

**CODES DE CONDUITE  
POUR MANAGERS  
DE PROXIMITÉ**

Par la méthode des incidents critiques appliquée à des récits de vie

Christian BOURION

Institut Commercial de Nancy

Université de Nancy 2

**Résumé**

Démarche empirique de détermination - à partir d'un bilan de 171 incidents critiques, tiré de 414 récits d'expérience professionnelle, issus d'une base de 1105 récits d'expériences de jeunes managers diplômés - de 25 codes de conduites améliorant durablement la gestion de proximité des ressources humaines au cours de l'action, si les managers se sentent socialement responsables et se trouvent face à des collaborateurs parties prenantes.

**Préambule**

Si les *savoirs traditionnels* ne semblent pas avoir posé de problèmes majeurs aux dispositifs d'enseignement de la gestion, il n'en est pas de même des disciplines qui concernent la mise en œuvre sur le terrain comme le management de proximité qui exige un niveau élevé de professionnalisation des comportements s'appuyant sur la *Gestion de Soi* ou le *Self Management*. Pourtant, sans contester la pertinence des *savoir faire* et *savoir être* dans l'appareillage des jeunes managers diplômés en vue de leur professionnalisation, les enseignants-chercheurs s'interrogent sur la légitimité des contenus de ces nouvelles disciplines. D'où l'idée de reprendre le processus de constitution de la discipline au départ en s'appuyant sur un triple dispositif : un observatoire permanent de collecte des données, la démarche de la *Grounded Theory* (Strauss et Corbin, 2004) et la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour constituer un savoir de cette catégorie en procédant à la collecte, la codification et à l'interprétation d'un millier de récits d'expériences (BERTAUX, 1997) concernant des situations de difficultés, d'erreurs, de conflits où se sont produit des dérapages dans les recadrages pour rechercher ensuite, catégorie par catégorie, la formulation de conseils de conduite sous forme de codes qui, s'ils n'avaient pas été transgressés, auraient évié les problèmes en question. Avec une telle démarche empirique, l'enseignement de ces codes de conduite ne reposerait plus sur une théorie, une idéologie, une mode ou une morale du management, mais plus simplement sur l'efficacité démontrée. Une telle approche fournirait au management de proximité un statut d'ordre scientifique, tout en le rendant actionnable et transmissible.

**1. Méthodologie**

Pour répondre à ce besoin, nous avons interrogé notre dispositif permanent de collecte de données, qui a accumulé au 3/5/2005, 1105 écrits d'expériences, concernant dix générations de jeunes managers (1995 - 2005)<sup>1</sup> et qui concerne une population cible diplômée bac plus 5, des Masters aux MBA, possédant entre 2 et 10 ans d'expérience, en utilisant la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954). La collecte résulte toujours de la même commande : «*Décrivez une situation professionnelle importante à vos propres yeux, suivant vos propres normes* ». Notre démarche a été de repérer les situations où les choses se sont mal déroulées à l'aide de mots-clés, tels que «*difficulté* », «*erreur* » ou «*faute* », pour former une *collection de situations difficiles*. Nous avons constaté que cette collection décrivait les erreurs mais aussi les méthodes de recadrage des jeunes managers diplômés. Nous avons procédé ensuite à une codification des verbatims par famille de situations

---

<sup>1</sup> DESS, Diplômés grandes écoles, Formation continue, IAE, Licence pro, MBA, MIAGE, MSG, et MSTCF.

