

## Analyse de Martin Richer, fondateur de Management & RSE<sup>1</sup> et coordinateur du pôle Affaires sociales de Terra Nova.

Le baromètre cadre de l'Ugict-CGT, publié en mai 2014, souligne que les conflits éthiques sont en augmentation dans les entreprises françaises, avec 55% (+2 points par rapport à février 2010) de cadres considérant être confrontés à des problèmes d'éthique professionnelle. Le secteur public est plus touché que le secteur privé; ainsi, l'éthique professionnelle est mise à mal «souvent» (18,1% vs 10,8%) et «de temps en temps» (45,2% vs 40,3%).

Dans un contexte de crise, où l'accent est davantage porté sur les objectifs et les résultats que sur le sens et les moyens d'action, on assiste à une crise de confiance forte, qui ne s'adresse plus seulement aux responsables politiques, aux médias ou aux grands patrons, mais qui entache désormais la relation de proximité entre le salarié et son entreprise. Une enquête Sofres réalisée en 2009 pour Altedia démontre ainsi que seulement 43% des salariés déclarent avoir confiance dans les dirigeants de leur entreprise, ce taux chutant même à 30% dans la fonction publique.

Conséquence, une augmentation des risques psychosociaux chez les salariés et les dirigeants; car les conflits éthiques, qui reposent notamment sur une tension entre les règles de comportements prescrites par l'organisation et les valeurs personnelles, constituent bien une source d'insatisfaction et de souffrance, au même titre que la pénibilité ou encore le temps passé au travail.

Pour restaurer la confiance, il me semble extrêmement important d'ouvrir des espaces d'expression aux salariés, au-delà des liens hiérarchiques classiques, pour identifier les valeurs communes qui constituent l'exercice du métier, pour

faire émerger les conflits éthiques et corriger les dysfonctionnements. En quoi consiste notre métier? Quel est le but de notre organisation? Quelle est notre utilité sociale en tant que groupe humain? Quelles sont nos valeurs? Quand entrent-elles en contradiction? Comment définissons-nous notre éthique professionnelle?

De cette discussion doivent bien sûr émerger des pistes d'action concrètes, comme par exemple l'évolution de l'organisation du travail, le recrutement de compétences supplémentaires ou la rotation des postes. Ces espaces d'expression sont malheureusement encore peu utilisés par les entreprises et les institutions, alors qu'ils constituent un levier très puissant pour prévenir les risques psychosociaux.

Une autre solution repose sur la mise en œuvre par les équipes opérationnelles de cahiers éthiques, évolutifs et souples, visant à définir des règles de comportements partagées par tous et donc plus facilement applicables. Cela permet en outre de faire vivre la notion de RSE dans les équipes de manière plus incarnée. Et attention, je ne parle pas des codes éthiques, des chartes de comportements, qui pleuvent dans les entreprises, émanant bien souvent des services de direction, sans implication des salariés: ils ont très peu de chances de porter leurs fruits!

Dernier outil pour réduire les conflits éthiques, l'entretien professionnel. Il offre aux salariés la possibilité d'un échange

direct avec les managers, permettant une réflexion sur la valeur du travail et sur les attentes du salarié vis-à-vis de son entreprise, au-delà des objectifs et des résultats.

L'efficacité managériale naît de la rencontre entre le projet de l'entreprise et le projet personnel du salarié.

L'entretien professionnel peut ainsi permettre de trouver une jonction entre les deux et favoriser la coconstruction du parcours professionnel.

C'est également le rôle du dirigeant que d'incarner les valeurs collectives et de faire partager aux salariés l'intérêt de participer au projet de l'entreprise ou de l'organisation. Il existe bien des solutions pour redonner du sens et pour créer les conditions optimales permettant aux salariés d'être impliqués, motivés, et donc davantage efficaces. Car de nombreuses études montrent les liens existant entre l'identification aux valeurs de l'organisation, la fierté d'appartenance, le bien-être au travail et l'efficacité individuelle et collective. ●

1. <http://managementRSE.blogspot.fr>



**L'efficacité managériale naît de la rencontre entre le projet de l'entreprise et le projet personnel du salarié.**