

Sanctionner ou pas ?

6 cas de conscience

Entre un salarié qui sombre dans l'alcoolisme et un autre qui vole dans les ateliers, il n'y a souvent qu'une solution pour les managers : sévir. Pourtant, on peut gérer avec doigté ces situations « hors norme », sans basculer dans un management laxiste ou thérapeutique. Témoignages.

La Défense, janvier 2003, chez Total.

Des bruits courent sur Roger*, cadre technique. Selon la rumeur, il boit. Un sérieux casse-tête pour la DRH, car c'est un bon professionnel. Au lieu de l'étiqueter « alcoolique » et de le placardiser – un réflexe fréquent dans les entreprises qui préfèrent ignorer le malaise – la direction finit par payer à ce salarié un accompagnement par un consultant. Une vingtaine d'entretiens et il a compris pourquoi l'alcool était devenu son médicament. « Ce cas prouve que l'on peut être dirigeant, avoir des objectifs de rentabilité et être humain ! », assure Patrice de Dompure, cofondateur du cabinet Discerner, qui a suivi ce collaborateur. Des salariés qui craquent parce qu'ils sont confrontés à des difficultés d'ordre privé ou professionnel, il y en a dans toutes les

entreprises. Tout simplement parce que ces situations font partie de la vie. Dans ces cas-là, le manager doit-il se voiler la face ? Sanctionner ? Sacré dilemme.

Et comment réagir à ces autres dérapages contraires à la norme de l'entreprise ; le vol, les utilisations abusives du matériel ? Le rappel de la loi est nécessaire, mais l'appliquer au pied de la lettre, est-ce toujours la meilleure solution ? Pas sûr...

En témoigne cette histoire, rapportée par le coach Jean Lepelletier, directeur du groupe Equipe et développement. Vincent*, responsable de la maintenance et secrétaire du CE d'un équipementier automobile, a maille à partir avec sa direction. Motif ? Il pique dans la caisse. Il risque d'être mis à la porte. Par solidarité, le personnel se met en grève. La direction, coincée, propose un compromis : si Vincent rembourse, avec des facilités de paiement, l'entreprise « passera l'éponge », sans engager de poursuites. En revanche, ce salarié a accepté de réaliser une mission sans contrepartie financière. En agissant avec souplesse, la hiérarchie a évité un conflit social qui risquait de la fragiliser. Et le salarié a sauvé sa peau. « Ce mode de gestion reflète un management adulte et créatif, estime Jean Lepelletier. Preuve que l'on a parfois intérêt à ne pas adopter une position normative stricte, à condition que toutes les parties soient gagnantes. » Selon

ce coach, la sanction a un effet pervers : elle imprime dans l'inconscient collectif l'image d'une direction rigide, et réactive le pernicieux rapport dominant-dominé... Certes, le manager est là pour rappeler les règles et les faire appliquer. Mais, considérer les situations critiques et les êtres humains avec tolérance et psychologie peut, au contraire, favoriser un cercle vertueux : « Lorsqu'un manager voit ce qu'il y a de meilleur dans l'individu, celui-ci exprimera le bon côté de lui-même, alors que s'il pointe ce qui est défaillant en lui, il exacerbe son point faible », extrapole Jean Lepelletier. Si les dérives se répètent, la sanction exemplaire s'impose, tempère-t-il, sinon, on risque de créer un sentiment d'injustice collective. Mais vous pouvez parfois vous laisser guider par votre conscience. D'un événement atypique, l'entreprise peut sortir transformée, les salariés reconnaissants, le dirigeant grandi... ●

MARIE-JOSÉ GAVA

* A la demande de l'intéressé, son prénom a été modifié.

EN SAVOIR PLUS

BIBLIO

- > « Le manager est un psy », Jean-Luc Emery et Eric Albert, Editions d'organisation.
- > « Humanagement : pour un management humain des entreprises et des organisations », Jean Rigollet, Eska.