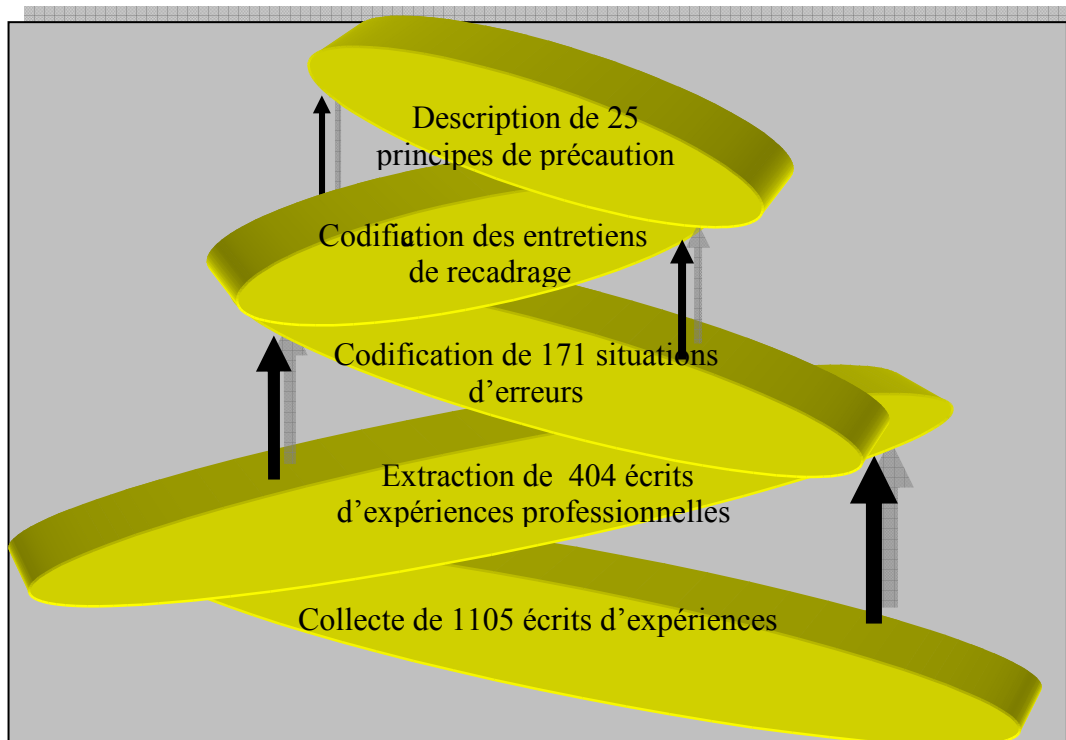
difficiles en poussant la classification jusqu'à ce que chaque famille fasse émerger la convergence vers la « *transgression d'un principe précis* », que ce soit lors de la production de l'erreur ou que ce soit lors du recadrage. La collection de verbatims devient alors descriptive d'une série de conduites dont on évalue l'écart par rapport à un code implicite. Nous avons ainsi mis à jour 25 principes de précaution. Principes qui, s'ils avaient été respectés, auraient fait disparaître les 171 situations d'erreurs, les souffrances et les dérapages qui les accompagnent... La force de la démonstration vient des quantités de récits traités. Cette quantité n'a pu être atteinte qu'en raison de la démocratisation des ordinateurs portables qui favorise la généralisation du courriel avec fichier attaché et, enfin, de l'émergence de *l'histoire de vie* dans la culture ordinaire où, à l'instar des artistes, les jeunes managers diplômés ne craignent plus de *raconter ce qu'ils ratent*.

## **2. Etat de l'art**

Les codes de conduite sont des engagements volontaires qui précèdent l'obligation juridique de se conformer à une pratique. Le mouvement des codes de conduite prend naissance au cours des dernières décennies du vingtième siècle. Il se constitue d'abord d'initiatives comme celle du pasteur Léon Sullivan qui établit en 1977 les *Sullivan Principles*. Le pasteur exige que les compagnies américaines qui opèrent en Afrique du Sud, contribuent à «promouvoir la justice économique, sociale et politique». Mais la généralisation du mouvement se déclenche après que des campagnes médiatiques mondiales révèlent des scandales comme ceux des *sweatshops*, les «ateliers – bagnes». Ces campagnes font le tour de la planète et déclenchent de puissants mouvements d'opinions et d'associations. Émerge alors une peur entrepreneuriale de voir sa marque devenir un contre symbole comme Nike. Il s'ensuit une prise de conscience qui se traduit par l'adoption et la proclamation massives de codes de conduites sociaux et écologiques.

En France, les codes de conduites deviennent un sujet de recherche dans la première décennie du vingt et unième siècle, notamment dans les disciplines juridiques, avec les travaux de SOBCZAK (2002), puis dans les disciplines des sciences de gestion, avec la multiplication des colloques sur le développement durable et la RSE, L'ADERSE qui présente les premiers travaux de chercheurs. La présente recherche concerne la première analyse des conduites de recadrage des agents par la hiérarchie, conduites identifiées comme une source déterminante de la souffrance au travail. Elle propose l'élaboration d'un code concernant la démarche du recadrage qui économise cette souffrance.

Au niveau méthodologique, la recherche s'appuie sur les travaux suivants : concernant les récits de vie, en tant que support légitimes d'une étude scientifique. Ce sont les travaux de BRUNER aux Etats-Unis (1990) et de BERTAUX en France (1997) qui sont à l'origine de la reconnaissance des récits de vie par les sciences de gestion. Au niveau de la démarche empirique, ce sont les travaux de KUHN (1962) sur *La structure des révolutions scientifiques* qui la légitiment. Quant à la « Grounded Theory », (GLASER et STRAUSS, 1967 ; STRAUSS et CORBIN, 2004), elle fournit le modèle opérationnel de recherche de sens, modèle traduit en français par « théorie enracinée », « ancrée » ou « fondée », l'assertion « fondée » semblant désormais dominante. Mais, en définitive, c'est sans doute l'apparition de logiciels comme ALCESTE, ATLAS.TI, PROSPERO ou TROPES ZOOM qui opérationnalisent la méthode et permettent l'émergence de recherches à partir de récits d'expériences...



