

ALEES – 2EME DEJEUNER DU CYCLE ETHIQUE ET TRAVAIL – 2 DECEMBRE 2014

« Quels risques à promouvoir l'éthique dans le travail ? »©

UN DIALOGUE « FACON THEATRE D'ENTREPRISE » CREE PAR :

PATRICIA ABRAMOVICI

PRESIDENTE DU GEDE (GROUPEMENT DES ENTREPRISES DE DECINES)

DIRIGEANTE CABINET RH SYSTEMS (RH, Management, Organisation des entreprises)

CLOTILDE GIRARD

ANCIEN MANAGER, CONSULTANTE EN QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

INTRODUCTION :

CG : Bonjour, je m'appelle CG.

PA : Bonjour je m'appelle PA. Je suis consultante Ressources Humaines et management, spécialisée en PRPS.

CG : Moi, j'étais manager en entreprise, notamment Directrice Marketing Produits, et aujourd'hui je suis consultante et coach en Management et Qualité de Vie au Travail.

PA : C'est pas mal comme intro, on est là, à un déjeuner ALEES, pour dire qu'on s'occupe du bien-être dans l'entreprise. Ça en jette, tout de même, on ne peut qu'être bien reçues.

CG : Oui enfin, t'as pas dit qu'avant t'étais DRH...donc un peu obligée de composer avec l'éthique, le bien être des salariés... tout ça, tout ça, non ?

PA : Toi t'as bien dit que t'étais dans le marketing, mais pas que ça signifie un peu de mensonge pour enjoliver la situation, non ?

CG : ...Enfin bref, si on est là, c'est justement pour témoigner, au vu de notre expérience actuelle et passée, de la réalité des contraintes et du risque de la mise en place de l'éthique dans l'entreprise, et ceci sous le prisme des relations humaines.

PA : Oui, et si on se dit que chacun a sa propre définition de l'éthique, cela veut dire qu'il faut respecter les désirs et les valeurs de **chacun** en entreprise...

CG : Eh ben avec des entreprises qui comptent par exemple 150 ou même 1000 salariés, On n'est pas sorti de l'auberge !

1) Le manager

PA : On n'a qu'à commencer par une catégorie socio-professionnelle, par exemple, au hasard, les managers ! Tu sais, ceux qu'on accuse de tous les maux : ils ne savent pas manager, et pas de manière humaine, etc. C'est juste parce qu'on oublie qu'eux-mêmes ont peut-être **souffert** pour arriver à cette place et que maintenant ils y tiennent, et surtout aux tâches qu'ils savent bien faire.

CG : Ça, c'est le fameux principe de Peter : tout homme tend à s'élever jusqu'à son niveau d'**incompétence**. Cela veut bien dire que les managers ont eu du mal à devenir compétents à l'échelon supérieur et si ça se trouve, il y a encore des tâches qu'ils devraient accomplir mais dans lesquelles ils se sentent pas vraiment à l'aise, par exemple par manque de formation. Et qu'ils restent plus à l'aise dans leurs tâches basiques.

PA : Si ça se savait, ils **risqueraient de passer pour incompetents**. C'est pour ça qu'ils ont du mal à déléguer les tâches dans lesquelles ils se sentent à l'aise. En plus, s'ils délèguent à quelqu'un qui sait **mieux** faire qu'eux....

CG : Oui, ben ok, mais c'est quand même plus éthique de déléguer : c'est là où les personnes vont se sentir plus autonomes et se révéler...

PA : Mais dans le cas où le manager s'accroche à ses tâches basiques, c'est bien ce qu'on a dit, il va déléguer quoi ?

C'est lui qui va souffrir. **La souffrance du manager**, ça ne compte pas ? En plus, il va **partager son pouvoir, il n'en a pas envie**.

CG : Sauf que la logique veut qu'il passe aux tâches pour lesquelles on l'a nommé : responsabilité de l'équipe, performance, tout ça quoi. Ce qui veut dire qu'il se rende disponible pour son équipe. Et on sait bien que la première source de plainte des équipes c'est l'**absence du manager** qui s'occupe plus de son **reporting** et de participer à des réunions stratégiques que de soutenir son équipe au quotidien.