1 Des voleurs attachés à leur entreprise



« Je n'ai pas poursuivi les salariés qui avaient dérobé les meubles, j'ai instauré des tarifs préférentiels »

ARMAND WIZENBERG, P-DG d'Antix (fabrication de meubles rustiques, 200 salariés aujourd'hui).

« Le jour où j'ai appris que près de la moitié de mes quatre-vingt salariés s'équipaient "à l'œil", avec les meubles fabriqués dans l'entreprise, j'ai été consterné ! J'ai découvert le pot aux roses par hasard. Une collaboratrice insistait depuis longtemps pour nous inviter chez elle à déjeuner, ma compagne et moi. Je lui ai dit : "Ok, dimanche ?" ; elle a fondu en larmes. Elle ne pensait pas que j'accepterai ! Et de m'avouer avec honte : "C'est impossible, car mon domicile est entièrement meublé en Antix !". L'aveu était de taille, tout comme le montant du vol : de l'ordre de 40 000 francs à l'époque... Ma collaboratrice n'a pas tardé à se confier : son beau-frère, responsable des expéditions, était à la tête du réseau. Disposant de cet aveu, il m'a été facile de remonter la filière sans l'aide de la police, car je voulais gérer l'affaire sans faire de vagues. D'abord, parce que je n'aime pas les conflits. Ensuite, j'étais soulagé de savoir qu'il n'y

avait pas eu de réseau de revente à l'extérieur. A ma place, d'autres employeurs en auraient peut-être profité pour organiser une "charrette", d'autant que certains élus du personnel étaient dans le lot. J'ai tenu compte du fait que cette fauche était le signe que mes salariés appréciaient ce qu'ils fabriquaient !

Le facteur humain a en effet été déterminant dans ma façon d'appréhender cette situation complexe : je sais que l'homme peut être plein de grandeur ou de faiblesses... Toutefois, l'incident nécessitait réparation. J'ai passé un accord verbal avec le "chef du réseau" : il m'a aidé à dresser la liste des salariés impliqués dans les vols. En contrepartie, je me suis engagé par écrit à ne licencier personne, ni à envisager de poursuites pénales. Il était convenu que chacun rende les meubles ou les achète à tarif préférentiel, selon son niveau de rémunération. Par la suite, j'ai prévu des procédures pour éviter les dérapages. Je n'avais jamais géré une situation aussi atypique. Cette affaire, qui aurait pu être catastrophique, a profondément marqué l'inconscient collectif. Je crois qu'elle a créé un esprit d'entreprise et contribué à me construire une image de "Sage". » ●

2 Une salariée abuse du téléphone

« Elle avait des circonstances familiales atténuantes. Un simple remboursement a clos l'incident »

ANTOINE WILHELM, P-DG de Strauss Vonderweidt (grossiste en quincaillerie).

« J'ai eu la mauvaise surprise de devoir régler des factures de téléphone exorbitantes. Pas question de laisser passer... Après une enquête poste par poste, j'ai découvert que l'abus venait d'une jeune salariée qui appelait sa famille à l'étranger. Cela aurait pu être un motif de renvoi. Mais je crois qu'il y a des situations où un manager doit être capable de compassion et de ne pas appliquer le règlement à la lettre. Je me suis dit que cette personne souffrait probablement d'être éloignée de ses proches. Elle avait un motif affectif, touchant... Je me suis montré moins sévère que j'aurais pu l'être en pareil cas, mais j'ai tout de même voulu formaliser les choses. J'ai convoqué cette salariée et lui ai demandé de rembourser en partie sa note téléphonique. Je voulais que cet acte de management serve d'exemple, pour dissuader d'autres éventuels abus. En revanche, je n'ai pas communiqué en interne sur l'incident. Mais tout finit toujours par se savoir. » ● (suite page 110) ///



JAVOTTE BOUTILLIER/LUCE

/// (suite de la page 109)



4

L'infirmier a emménagé dans l'usine

« Entre ce boat people et nous, il y avait un décalage culturel flagrant. Je ne pouvais lui en faire grief »

FABIENNE A.*, ex-DRH dans un groupe de mécanique de Saône-et-Loire.