**Tableau 1** : la démarche empirique de l'étude

Nous présenterons les résultats concernant d'abord les erreurs qui jouent un rôle de « starter » aux situations, nous présenterons ensuite leurs processus résolutives puis les dérapages lors des entretiens de recadrage, pour proposer finalement les codes de conduite qui émergent si on veut éviter ces difficultés...

### **3. LES ERREURS DES JEUNES MANAGERS DIPLOMES**

La plupart des postes concernés sont opérationnels. Le jeune manager diplômé en gestion obéit à une tradition selon laquelle ces premiers postes sont considérés comme étant incontournables en raison de leur fort potentiel d'apprentissage : « *C'est comme le premier séjour aux Etats-Unis ! Les trois premiers mois, on est complètement perdu, mais au bout de 6 mois, on parle couramment la langue...* ».

Pour étudier les difficultés rencontrées dans ces postes, nous extrayons de la base les récits professionnels, soit 414 textes. Ces écrits décrivent 171 situations d'erreurs. Il s'agit « d'incidents » de proximité, à deux exceptions près. Ces incidents impliquent 139 des 414 professionnels concernés.

Plusieurs mots-clés sont utilisés. Le tâtonnement permet de retenir « *erreur* » et d'éliminer « *faute* », qui concerne un autre champ, ainsi que « *difficulté* », où le processus d'erreur laisse généralement place à la résolution. La collection « erreurs » nous fournit 455 verbatims, le mot « erreur » étant utilisable plusieurs fois pour désigner une seule et même situation.

Nombre de verbatims figurant dans la collection en fonction des mots-clés	Fréquences absolues			indice PME 100 en GE
	PME :	GE :	Total :	
	75	370	445	
Difficultés	108	362	470	128,0
Erreurs	96	359	455	115,0
Fautes	31	133	164	100,2

**Tableau 2** : les situations étudiées

Les scripteurs assimilent le plus souvent l'erreur et ses causes. Dans une première approche, l'erreur est réduite à une problématique d'affectation de ressources. Dans cette

situation de décision, deux valeurs sont en concurrence. L'erreur se produit quand la valeur choisie s'avère illégitime. Nous regroupons les données et nous constatons que **75 % des erreurs sont imputables à la priorité donnée aux valeurs affectives**. Ce serait la capacité à gérer cette priorité différemment qui signerait la maturité professionnelle du jeune manager diplômé...

Les ressources mises en cause dans le processus d'erreur		Fréq. Rel.
Ressources matérielles	Fatigue et manque de pratique	7,1 %
	Usage délicat des ressources financières	7,9 %
	Insuffisance du temps disponible	10,4 %
	Total	25,4 %
Ressources affectives ou émotionnelles	Implication, surmotivation, surinvestissement	18,0 %
	Déficit informationnel (absence de lien)	23,3 %
	Inégalité de recrutement ou de traitement	33,3 %
	Total	<b>74,6 %</b>

**Tableau 3** : les causes des 171 erreurs

#### **4. LES PROCESSUS RESOLUTOIRES DES JEUNES MANAGERS DIPLOMES**

Une partie des erreurs donne naissance à un processus d'assimilation, suivi d'un début de résolution, suivant une *logique de boucle* (ARGYRIS, 1977) réalisée sous la pression de la nécessité qui, conformément à la prédiction psychanalytique, (FREUD, 1965) résulte d'une *intégration de la règle* selon un processus décrit par la *théorie de l'apprentissage organisationnel* (ARGYRIS, 1977; SCHÖN, 1978). L'intégration de ce nouveau savoir être est celui qui donne la possibilité d'accéder à l'autonomie sans perdre en efficacité. Il permet la *gestion de soi*, le *pilotage de soi*. Il permet de contrôler ex post et de modifier ex ante ses propres comportements.

#### **Concernant la relation au temps de travail**

L'unité qui mesure le temps au travail du jeune diplômé est variable, on peut parler d'un « *ressenti horaire* ». Si le travail est source d'ennui, le temps devient trop long, si le travail est source d'apprentissage et d'enrichissement, le temps devient trop court et il faut en trouver plus. Mais si, malgré cela, le travail ne peut pas être réalisé vu son volume, la situation devient insurmontable et c'est la notion de respect de soi-même qui va arbitrer.