Si on regarde la dernière étude du top 10 des incivilités, il y a par exemple le fait de ne pas dire bonjour ou au revoir, qui arrive en 3ème position. Le matin, pourquoi ne pas dire bonjour à ses employés, c'est quand même pas si compliqué !

PA : Ben si. D'abord c'est encore un **risque, celui de perte de temps** : on ne va pas perdre du temps à aller dire bonjour à tout le monde, surtout si on n'en connaît pas la moitié. En plus, on prendrait le **risque de devenir abordable** et du coup d'être sollicité pour des sujets qu'on n'a pas envie d'aborder. Par exemple des questions qui auraient un rapport avec une **stratégie confidentielle**. Je suis désolée, il y a des choses que tout le monde n'a pas besoin de savoir. Par exemple, je me souviens très bien d'un cas où personne ne comprenait pourquoi on ne recadrerait pas un directeur général, qui passait plus de temps à faire du travail perso qu'à travailler pour la boîte. La réponse était simple : vu l'énorme réseau professionnel qu'il possédait, il était tout simplement la vitrine de l'entreprise dès qu'il se déplaçait et ça, ça justifiait amplement sa présence dans l'entreprise et aussi son **haut salaire**. Difficile d'expliquer cette stratégie confidentielle aux autres salariés.

CG : En fait, depuis le début, tu ne parles que de risques : risque de se tromper, risque de passer pour incompetent, de se faire mal voir par sa hiérarchie, de perte de temps, de devenir trop abordable...

PA : Oui, ce sont tous ces risques qui sont un frein à l'éthique. Tu sais bien qu'aujourd'hui, on n'a pas **le droit à l'erreur**, c'est mal vu.

CG : Oui, ben le manager il se débrouille, il a été nommé pour ça. En anglais, to manage ça veut bien dire se débrouiller. Il peut tout de même **prendre des risques**, ça fait partie de son job. Dans les cours de management, on cite souvent Bill Gore, un entrepreneur américain dans la chimie, qui allait voir régulièrement ses employés et leur demandait s'ils avaient fait des erreurs récemment. A tous ceux qui leur répondaient : «non, non, j'ai pas fait d'erreur», il disait : «c'est parce que vous n'avez pas pris assez de risques».

PA : Tu dis toi-même que c'est un entrepreneur **américain** ; cette culture de l'erreur vue de manière positive par les américains n'est peut-être pas encore arrivée jusqu'à nous. Nous, on fait encore l'amalgame entre la faute (qui part d'une intention négligente ou même malveillante) et l'erreur. T'as pas des exemples ?

CG : Oh ben oui, tu parles ! j'ai vu des situations où le Directeur avait tellement **peur de l'échec**, qu'il s'en prenait en public à toute personne qui commettait une erreur. « Comment ça se fait que vous n'avez pas anticipé ce problème ? Pourquoi vous n'avez pas pris telle décision ? Vous êtes pas encore allé vérifier par vous-même sur le terrain, qu'est-ce que vous attendez ! ». Ah ben je peux te dire que le résultat était immédiat : déjà, on restait orienté problème et pas solution, et en plus les personnes visées se sentaient humiliées, certaines même, s'anesthésiaient de leurs émotions pour ne pas se sentir touchées, mais tu penses, en fait elles étaient totalement démotivées. Cette façon de procéder brisait les initiatives et la créativité.

PA : Dans ce cas, c'était peut-être une **attitude managériale** un peu limite en plus de sa peur de l'échec. Souvent, les managers qui ne savent pas donner des objectifs que l'on appelle SMART (S comme spécifiques, M comme mesurables, A comme acceptés, je dis bien acceptés par les salariés et pas acceptables, R comme réalistes et T comme définis dans le temps), ceux-là reçoivent eux-mêmes des **injonctions paradoxales**. Entre le terrain et la direction, au milieu de différents services, c'est pas simple d'être sans cesse tiraillé entre des objectifs contradictoires.