« Dans ma carrière de DRH, j'ai dû gérer un cas de management atypique. Il y a quelques années, le patron de notre site industriel, qui était très tourné vers le social, avait embauché un infirmier "boat people". Un jour, son chef d'atelier découvre dans le local attenant à l'infirmier, un réchaud, un lit et du linge qui séchait... Le jeune thaïlandais semblait avoir élu domicile dans l'usine! A la fin de la journée, il badgeait comme s'il quittait l'entreprise; à la nuit tombée, il regagnait "ses pénates" en se faufilant par le trou qu'il avait découpé dans la clôture de l'usine. Alertée, j'ai jugé cette situation inacceptable. D'autant que ce salarié s'était installé près des zones d'atelier "secret défense". C'était un motif de renvoi immédiat.

Mon patron, le chef d'atelier et moi étions cependant très embarrassés: ce jeune homme, qui était encore en période d'essai, était en effet très dévoué et irréprochable dans son travail. Pour lui faire prendre conscience de la gravité de sa faute, nous avons décidé de le convoquer, avec une "lettre au dossier". Mais nous avons assoupli notre position, en tenant compte d'un décalage culturel évident. J'ai aidé ce jeune thaïlandais à s'intégrer en lui proposant une avance sur salaire, une formation, le soutien d'un tuteur, une place dans un foyer de travailleurs, et j'ai renouvelé sa période d'essai. » ●

* A la demande de l'intéressée, son prénom a été modifié.

3

Un divorcé au bord de la crise

« Pour éviter qu'il "pète les plombs" au travail, je lui ai proposé une aide financière »

YVAN PARADÉS, P-DG de Proxim, (services de sécurité aux entreprises industrielles, notamment).

« Récemment, un de mes cadres technico-commerciaux m'a confié qu'il était sur le point de divorcer. Avant que son problème ne débouche sur une crise personnelle plus grave qui affecterait son travail et comme il fait partie des collaborateurs qui comptent dans l'entreprise, je lui ai proposé de l'aider financièrement. Pour lui permettre de payer

ses frais d'avocat, je lui ai consenti un prêt d'honneur de 3000 euros à ce jour, remboursable sur deux ans. Il a accepté ma proposition sur le champ.

En tant que patron, j'estime que j'ai un rôle à jouer dans le bien-être de mes salariés.

Certes, j'ai pris un risque: en cas de démission ou de "clash" avec ce collaborateur, ses remboursements seront déduits de mon compte personnel... Mais c'est un risque mesuré, car je crois que s'il se sent bien dans son travail, et qu'il n'est pas pris à la gorge par des problèmes financiers, il n'y a pas de raison que cela tourne mal. C'est une question de confiance réciproque. Si je n'avais pas noué une relation authentique avec ce collaborateur, lui-même se serait méfié; il n'aurait jamais accepté mon aide. » ●

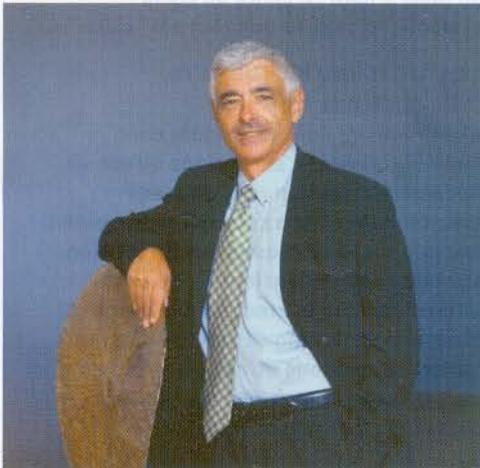
5

Une bourde
qui a
coûté cher

« L'erreur de ma
collaboratrice relevait d'une
faute de notre management,
je ne l'ai pas licenciée »

LUC DOUBLET, président de la société Doublet
(fabrication et gestion d'équipements événementiels,
200 salariés).