Unité : le verbatim	Volume des collections			indice comparatif 100 en GE
	PME : 75	GE : 370	Total : 445	
« Motiv »	114	367	481	133,5
Horaire	39	129	168	129,9

**Tableau 4** : les deux collections de verbatims traitant du « *ressenti horaire* »

Si le travail est source d'apprentissage et d'enrichissement, *Le plaisir de travailler* (THEVENET, 2000) se met progressivement en place et les jeunes managers diplômés manquent de temps pour leur travail : ils désinvestissent leur *temps personnel* au profit du *temps professionnel*. L'analyse textuelle nous fait alors pénétrer dans une dialectique où l'unité de compte est le plaisir d'apprendre : « *Ce travail m'enrichit* ». « *Ce n'est pas une question d'argent* ». « *Lors de cette première journée, je travaillais pendant 11 h d'affilée... de retour chez moi, j'étais certes crevée mais quelque part très contente* ». « *Mon poste est intéressant, je ne regarde pas mes horaires, on travaille tous ensemble avec enthousiasme* ».

« Les horaires étaient très lourds, mais nous avons une excellente réputation sur le marché de l'import-export, étant donné notre professionnalisme ». « Je me suis investie excessivement...J'étais tellement emballée... que je ne comptais plus mes heures de travail ». « Cette situation était valorisante même si le travail était fatigant (du fait des heures) et dans des conditions de travail vraiment moyennes. ». « Cette expérience fut gratifiante et épuisante, je n'ai pas compté mes heures ». « C'était une période passionnante et riche d'expérience mais très chargée, où il a fallu travailler sans compter ses heures ». « Le lendemain et durant toute la semaine, ma journée débutait à huit heures et finissait toujours après minuit, mais c'était magique. ». « Je travaillais 7 jours sur 7 de 5 heures le matin à 21 heures le soir sauf le dimanche, où je prenais un après-midi de repos. Je n'étais de toute façon pas fatigué et j'étais tiré par l'enthousiasme de mon patron ». « Je suis là pour huit heures, alors je me donne à 200 % pendant ces huit heures ». « J'en suis arrivée à accepter avec joie de faire des heures supplémentaires lorsque cela était nécessaire, de rester au bureau jusqu'à 19 ou 20 heures afin d'accueillir des journalistes français, de dîner avec eux et le responsable commercial et marketing pour finir ma journée aux alentours de minuit... »

### **Concernant le respect de soi-même**

Le mot « respect » fait apparaître 426 situations de *manque de respect*, 60 % plus fréquentes dans le secteur public que dans le secteur privé. Si la surcharge de travail ne parvient toujours pas à diminuer, alors que l'investissement de temps est au maximum, cela se traduit soit par une demande financière supplémentaire, soit par un retour à la protection de son *temps personnel* contre son *temps professionnel*, soit par la démission et un fort sentiment d'échec. Le thème du respect de soi apparaît quand la limite est atteinte. Une injonction transparait dans l'ensemble des situations : « *Il faut toujours se respecter soi-même* ». Ceux qui ont dérogé à ce principe n'en finissent pas de le regretter, particulièrement les femmes. « *Je me suis manquée de respect, j'en suis sortie dégradée* ». « *J'ai appris qu'il ne faut jamais perdre le respect de soi-même, car les conséquences sont dramatiques* ». « *Il faut bien sûr penser aux autres lorsqu'on agit, mais toujours dans le respect de soi* ». « *J'avais occupé un emploi en Allemagne, j'aspirais à davantage de respect que ce qui m'était donné ici* ». « *Me rendre à mon lieu de travail était devenu pour moi une punition, la situation que je n'étais pas parvenue à quitter devenait de plus en plus insupportable, je me rendis compte à quel point on se moquait de moi* ». « *Cette situation était devenue insupportable... La situation a empiré... je ne maîtrisais plus rien, je savais uniquement que je ne resterais pas dans cette entreprise, dans la mesure où l'on ne me respectait pas* ». Mais le respect dépend de la culture : si nous extrayons de la base les écrits d'expériences des étudiants chinois, nous constatons qu'ils ne s'attendent pas du tout à être respectés : l'absence de respect de l'individu – dont l'existence est dédiée au groupe - constitue une norme culturelle et lorsqu'ils constatent que les responsables européens communiquent sur leurs décisions, ils se disent choqués : « *j'étais choquée par l'ouverture, la chaleur, l'autonomie et la démocratie du responsable français... Ce n'est pas du tout comme la rigueur et l'enfermement de la société chinoise...* ».

