

DilemPro

Vous aider à faire face à un dilemme de responsabilité dans le cadre professionnel. Propositions pour une démarche de discernement



Au commencement, un dilemme de responsabilité individuel et immédiat

Dans le cadre de votre exercice professionnel et dans une situation très concrète, vous avez le sentiment d'être devant un problème relevant de votre compétence immédiate, qui vous pose question : ce dilemme ou cas de conscience est « plutôt individuel », votre responsabilité directe pouvant être engagée.

Faut-il ou non que j'arrête le travail en cours, la chaîne de production, le chantier... car une règle, une norme ou un processus n'est pas respecté et que cela peut avoir des conséquences graves, immédiates ou à terme ?

Puis-je accepter de couvrir ou de taire un agissement d'un de mes collaborateurs, d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique que je pense préjudiciable aux salariés, à mon entreprise ou administration, ou plus largement à l'environnement de celle-ci

Ce que l'on me demande de faire n'est pas correct, au vu des règles ou normes professionnelles qui sont celles de mon métier, au vu des engagements particuliers de mon entreprise en termes de qualité, de déontologie ou d'éthique... Comment m'en sortir, alors que des collègues, des responsables hiérarchiques le font déjà ?

Soit votre décision propre est en cause, soit votre réaction (et donc in fine votre décision) par rapport à une instruction hiérarchique ou des errements de votre service, d'un collaborateur ou de votre hiérarchie. Bien qu'à forte connotation individuelle, cette situation peut avoir une dimension collective voire sociétale. Vous ne pouvez réunir tous vos critères habituels de décision, leur pondération « habituelle » est dans ce cas là trop déséquilibrée par rapport à vos référentiels d'action et de décision. Certains couples de critères sont souvent en opposition, le respect de l'un entraînant la dégradation de l'autre. Par exemple : délais et sécurité du produit ou de l'opérateur, délais et qualité du produit, respect d'une réglementation et adaptation aux contraintes...

Cette situation d'interrogation et de doute vous met en tension entre votre déontologie professionnelle/éthique personnelle et votre fonction au sein de l'entreprise (hiérarchique ou non,) avec ce qu'elle comporte de subordination, d'obéissance et de loyauté, et aussi souvent de soumission, de compromis, voire de compromission.

En fonction de votre réponse, vous engagerez votre responsabilité par rapport à votre employeur, à vos partenaires mais aussi potentiellement et ultérieurement devant des instances disciplinaires, pénales ou civiles.

C'est au nom même de leur responsabilité professionnelle que les cadres se voient reconnaître une liberté d'expression sur leur travail et les conditions de leur exercice professionnel. L'usage de cette liberté fondamentale est quelquefois difficile, notamment lorsque, dans l'exercice de votre mission, vous rencontrez une situation mettant en cause la pérennité de l'entreprise ou contraire à l'ordre public, situation qui peut mettre en jeu votre responsabilité personnelle.

Au risque de voir leur responsabilité engagée, les cadres doivent pouvoir exercer un droit d'alerte en priorité auprès de leurs responsables hiérarchiques, dans le cadre de l'exercice normal de leurs responsabilités managériales ou techniques. Mais cela n'est pas toujours possible.

Cette fiche vous propose **des points d'étape pour une démarche de discernement**, démarche qui peut vous amener à une prise de décision. Cette démarche est formalisée en cinq étapes, sachant que votre réflexion vous fera passer de l'une à l'autre dans un processus nécessairement itératif. Gardez donc à l'esprit qu'il peut y avoir d'autres rationalités procédurales, en fonction notamment de votre contexte et du jeu des acteurs.

Cette fiche n'est là que pour guider votre réflexion.

Les cinq étapes proposées pour votre démarche de discernement :

- 1.** Face au doute, s'interroger pour réduire l'incertitude.
- 2.** Clarifier les termes du dilemme au regard de la mission de votre entreprise ou administration, de celle de votre poste, de vos propres finalités.
- 3.** Interroger les règles du jeu et identifier vos marges de manoeuvre.
- 4.** Initier une prise en charge collective.
- 5.** Faire jouer une alerte professionnelle dans le cadre d'un système organisé.

Pour clarifier les termes du dilemme vous devez bien décrire, et bien sûr pour cela **écrire**, la situation qui vous pose question, ses origines et ses conséquences pressenties, les acteurs concernés, les processus à l'oeuvre. Il s'agit d'**objectiver** au mieux le regard que vous portez sur la situation et d'en **documenter** la description.