CG : Je comprends que cette solitude l'oblige à trancher mais souvent, elle l'empêche aussi d'être éthique. Il y a des moments où c'est bien pratique de mettre en évidence que c'est un autre service qui s'est planté ou qui n'a pas fait son travail à temps.

PA : Si je te comprends bien, le manager est victime du stress mais aussi vecteur de stress. Il pourrait aussi être préventeur de stress.

II Le stress

CG : Ah oui, comment ?

PA : Par exemple en restaurant de façon régulière des **discussions sur le travail** à tous les niveaux de l'entreprise, cela peut permettre d'accroître de façon significative la performance et d'impliquer le personnel. Tu leur donnes l'habitude de travailler ensemble et de résoudre des problèmes en s'appuyant sur les autres, sur l'intelligence collective.

CG: Ben oui, mais pour un manager, c'est plus facile de regarder uniquement le **résultat**, c'est plus **binaire** : atteint, pas atteint. Parler de la **situation de travail**, il n'a pas l'habitude. Et puis le risque c'est de mettre en évidence des dysfonctionnements dans l'organisation ou les processus ! Et après qui va devoir passer du temps à les corriger ? Ou encore si les réunions débouchent sur de l'innovation avec tous les **changements** que ça implique. Pour le manager, c'est du **travail en plus** !

PA : Oui, mais il peut se faire aider, tu vois...

CG : oui, je vois bien : analyse de la pratique, ateliers de co-développement. Tu vends ta sauce, mais eux, managers **et** salariés, la réunionite ils en ont marre. Y a qu'à voir le tableau des top 10 de l'incivilité : ceux qui utilisent leur téléphone portable en réunion ou ceux qui s'ennuient en réunion, eh bien ce sont souvent les managers.

PA : D'être souvent au téléphone leur permet peut-être de ne pas être interpellé avec des questions pour lesquelles ils ne savent pas répondre, rappelle-toi le risque de passer pour un incompetent.

CG : Oh, ben tu sais, c'est le cas de **tous les salariés**. L'étude montre qu'ils ne parlent pas dans l'entreprise de cette souffrance face aux incivilités, de peur d'être incompris ou de passer eux-mêmes pour incompetents.

PA : C'est dommage, ces réunions pourraient être l'endroit où l'on s'exprime et aussi où on reconnaît le travail d'autrui.

CG : Alors qu'aujourd'hui c'est tout l'inverse, aller en réunion, c'est plutôt rentrer sur le ring et essayer de gagner la discussion quitte à **dénoncer** son voisin. Du genre: « Dites, chef, vous avez des nouvelles de la dernière prod, j'ai entendu dire qu'ils avaient encore **foiré** la production de notre plus gros client russe ». Parce qu'il n'y a pas que les managers qui peuvent manquer d'éthique, ce qui est valable pour les managers l'est pour **l'ensemble** des salariés. Donc quelquefois, c'est bien de **diviser pour mieux régner**. Si ça marche aussi bien, c'est parce que chaque travailleur aime bien montrer qu'il travaille mieux que son voisin.

PA : Ouais, et c'est même parfois **encouragé** par les évaluations individuelles ! Chacun veut réussir, quitte à dévaloriser un collaborateur. C'est pas très smart. On peut se demander comment ce genre de comportement se propage, d'ailleurs. Je ne peux pas croire qu'on soit si individualiste.

CG : Détrompe toi, c'est un phénomène collectif insidieux. C'est ce que l'on appelle la **banalisation du mal**. Dans un climat de peur ou de forte pression, des comportements délétères finissent par sembler normaux : « recadrer un collaborateur de façon virulente, s'en prendre publiquement à quelqu'un en réunion, faire de la délation,... ».

Et ça se justifie très bien : « On n'a pas le choix, c'est la crise », « faut réagir, sinon la concurrence va nous bouffer »,...