### **Concernant les relations de travail**

En situation de production d'erreur et (ou) d'écart de recadrage, l'examen des verbes associés au « lien » montre la grande sensibilité de ce dernier au résultat : le lien est parfois *amenuisé, brisé et fragilisé* par la situation d'erreurs, mais il peut aussi être *créé, développé, entretenu, introduit, maintenu, noué, perpétré, raffermi, renforcé, resserré, tissé, etc.*

Fréquences par récit	PME : 58		Grandes Ent. : 373		Totaux : 431	
	Absolue	Relative	Absolue	Relative	Absolue	Relative
« Amitié »	16	0,275	32	0,085	48	0,111
« Affectif »	22	0,379	18	0,048	40	0,092
« Amicaux »	16	0,276	5	0,013	11	0,025
Total	54	0,931	55	0,147	99	0,229

**Tableau 5** : termes d'usage en relation avec le terme « lien »

De nombreuses erreurs sont associées aux liens interpersonnels. Les récits mettent tous en avant la même cause : une sorte de conflit intérieur s'est joué et a faussé l'arbitrage au profit du lien et au détriment de la performance. Au terme de cet arbitrage, les écrits accusent et dénoncent le surinvestissement affectif, particulièrement quand la préférence du lien se traduit par une transgression des codes de conduite. *Surmotivation* et *surinvestissement* du lien provoquent des dérapages, qui rendent très vulnérables dès qu'il y a problèmes ou échecs. « *J'ai fait l'erreur de trop m'investir dans cette mission, si tant est que ce soit une erreur. Mais en m'impliquant autant, je suis devenue plus vulnérable et les attaques ou coups bas m'ont touchée plus durement* ». L'intrusion de la *logique émotionnelle* dans la *logique professionnelle* est souvent nommée *favoritisme* ou *ostracisme*. L'égalité de traitement entre collaborateurs est décrite comme étant une nécessité absolue au maintien d'une ambiance de travail saine. Cette nécessité est soulignée dans les écrits, non seulement au profit des subordonnés, mais surtout pour préserver la réputation et le respect dus aux supérieurs. Ces derniers mettent en garde contre la tendance des subordonnés à vouloir tirer un parti professionnel de leurs relations extraprofessionnelles. Ils dénoncent les dérogations à l'embauche qui laissent croire au salarié qu'il pourra se prévaloir de comportements dérogatoires, plutôt centrés sur son désir que sur ses devoirs. Pour vérifier cette caractéristique, nous avons demandé à des groupes de professionnels en formation de classer par ordre d'importance une série d'actions, parmi lesquelles figure la proposition : « *se rencontrer souvent en dehors du travail* ». Cette proposition est toujours classée en dernier, comme étant la moins importante. Quant aux PME familiales, c'est l'organisation où la confusion entre liens affectifs et liens professionnels est la plus difficile à gérer...

« *Mon père est chef d'entreprise, une P.M.E qu'il a créée il y a bientôt 20 ans de cela. S'il gagne bien sa vie, c'est au prix de semaines de travail très chargées, souvent au détriment de sa vie de famille* ». « *Suite à cette expérience, j'ai pris comme résolution de ne plus travailler en famille afin d'éviter ce genre de conflit dans lequel plusieurs enjeux, notamment familiaux sont à prendre en considération* ».

## **5. LES DERAPAGES LORS DES ENTRETIENS DE RECADRAGE**

Un poste opérationnel présente une double caractéristique : en plus de *l'obligation de résultats immédiats*, il y a la *proximité étroite* avec un *manager pilote*. La production d'une erreur se traduit d'abord par une atteinte des objectifs, puis par une intervention du manager pour recadrer la situation. Ce premier contact est parfois celui de la première colère du manager. On parle généralement de *dérapiage lors de l'entretien de recadrage*. Pour étudier ces écarts, nous constituons trois nouvelles collections de verbatims avec les mots « hurlé », « colère » et « respect ».

