lui-même ne peut pas se transformer durablement s'il modernise ses structures sans moderniser la circulation de vérité à l'intérieur de ses institutions.

Il a donc fallu nommer les choses.

Nommer la peur de parler.

Nommer la résignation de ceux qui ont appris que leur parole ne servait à rien.

Nommer les loyautés toxiques qui font taire au nom de la protection.

Nommer le management qui entend sans écouter.

Nommer les filtres du milieu.

Nommer la normalisation de la déviance.

Nommer le formalisme qui étouffe.

Nommer les réunions qui parlent pour ne rien dire.

Nommer la fatigue des meilleurs.

Nommer le silence avant la crise.

Nommer enfin la nécessité d'une culture juste, où l'erreur ne soit pas immédiatement punie, mais examinée comme un révélateur du travail réel.

Mais nommer ne suffit pas.

Encore fallait-il dégager une ligne d'espérance, ou du moins de reconstruction.

Cette ligne existe. Elle n'est ni magique ni naïve. Elle ne promet ni harmonie permanente, ni institutions transparentes à 100 %, ni disparition des conflits, des fautes, des erreurs ou des jeux de pouvoir. Rien de tout cela n'existe. En revanche, elle propose quelque chose de plus réaliste et de plus exigeant : faire en sorte que la parole sur le travail puisse retrouver un pouvoir d'agir.

C'est tout le sens des espaces de débat sur le travail, du principe de subsidiarité, de la cohérence managériale, du retour donné à ceux qui parlent, de la protection symbolique et concrète des alertes utiles, de la distinction entre analyse et blâme. Ce livre a essayé de montrer que de tels espaces, lorsqu'ils sont bien construits, améliorent non seulement la remontée des difficultés, mais aussi la prévention des risques, l'apprentissage collectif, la santé des salariés et la robustesse des collectifs. Cela devrait suffire à convaincre qu'il ne s'agit pas là

d'une rêverie humaniste, mais d'un enjeu central de performance et de gouvernance.

Pour le Maroc, cette conclusion a une portée particulière.

Nous avons longtemps appris à tenir grâce au talent des personnes. Grâce à leur patience, leur débrouillardise, leur loyauté, leur capacité à compenser ce que les systèmes n'arrivaient pas à corriger à temps. Cette force existe encore. Elle mérite le respect. Mais elle ne peut pas être le modèle durable d'un pays qui veut se réformer en profondeur. Un État, une entreprise ou un service public ne peuvent pas éternellement reposer sur le sacrifice discret des consciences professionnelles les plus fortes, sur le génie compensatoire de quelques-uns ou sur le silence prudent de ceux qui savent mais ne voient pas de lieu sûr où leur vérité pourrait devenir utile.

Le Maroc de demain ne gagnera pas seulement à mieux planifier.

Il gagnera à mieux écouter.

Il ne progressera pas seulement par davantage de procédures.

Il progressera par une meilleure qualité de retour du réel.

Il ne deviendra pas plus solide seulement par le haut.

Il deviendra plus solide lorsque la base, le milieu et le sommet apprendront enfin à se parler sans se punir.

Cela exige un changement profond dans notre culture de l'autorité.

Une autorité forte n'est pas celle qui décourage la contradiction. C'est celle qui supporte d'être corrigée par le réel sans vivre chaque remontée comme un affront. Une hiérarchie mature n'est pas celle qui reçoit uniquement des informations compatibles avec son confort.

C'est celle qui sait que la vérité dérangeante dite à temps vaut mieux qu'une paix artificielle prolongée jusqu'à la crise. Une loyauté adulte n'est pas celle qui protège les apparences ; c'est celle qui protège l'institution contre ses propres angles morts.

Au fond, la thèse de ce livre peut se résumer simplement : une organisation devient vivante lorsqu'elle cesse d'avoir peur de ce que savent ceux qui la font vivre.

Et cette thèse vaut au-delà des organisations.  
Elle vaut pour un pays.

Un pays mûrit lorsqu'il cesse de considérer la vérité qui remonte comme une nuisance, un risque d'image ou une gêne hiérarchique.  
Un pays se fortifie lorsqu'il apprend à intégrer plus tôt, plus franchement, plus méthodiquement les signaux venus du travail réel.  
Un pays se réforme réellement lorsqu'il ne se contente plus de produire des normes, mais construit les conditions pour que ces normes soient confrontées, corrigées, réajustées par ceux qui les appliquent.