PA : Attends, aujourd'hui, on parle aussi beaucoup d'intelligence **émotionnelle**. Il y a des émotions positives, celles qui font avancer. Et dans les entreprises, on les écoute de plus en plus. On peut être à l'écoute des salariés et leur demander de temps en temps d'exprimer leurs émotions pour les transformer en positif : « Qu'est-ce qui se passe, t'as l'air contrarié ? Je te sens démotivé en ce moment... »

CG : Oui bien encore un risque : Il ne manquerait plus que le collaborateur commence à nous raconter qu'il a des problèmes perso, **on n'est pas rendu !** Les managers ce ne sont pas des assistantes sociales. Ils ne sont pas formés pour ça. On sait bien que le stress est subjectif et que chaque personne réagit différemment à une situation dite stressante.

Et puis si les managers sont toujours gentils et compréhensifs avec leurs collaborateurs, les équipes ne vont pas se remettre en cause ! **Je vois ça d'ici** : ça va être la porte ouverte à une demande de moyens supplémentaires : plus d'embauche, matériel dernier cri etc.

Tu imagines **le coût !**

Si on commence à demander au manager d'être un leader éthique, toute sa fonction va être bouleversée. Il ne pourra plus se contenter de donner des objectifs en début d'année et de relever les compteurs après.

PA : Il soutiendra chacun des membres, passera du temps pour augmenter leurs compétences, partagera avec eux la responsabilité du résultat !

CG : Si le résultat est positif, c'est plutôt facile de partager la responsabilité, mais en cas d'échec, c'est quand même plus simple de dire que le collaborateur n'est pas à la hauteur et de l'incriminer. Mieux vaut que ce soit lui le fusible plutôt que le responsable du service.

PA : Pourquoi pas me dire aussi qu'en plus on a besoin de personnel flexible, donc avec une concurrence nécessaire entre les gens. Et qu'il ne faut pas oublier qu'on est en période de chômage et que ce serait idiot de ne pas en profiter pour demander plus d'efforts aux gens. Ben voyons !

CG : Bon d'accord, je te rejoins : j'avoue que c'est pas si simple de garder en permanence du recul et de garder son sang froid. Et parfois le manager n'a pas les moyens de ses actions. Je pense surtout au management intermédiaire. Il n'est souvent qu'une **courroie de transmission** et n'a pas beaucoup de **marge de manœuvre**. Même s'il veut se comporter de façon éthique, il a des comptes à rendre, il doit composer avec des moyens restreints (encore plus en temps de crise), il doit se conformer aux priorités de l'entreprise, et puis souvent par mimétisme ou pour se faire bien voir, il va se comporter comme ses chefs.

Parfois même, et c'est humain, il ne s'en rend même plus compte. Il croit que les valeurs de son chef sont les siennes.

Mais bon, il n'a qu'à utiliser **son pouvoir de décision** pour imposer ses propres idées le plus vite possible.

III) Les parties prenantes

PA : Là tu as une vision simpliste de l'entreprise, centrée sur elle-même. Il ne faut pas oublier que l'entreprise vit pour ses parties prenantes : ses actionnaires, ses clients,...

CG : Parlons-en des clients : ils s'en foutent pas mal de toutes les notions de management éthique : ils veulent être livrés le plus vite possible et au moindre coût.

PA : Pas toujours, il y en a qui sont contents de voir que leur fournisseur a une belle image ! De voir qu'il a fait une belle charte éthique,...

CG : Ok, mais si tu fais une charte éthique, la plus belle soit elle, sans impliquer le personnel, je ne suis pas sûre qu'elle soit le reflet de ce qui va se vivre à l'intérieur. Si c'est juste un Voeu Pieu pondu par le service RH, tu vas avoir du mal à y faire adhérer les salariés.

PA : Et s'ils n'adhèrent pas, ils ne seront pas motivés pour améliorer leur rendement et mieux servir le client.

CG : Et ce n'est pas non plus le remède miracle pour résoudre les risques psychosociaux.

PA : Risques psychosociaux, risques psychosociaux... Faut arrêter aussi avec ça. Les managers et les dirigeants ont déjà une tâche pas facile et maintenant on vient les accuser de tous les maux. Et puis attention, ils peuvent être responsables civilement et **pénalement**.