**Avec qui et où se produisent prioritairement les dérapages ?**

Nous effectuons deux tris destinés à étudier ces dérapages suivant deux axes, le style du manager et la taille de l'entreprise. Le tri en fonction des styles de manager (BOURION, 2005) fait apparaître que les styles archaïques « *chef* » et « *patron* », dont la distance psychologique (FIEDLER, 1960) est plus courte que les styles « *supérieur* », « *hiérarchique* » et « *N+1* » produisent deux fois plus de recadrage accompagnés de la *colère* du manager

Extrait de la collection des verbatims décrivant des comportements révélant la nécessité de disposer de conseils de conduites	Chef et patron	Supérieur hiérarchique et N+1	Total
Attitudes menaçantes, colères, etc.	20,3 %	8,2%	27,5 %
Attitudes en retrait : mépris, méfiance, etc.	12,3 %	6,9 %	19,3 %
Questions de respect de la personne	13,8 %	5,0%	18,7 %
Total	46,4%	20,1%	65,5%

**Tableau 6** : fréquence des incidents de recadrage suivant les styles de management

Pour étudier le phénomène suivant la taille de l'entreprise, on procède ensuite à un tri qui permet de discriminer les sociétés de moins de 70 salariés et les sociétés de plus de 70 salariés.

Mots-clés	Incidents de recadrage		
	TPE - PE : 75 écrits analysés	Autres entreprises : 370 écrits	Total : 445 écrits analysés
« Colère »	33	100	133
« Passion »	46	102	148
« Calme »	55	130	185
« Respect »	104	322	426

**Tableau 7** : fréquence des incidents de recadrage suivant la taille de la société

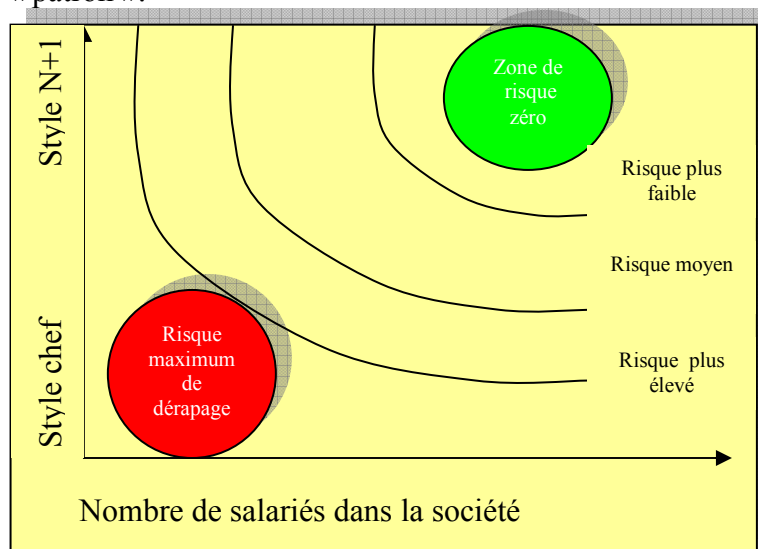
Afin de pouvoir comparer des échantillons inégaux, il faut calculer des indices de fréquence. Dans les sociétés de moins de 70 salariés, l'expression *il m'a hurlé dessus* (en parlant du manager) est 141 % plus fréquente, la *colère du manager* est 62 % plus fréquente et le sentiment de *manque de respect* est 34,7 % plus fréquent que dans les autres entreprises...

*« Le patron n'arrivait pas s'exprimer sans crier, réprimander, rouspéter. Les chauffeurs qu'il avait embauchés avec une rémunération plus élevée devaient être toujours disponibles. A la moindre erreur, il leur aboyait dessus et leur raccrochait le téléphone au nez », « La responsable se mettait souvent en colère », « la responsable s'est mise dans une colère telle que je n'ai pu placer un mot ». « J'ai eu le plaisir de me faire massacrer verbalement par le responsable devant toutes les personnes travaillant avec moi ». « Il ne se passait plus une seule journée sans que je me fasse agresser par le gérant propriétaire ou par sa femme ». « Je suis devenue pure colère... Ce n'est pas normal, j'étais trop dans l'affectif. Je me dis maintenant que si j'avais été plus professionnelle, je me serais verbalement maîtrisée et j'aurais surtout dédramatisé la situation, ou plutôt non, j'aurais pris du recul par rapport à ça et j'aurais pu désamorcer le conflit ».*

**Les situations de proximité ne constituent pas en elles-mêmes un facteur de risque d'écarts de conduite lors du management de recadrage :** Les risques sont fortement localisés et contextualisés : l'archaïsme du style du manager et la faiblesse de la

taille de l'entreprise accroissent le risque. Un manager pratiquant le style moderne « N+1 » dans une entreprise de grande taille présente un risque zéro. Un manager pratiquant le style « chef » dans une entreprise de toute petite taille présente un risque maximum.

En d'autres termes, un jeune diplômé qui veut une carrière sans histoires a intérêt à choisir une grande entreprise et un manager « N+1 ». S'il veut apprendre un maximum et se mesurer à des difficultés extrêmes, il choisira une toute petite entreprise dirigée par un « chef » ou un « patron ».