Le silence, on l'a vu, n'est jamais neutre.  
Il coûte de l'intelligence, de la santé, du temps, de la confiance, des talents, parfois des crises entières.  
Mais l'écoute, elle non plus, n'est pas neutre.  
Elle coûte du courage, de l'inconfort, de la remise en cause, de la patience, des arbitrages plus difficiles.  
Toute la question est donc là : qu'est-ce qu'une institution préfère payer ? Le prix de la vérité à temps, ou le prix du silence trop longtemps entretenu ?

C'est peut-être, au fond, la seule vraie question de gouvernement.

Et si ce livre devait laisser au lecteur une conviction simple, ce serait celle-ci : dans les organisations comme dans les pays, le courage de parler n'a de sens que s'il rencontre, en face de lui, l'intelligence d'écouter.

## **Postface : Le pays du possible ne peut pas rester le pays du silence**

Le Maroc aime souvent se penser comme un pays du possible.  
Et il a raison, au moins en partie.

Possible par son énergie.

Possible par sa capacité à tenir dans des environnements complexes.  
Possible par ses talents, sa créativité, ses élans de réforme, sa faculté de mouvement.

Possible aussi par cette intelligence pratique, parfois admirable, grâce à laquelle tant de femmes et d'hommes sauvent chaque jour ce que des systèmes trop rigides, trop lents ou trop imparfaits menacent d'abîmer.

Mais un pays du possible ne peut pas durablement rester un pays du silence.

Il ne peut pas demander à ses meilleurs de tout voir, de tout comprendre, de tout compenser, tout en leur laissant si peu d'espaces pour transformer cette lucidité en action collective.

Il ne peut pas prétendre moderniser ses institutions tout en gardant des cultures internes où l'on se protège encore trop souvent du réel au lieu de l'affronter.

Il ne peut pas continuer à confondre ordre apparent et santé profonde, loyauté et rétention d'information, respect et peur de la contradiction.

À un moment, un pays doit choisir.

Veut-il seulement fonctionner ? Ou veut-il apprendre ?

Fonctionner, beaucoup de systèmes y arrivent. Même dégradés. Même fatigués. Même sous tension. Ils tiennent par habitude, par inertie, par dévouement humain.

Apprendre, en revanche, est plus difficile. Car apprendre exige d'accepter que quelque chose remonte qui ne conforte pas immédiatement le sommet, qui déplace les récits, qui force à revoir des routines, qui expose parfois la fragilité derrière l'apparence.

C'est pourquoi l'enjeu de ce livre dépasse de loin l'entreprise ou l'administration.

Il touche à une question plus profonde : quelle relation voulons-nous construire, au Maroc, entre l'autorité et la vérité ? Entre la décision et le terrain ? Entre la loyauté et la lucidité ? Entre l'ordre et l'écoute ?

Il n'y a pas de réponse magique.

Seulement un chemin plus exigeant que les autres : celui qui consiste à bâtir des institutions assez solides pour ne pas craindre ce que savent ceux qui les font tenir.

Le Maroc changera vraiment le jour où ses organisations comprendront que la parole utile n'est pas un danger à contenir, mais une force à organiser.

Le jour où le silence cessera d'être le prix ordinaire de la survie professionnelle.

Le jour où dire vrai ne demandera plus de courage héroïque, mais relèvera simplement d'un fonctionnement normal, adulte, digne.

Ce jour-là, peut-être, nous aurons commencé à réformer non seulement nos structures, mais notre manière même de faire vivre le réel dans nos institutions.

Et ce sera déjà beaucoup.

## **Annexe : Quelques repères bibliographiques**

Les analyses développées dans cet ouvrage ne prétendent pas inaugurer à elles seules un champ de réflexion. Elles s'inscrivent dans un ensemble plus large de travaux consacrés au silence organisationnel, à la prise de parole au travail, à la sécurité psychologique, à la normalisation des écarts, ainsi qu'aux conditions institutionnelles d'une parole utile. Les références ci-dessous n'épuisent pas le sujet. Elles proposent simplement quelques repères solides pour situer ce livre dans une littérature déjà riche, au croisement de la sociologie des organisations, du management, de la sécurité des systèmes et de l'analyse des institutions. ([jstor.org](http://jstor.org))

Morrison, Elizabeth W., et Frances J. Milliken. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, 2000, p. 706-725.

Texte fondateur sur la manière dont les organisations produisent elles-mêmes des climats où les salariés hésitent à faire remonter les problèmes, les désaccords et les informations dérangeantes. ([jstor.org](http://jstor.org))

Van Dyne, Linn, Soon Ang, et Isabel C. Botero. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs." *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, 2003, p. 1359-1392.