De façon transversale à cette démarche de discernement, nous vous suggérons de consolider vos observations et analyses en vous appuyant sur un ou des « tiers de confiance », souvent extérieurs à la hiérarchie de l'entreprise, notamment vos proches et votre réseau de proximité.

Nous vous invitons aussi, si cela vous apparaît possible, à partager votre dilemme de responsabilité et vos analyses avec un groupe de collègues. Un collectif syndical peut également jouer un rôle d'écoute et d'analyse, voire de relais de vos préoccupations.

1. Face au doute, s'interroger pour réduire l'incertitude

Face à la situation de dilemme et de doute, il vous est nécessaire de réduire l'incertitude, incertitude qui peut être technique, managériale, juridique, morale.

Le doute vient aussi de la confrontation de normes d'origine et de légitimité différentes : par exemple, normes techniques et normes managériales, mais aussi confrontation avec les normes clients, celles-ci pesant à la fois sur les normes techniques et les normes managériales.

L'incertitude peut aussi résulter de l'absence de normes. Les normes incontournables sont celles qui pèsent sur la santé, la vie... et pourtant les problèmes d'hygiène et sécurité au travail, de normes « santé » du produit peuvent être négligés pour des raisons de coûts ou de délais.

Chercher à réduire le risque, c'est souvent évaluer le risque acceptable. Quelle pondération faites-vous entre les différents éléments du dilemme ou du problème ? En recherchant le risque acceptable, risquez-vous une situation de cumul des probabilités de défaillance, provoquant alors l'incident ou l'accident grave ?

Cela est vrai face à une incertitude morale ou juridique, mais aussi face à une incertitude technique, voire une controverse scientifique ouverte¹.

Le « clignotant du doute », son niveau d'activation sera différent selon les personnes, les cultures professionnelles. Mais le doute et la réduction du niveau d'incertitude viennent surtout de la confrontation des cultures professionnelles et des expertises complémentaires.

La capacité de développer un regard neuf doit permettre de réinterroger « l'habitude », souvent devenue acceptable en interne, alors qu'elle serait totalement inacceptable à l'extérieur. Pour cela, le point de vue des nouveaux collaborateurs ou collègues est souvent pertinent, encore faut-il souhaiter l'entendre.

Cette situation de doute qui vous est propre, se situe toujours dans un contexte donné ; sa dimension collective et sociale, voire sociétale, doit donc être prise en compte. Aussi, votre interrogation sera plus riche et plus fertile si vous avez la possibilité de la partager avec d'autres, notamment au sein de votre équipe de travail, ou au contraire avec un groupe de cadres extérieur à l'entreprise. Il est alors utile d'interroger les salariés plus anciens - mais aussi d'entendre les étonnements des plus nouveaux, de rechercher les situations semblables qui se sont déjà produites et de les analyser en termes de bilan/risques.

Alors qu'en milieu professionnel la dynamique de l'échange est fragilisée par « le monde du silence », l'interrogation collective est centrale dans une démarche de discernement professionnel sur une situation de dilemme ; mais elle n'est pas toujours possible...

Votre situation, vos observations et analyses

¹ Par controverse scientifique ouverte, nous entendons les interrogations des scientifiques ou d'un groupe de scientifiques, en raison du principe de précaution, sur la nature du danger de tel ou tel produit, de telle ou telle démarche.

2. Clarifier les termes du dilemme au regard de la mission de votre entreprise ou administration, de celle de votre poste, de vos propres finalités.

Interrogez la situation au regard de la **mission et des principes d'action** (explicites ou non) **de votre entreprise et de votre poste**. Ce point est particulièrement délicat, car ces éléments ne sont pas souvent clairement définis. Eu égard à la fragmentation des processus de travail mais aussi des entreprises elles-mêmes, il est également difficile dans bien des situations professionnelles de savoir pour qui l'on travaille réellement. Enfin, soyez attentif à identifier les contradictions liées à votre mission, voire les injonctions contradictoires qui pèsent sur votre activité.

Vous aurez aussi à interroger la situation au regard de **vos propres finalités et objectifs**, et de leur impact sur votre exercice professionnel.

Il vous faudra analyser en profondeur vos intentions, en faisant attention aux risques de focalisation excessive, en gardant une juste proportion entre la gravité du problème posé et l'énergie que vous consacrez à le résoudre et, dans le même temps, en prenant de la distance avec les dimensions affectives et émotionnelles de la situation. En d'autres termes : « La bataille de Don Quichotte contre les moulins à vent valait-elle la peine d'être engagée ? »

En fonction de la situation, votre interrogation devra également prendre en compte les grandes normes internationales, les normes juridiques nationales et internationales, les textes propres à l'entreprise, normatifs ou déclaratifs.