**Tableau 8** : répartition, en fonction du style de management et de la taille de l'entreprise, des risques de dérapage et de conflit au cours du recadrage.

### Quelques formes de dérapages

Soucieux d'explorer les différentes formes de « dérapages », nous effectuons une nouvelle codification par rapport à une série d'items prédéterminés par ESTAY et TCHANKAM (2004). Nous constatons que les différentes manifestations émotionnelles dans la difficulté prennent soit une forme « chaude » (attitudes menaçantes, colères, etc.) soit une forme « froide » (ostracisme, retrait psychologique, etc.)<sup>2</sup>.

Collections de verbatims décrivant des comportements faisant émerger la nécessité de conseils de conduite	TPE PE	Autres entreprises	Total
Attitudes menaçantes, colères, etc.	23,5 %	4,0 %	27,5 %
Attitude en retrait, mépris, méfiance, etc.	12,3 %	6,9 %	19,3 %
Questions de respect de la personne, etc.	13,8 %	5,0 %	18,7 %
Intimidations, discriminations, etc.	3,7 %	4,7 %	10,7 %
Toutes formes de discriminations, favoritisme.	6,6 %	3,5 %	10,2 %
Recrutement, respect des promesses, etc.	5,5 %	1,8 %	7,3 %

<sup>2</sup> Les résultats détaillés figurent dans *Recherche sur les infractions à la RSE en PME. Comparaison avec les grandes organisations ; Une approche par les récits de vie*, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, organisé avec L'ACADEMIC OF MANAGEMENT, à Lyon, les 18 et 19 octobre 2005.



Questions de travail : travaux inintéressants,	4,6 %	0,0 %	4,7 %
Pratiques illicites	0,6 %	0,0 %	1,6 %
Total des verbatims négatifs	74,0 %	26,0 %	100 %

**Tableau 9** : comportements faisant émerger la nécessité de conseils de conduite

### **Démotivé par le recadrage mal mené, le jeune manager diplômé démissionne**

Dans de telles inégalités de conditions entre TPE – PE et autres entreprises, il vient à l'esprit de vérifier si le taux de démission est plus élevé en TPE – PE. Pour avoir une première idée de l'ampleur globale du phénomène, nous effectuons une recherche avec le mot-clé « démission » : le thème de la démission est évoqué 2,5 fois plus dans les écrits de l'échantillon TPE - PE que dans les écrits concernant l'échantillon grandes entreprises.

Une fois les occurrences repérées par le logiciel, il ne reste plus qu'à extraire les verbatims correspondant aux occurrences, à les classer et à les analyser dans le détail. Les verbatims mettent en évidence plusieurs causes de la démission, dont l'une semble récurrente. Elle concerne les différences de statuts psychologiques attribués par le « patron » à son stagiaire, par rapport au statut attribué aux autres salariés.

*Notons que « démissionner », pour un « apprenti » en France, n'est pas un acte anodin mais grave, car il provoque aussi la rupture de son contrat d'apprentissage, rupture qui provoque la perte de sa place dans la grande école où il fonctionne en alternance, perte qui entraîne aussitôt la disparition de son salaire et l'échec de facto à son examen qui lui aurait permis d'acquérir le diplôme qu'il prépare...*

Il s'imposait aussi d'évoquer ce qu'il en est, en matière de licenciement : le taux de fréquence du radical « licencié » est 29,7 % supérieur dans les écrits portant sur l'échantillon TPE - PE (indice 129,7) que sur l'échantillon « Autres Organisations ». Si nous additionnons licenciement et démission, la fréquence de ces problèmes est 112 % supérieure dans l'échantillon TPE - PE à l'échantillon autres organisations...

### **6. LE PROCESSUS PREVENTIF : SE METTRE D'ACCORD SUR UN CODE DE CONDUITE COMMUN**

L'objectif des prescriptions est de réduire la fréquence des conduites qui provoquent erreurs matérielles, souffrances humaines inutiles et autres éléments de contre-performances. Pour déterminer la nature de ces conseils - sans faire appel à des croyances - nous procédons à une dernière répartition des verbatims dans des collections, en fonction du domaine : les conditions de travail, les relations de travail, le travail, le processus de production d'une erreur au travail, le processus de correction au niveau du hiérarchique. Les collections de verbatims ainsi réunies font l'objet d'un second codage, en fonction de la convergence de leurs causes vers une même « omission ». Quand la convergence est suffisante, il est possible de formaliser un code de précaution.