« Depuis deux ans, notre entreprise gère l'installation et le déplacement du matériel du Tour de France. L'an dernier, la collaboratrice à qui nous avons confié le suivi de cette mission a commis une erreur : elle a oublié d'assurer la flotte de véhicules loués pour l'événement. Cet oubli aurait pu passer inaperçu, mais un accident de voiture est survenu... La facture a été élevée : près de 40 000 euros de dégâts de notre poche ! Cette collaboratrice était effondrée. Dans une autre entreprise, elle aurait sans doute été licenciée pour faute grave. Moi, j'ai une autre philosophie. Si un collaborateur commet une "bourde", j'incrimine d'abord l'organisation et non l'individu. Pas de système victimaire chez nous ! Par ailleurs, je fais toujours un distinguo entre l'erreur et la faute. Dans cette situation, j'ai considéré que cette salariée avait commis une erreur, pas une faute. En revanche, c'était une faute de management que de ne pas l'avoir assez briefée et validé son travail. Notre équipe dirigeante a donc eu une part de responsabilité dans l'incident. C'était une affaire de "relations humaines", terme que je préfère à celui de "ressources humaines". Cette collaboratrice étant compétente, je n'ai pas voulu m'en séparer. En revanche, nous avons formalisé des procédures pour éviter que ce genre de "boulette" ne se reproduise. »



6

Un bossueur
qui
chaparde

« J'ai refusé sa démission
car au fond, c'est un type
bien en qui j'ai toujours eu
confiance »

BERNARD CAROFF, P-DG de la société Caroff
(agroalimentaire), vice-président du CJD
(Centre des jeunes dirigeants).

« L'an dernier, un dimanche, j'ai été réveillé en pleine nuit par un coup de fil de la gendarmerie. Stupéfaction : un de mes salariés venait d'être pris en flagrant délit de vol de tomates dans l'entreprise. Je n'ai pas porté plainte. Le lendemain, le jeune gars, confus, m'a présenté sa démission. Je l'ai refusée. Il était sidéré ! Pourquoi cette indulgence ? D'abord, parce que j'ai tout de suite positivé. Je me suis dit : "Il a eu le culot de venir la nuit, c'est une preuve d'audace !" Ensuite, j'ai toujours cru dans le potentiel de ce jeune, un peu turbulent, certes, mais au fond, c'est un chic type bourré d'énergie. Enfin, en tant que dirigeant, je considère que j'ai une responsabilité sociétale : si j'avais accepté la démission de ce gars, il aurait peut-être mal tourné... Depuis, son comportement à mon égard a changé du tout au tout. Tellement plus positif ! En ne lui tenant pas rigueur de son acte, j'ai

voulu lui montrer ma confiance. Et je continue de le faire. Par exemple, il s'est présenté aux élections des délégués du personnel ; je l'ai laissé faire, malgré les réactions de mon encadrement. Et il a été élu. Je l'ai encouragé à me faire part de ses idées. De la création d'une crèche pour le personnel à l'aménagement d'horaires variables, je les ai toutes acceptées. Je lui ai aussi proposé une nouvelle mission dans la société, mais j'ai refusé pour le moment sa demande d'augmentation. La tolérance a toujours fait partie de ma philosophie de vie. Je ne suis pas de ces patrons qui virent dès qu'un salarié dérape ! A moi de favoriser le dialogue, en restant ferme, car on est là pour faire tourner l'entreprise. Ainsi, il y a quelques années, lorsqu'une de nos collaboratrices a craqué, battue par son mari alcoolique, nous l'avons aidée à changer de logement et lui avons proposé une avance sur salaire. Mais quand elle a voulu quitter son travail à 16 heures pour chercher ses enfants à l'école, j'ai dû refuser. Récemment, une autre salariée a plongé dans la dépression, suite au décès de sa fille. Pendant ses six mois d'absence, j'ai demandé au personnel de lui rendre visite régulièrement, pour lui montrer qu'on la soutenait dans l'épreuve. »