Vos observations et analyses

3. Interroger les règles du jeu et identifier vos marges de manœuvre

Si, au terme de cette clarification, le dilemme n'est pas résolu, vous devrez rechercher comment poser les problèmes au-delà de votre sphère de responsabilité, et ainsi éviter le cloisonnement ou l'enfermement.

Cette interrogation vous conduira à être au clair sur les compétences des membres de votre hiérarchie et de leurs attentes, ainsi que sur les compétences et attentes de vos collègues et collaborateurs.

Vous porterez une attention particulière aux éléments suivants :

- Les intentions des acteurs en présence par rapport à leurs rôles respectifs ;
- Les motivations exprimées ou perçues ;
- Les « focalisations » qui empêchent de voir et de faire...

Interroger ainsi les règles du jeu de l'entreprise, pour mieux les identifier, peut permettre d'élargir les marges de manoeuvre en repérant qui, au sein de l'entreprise ou administration, est en mesure de vous éclairer sur la situation, le cas échéant d'intervenir sur la situation, et vous aider à résoudre votre dilemme.

En fonction de la situation, vous serez attentif à repérer des acteurs qui pourront porter un regard différent en raison de leur positionnement ou fonction : responsable de la déontologie, auditeur ou inspecteur général, représentant syndical, responsable Hygiène et sécurité.... Certains de ces acteurs devraient être à même de prendre en compte votre problème soit dans le cadre d'une alerte professionnelle soit dans le cadre d'une action syndicale.

Dans le même temps vous devrez aussi envisager les conséquences des choix et décisions que vous serez amené à poser, notamment sur l'exercice de vos fonctions, sur votre positionnement au sein de l'entreprise ou administration, sur votre parcours professionnel mais aussi sur le devenir de votre emploi.

Vos observations et analyses

4. Initier une prise en charge collective

Si cette mise en discussion de votre dilemme ne vous fournit ni réponse satisfaisante ni solution, et que les directives de votre hiérarchie font émerger un cas de conscience, vous risquez de devoir affronter un conflit.

Pour y faire face, il est alors nécessaire de donner une dimension collective à votre dilemme de responsabilité. En fonction de l'analyse de la situation et du jeu des acteurs, un représentant syndical, un délégué du personnel ou un représentant au CHSCT ou au CE peut initier une démarche plus collective et assurer ainsi une certaine protection car vous ne serez pas exposé en première ligne. Cela peut aussi prendre la forme d'une discussion et de propositions au sein d'un groupe de collègues de votre service. Tout dépend bien sûr du problème et de l'ambiance au travail !

Dans certaines situations limites, cette action collective pourra s'appuyer sur une communication externe ou médiatique. Il est alors important de bien en mesurer les conséquences, notamment sur la situation individuelle de chacun par rapport à son statut, son contrat de travail mais également pour l'entreprise.

Vos observations et analyses

5. Faire jouer une alerte professionnelle dans le cadre d'un système organisé

Lorsqu'à l'issue de votre réflexion et des contacts éventuels pris au sein de l'entreprise, il ne vous apparaît pas possible d'intervenir directement sur la situation ou par l'intermédiaire d'un tiers collectif, vous pouvez déclencher une **alerte professionnelle** dans le cadre du système organisé dans l'entreprise (quand il existe).

Ces systèmes, actuellement encadrés par une décision de la CNIL de décembre 2005, assurent la confidentialité et la protection du lanceur d'alerte. En règle générale, ces systèmes sont connus dans l'entreprise et accessibles via les intranet et les messageries électroniques. (cf. le dossier Alerte professionnelle sur le site de la CFDT Cadres www.cadres-plus.net).

Si vous êtes agent public, vous avez la possibilité de signaler tout crime ou délit au procureur de la République : « toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs » (Code de procédure pénale, art 40 § 2). La mise en oeuvre de cette disposition est cependant de mise en oeuvre difficile, non par la procédure, mais par les effets en retour. Penser à vérifier les modalités particulières qui ont pu être mises en oeuvre dans votre organisme, notamment auprès des inspections générales ou des directions des ressources humaines.

Vos observations et analyses

CFDT Cadres
47, avenue Simon-Bolivar, 75950 Cedex 19
Tél. : 01 56 41 55 00 - Mél: contact@cadres.cfdt.fr