Article important pour distinguer plusieurs formes de silence, notamment le silence défensif, résigné ou pro-social. ([onlinelibrary.wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com))

Morrison, Elizabeth W. "Employee Voice and Silence." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, 2014, p. 173-197.

Excellente synthèse sur l'état du champ, ses notions centrales et ses implications pour le fonctionnement des organisations.  
([annualreviews.org](http://annualreviews.org))

Edmondson, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, 1999, p. 350-383.

Référence majeure sur la sécurité psychologique, c'est-à-dire la possibilité, pour les membres d'une équipe, de parler, signaler une erreur ou poser une question sans craindre des conséquences interpersonnelles disproportionnées. ([journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com))

Detert, James R., et Amy C. Edmondson. "Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work." *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 3, 2011, p. 461-488.

Travail essentiel sur les règles implicites d'autocensure et sur les croyances intériorisées qui conduisent les salariés à taire ce qu'ils voient, pensent ou savent. ([scirp.org](http://scirp.org))

Hirschman, Albert O. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard University Press, 1970.

Ouvrage classique pour penser les réponses possibles à la dégradation d'une organisation : partir, parler ou rester loyal. ([hup.harvard.edu](http://hup.harvard.edu))

Vaughan, Diane. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. Chicago, University of Chicago Press, 1996.

Référence majeure sur la "normalisation de la déviance", soit le processus par lequel des écarts répétés finissent par devenir ordinaires et presque invisibles dans une organisation. ([press.uchicago.edu](http://press.uchicago.edu))

Dekker, Sidney. Just Culture: Balancing Safety and Accountability. 3e éd., Boca Raton, CRC Press / Taylor & Francis, 2016.

Ouvrage de référence sur la “culture juste”, qui cherche à articuler responsabilité, apprentissage, sécurité et traitement non réflexe de l’erreur. ([taylorfrancis.com](http://taylorfrancis.com))

ANACT. Mettre en place et animer des espaces de discussion. Ressource pratique sur les espaces de discussion sur le travail, leur animation et leur utilité pour faire remonter le réel au plus près de l’activité. ([anact.fr](http://anact.fr))

Haute Autorité de Santé. Culture de sécurité des soins : comprendre et mesurer.

Document utile pour penser, dans le champ des soins, les conditions d’un signalement utile, d’un apprentissage collectif et d’une gestion non punitive des erreurs. ([has-sante.fr](http://has-sante.fr))

INRS. Risques psychosociaux : ce qu’il faut retenir.

Ressource synthétique sur les liens entre organisation du travail, climat managérial, stress, désengagement, épuisement et risques psychosociaux. ([inrs.fr](http://inrs.fr))

OCDE. Open Government in Morocco. Paris, OECD Publishing, 2015.

Référence utile pour replacer les enjeux de circulation de l’information, de transparence et de gouvernance dans un cadre institutionnel plus large. ([oecd.org](http://oecd.org))



# ADNANE BENCHAKROUN

Adnane Benchakroun est ingénieur en informatique, diplômé de l'ESIEA Paris, grande école française spécialisée dans les technologies numériques. Reconnu pour son rôle pionnier dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Maroc, il est cofondateur de Startup Maroc et initiateur du Startup Africa Summit, deux initiatives majeures en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'émergence d'un écosystème dynamique et inclusif.

Son parcours alterne engagement public et réflexion stratégique : directeur du cabinet du Ministre du Plan (1998-2000), il a ensuite dirigé pendant vingt ans le Centre National de Documentation, avant de rejoindre le Haut-Commissariat au Plan comme conseiller entre 2020 et 2022. Il siège aujourd'hui au Conseil national du Parti de l'Istiqlal et assume la vice-présidence de l'Alliance des Économistes Marocains, où il contribue activement à la pensée économique nationale.

Formateur engagé, il intervient régulièrement dans les médias et conférences pour éclairer les grands enjeux économiques du Royaume : fiscalité, consommation, protection du pouvoir d'achat, politiques publiques et innovation.

Désormais à la retraite, il se consacre au journalisme digital en pilotant L'ODJ Média, plateforme multicanale du groupe Arrissala (portails d'actualité, web radio, web TV, magazines), tout en explorant d'autres formes d'expression : poésie, peinture, écriture et musique.

À travers ce traité, il livre une réflexion personnelle, libre et engagée, dans un langage accessible, à l'attention des nouvelles générations en quête de sens.

## ABOUT ME