Et nous ? Si on veut être honnête avec nous-mêmes, avec tous ces consultants extérieurs qui vont au fond des choses, font des enquêtes sociales, il y a peut-être des risques de déclencher des prises de conscience qui pourraient conduire à des **conflits sociaux**.

CG : Je suis désolée, on est une partie prenante qui peut apporter beaucoup...

PA : Et aussi faire perdre beaucoup d'argent. Un consultant **c'est cher** et sur le marché, il y a plusieurs personnes qu'on pourrait appeler limite « charlatans » ; donc de l'argent dépensé pour aucun résultat. C'est pas le **résultat** le mot d'ordre dans une entreprise ? Sans compter le travail supplémentaire pour les équipes RH, une perte de temps, etc. On parle des consultants mais tous ces **organismes**, comme l'ANACT, l'AFNOR, etc. on ne sait pas vraiment qui ils sont. Rien que le **document unique**, c'est prise de tête, moins on passe du temps à le remplir, mieux c'est. Et on nous en rajoute avec la norme ISO 26000, c'est sans fin.

CG : Oui, et les équipes RH ne sont pas formées non plus, ne serait-ce qu'aux indicateurs de bien-être au travail. Certes, je comprends aussi qu'elles ont déjà beaucoup à faire avec les syndicats...

PA : Justement, qu'est-ce qu'on va donner à manger aux syndicats si tout est beau dans l'entreprise ? Ils vont nous le reprocher. Il faut montrer qu'il y a un **pouvoir d'opposition**, autrement c'est malsain.

N'oublions pas que l'équilibre de l'entreprise réside aussi dans les contre-pouvoirs existants. Et que les membres du CHSCT ne sont pas toujours formés à toutes ces questions de prévention des risques psychosociaux, d'éthique, etc.

CG : Et le médecin du travail ! Si on le laisse trop faire, il va commencer à trouver du stress partout et mettre en arrêt les personnes à la moindre petite déprime. Heureusement que la PRPS c'est pour éviter l'**absentéisme** ! Et puis on n'est pas là pour s'occuper des problématiques de santé publique, c'est à l'état de le faire. Autre **partie prenante**.

CG : Donc là aussi, si on résume, on peut estimer que les parties prenantes ne sont pas plus impliquées dans une démarche éthique que nos managers.

PA : C'est ça, et on n'a pas encore parlé des actionnaires....pour eux, la notion de risques psychosociaux est floue, avec une **mesurabilité incertaine** qui ne satisfait pas les critères de rationalité auxquels les dirigeants d'entreprise sont habitués.

Et c'est ce qui intéresse **les actionnaires**, qui préfèrent garder l'argent pour des dividendes que pour des actions qu'ils peuvent considérer comme étant du vent. Et qui oserait dire qu'on n'a pas besoin des actionnaires ? En plus, on sait très bien que la valeur des actions monte quand il y a des licenciements, donc ignorer la logique de la bourse serait irresponsable.

CG : C'est vrai que le dirigeant doit défendre ses projets auprès des actionnaires. Même si aujourd'hui les investisseurs regardent plus du côté des fonds éthiques, ça paraît encore difficile d'aller voir les actionnaires et de leur dire : notre priorité c'est l'éthique.

Ils risqueraient de rétorquer : « Vous êtes bien gentils, mais nous, ce qui nous intéresse, c'est le retour sur investissement. Combien ça coûte et combien ça rapporte ? Et puis, en ce moment c'est la crise. Alors c'est une **très bonne idée**, mais vous ferez ça plus tard, quand la rentabilité sera restaurée. » ou alors « L'éthique, la PRPS, c'est surtout un phénomène de mode ; chez nous, on n'en a pas **forcément** besoin ».

CG :

PA : Eh ben, quel dialogue ! T'es sûre qu'on présente ça au déjeuner ALEES ?

CG : Oui, c'est pas un peu **caricatural** ?

PA : Si on recommençait depuis le début ?