#### **Plusieurs mots signalent une difficulté**

Nous allons donner quelques exemples : le mot « **trahison** » permet de détecter des situations de non-respect de la parole donnée : « *Il faut s'efforcer de faire ce qu'on a dit et de dire ce qu'on a fait* » : « *Je me suis rendu compte, à mes dépens, qu'une parole n'est pas toujours respectée... Je me suis senti abusé, trahi* ».

Pour connaître les conditions de travail, les collections sont obtenues avec les mots « **conditions de travail** », « **horaires** », « **heures** », « **aménagement** », « **parking** », « **injustice** ». Le code de conduite qui apparaît est qu' « *Il ne faut pas tolérer les*

*transgressions du règlement intérieur* », car ces transgressions « *pourrissent* » l'ambiance entre les personnes : elles dévaluent ceux qui le respectent et valorisent ceux qui le transgressent. Le non-respect de ce code fait naître un autre sentiment dévastateur, celui de l'injustice. « *Ce manque de respect se retrouve partout : les horaires ne sont pas respectés. Les ouvriers ne viennent plus dès qu'ils ont fait assez d'heures* ».

Avec les mots « *tutoyer* », « *tutoiement* », « *hypocrisie* », un code de conduite concernant le *tutoiement* apparaît : alors que ce dernier est ressenti comme une marque de reconnaissance au sein du même échelon hiérarchique, le tutoiement peut être ressenti comme un manque de respect par un collaborateur d'un échelon subalterne, tant qu'une relation de respect mutuel n'est pas établie ; le sentiment en cause est celui de l'hypocrisie : « *Le système est vraiment hypocrite parce que si tout le monde dit bien bonjour, vous tutoie et vous dit merci toute la journée, ils ne font pas attention à vous pour autant* ».

Le mot « *excuse* » fournit des éléments sur la problématique : « Faut-il ou non s'excuser ? » En général, cette problématique est ressentie comme en opposition avec le rang hiérarchique : un « N+1 » doit-il s'excuser auprès d'un rang « N » ? Quand ce fait est rapporté, l'excuse est ressentie comme la plus grande des marques de respect. « *Mon travail était à nouveau respecté. Un jour Jean-Paul est venu me voir et il s'est excusé, je trouve son geste formidable et je l'en remercie, ce n'est pas toujours évident de reconnaître que l'on a eu tort, en tout cas son geste m'a prouvé que j'avais eu raison de me battre et depuis, il est devenu un véritable ami* ».

Le mot « *critique* » permet d'établir une collection mettant à jour un autre code de conduite : « *Ne pas critiquer dans le dos* ». « *Pour moi, il y a d'autres méthodes de direction que celles basées sur le mépris et le dénigrement. Ce ne sont pas des valeurs qui engendrent le respect et l'envie de participer au développement d'une entreprise* ».

Un dernier code de conduite est de ne jamais laisser tolérer la recherche de « *têtes de turcs* » au sein des minorités : « *J'ai senti qu'il existait au sein de cette nouvelle équipe un grand mépris des stagiaires, qui pouvait parfois frôler l'irrespect. On pouvait remarquer un grand machisme et une attitude très primaire* ». « *Voilà tout le respect qu'elle avait pour elle qui, depuis 7 ans, travaillait du lundi au samedi, et si sa boutique fonctionnait bien, c'était en majeure partie grâce à cette vendeuse soi-disant incompétente* », etc.

## **7. ADOPTER UN CODE DE CONDUITE COMMUN ? OUI, MAIS LEQUEL ?**

Les codes de conduite au travail sont indispensables : Peter DRUCKER disait : « *Il faut respecter les bonnes manières !* ». Mais qu'est-ce que les bonnes manières ? Celles qui sont préconisées par la famille ou par la morale ? Par le civisme ou le politiquement correct ? Ou par la religion, et dans ce cas, laquelle ? Si le code est catholique, alors comment opérationnaliser le code « *Aimez vous les uns les autres* » à la situation économique où il faut licencier ?

Les codes énumérés ci-dessous constituent la proposition inverse des conduites observées ci-dessus qui ont été contre performantes : par exemple, 38 cas d'erreurs auraient pu être évités si le manager avait fait connaître ses appréhensions ex ante. Ces 38 situations donnent naissance à la proposition du code 5.2 : *Quand vous percevez des risques, il est préférable d'envoyer des messages d'alerte, plutôt que de laisser le collaborateur se tromper.*

Il en résulte que la légitimité des codes que nous proposons est celle de la rationalité, limitée à l'expérience de proximité : 1105 récits ont mis à jour 414 situations de travail qui ont produit 41,3 % d'erreurs, soit 171, avec la souffrance qui en découle.

## **Conseils de conduite et conditions de travail**

- 1.1. *« On peut s'imposer de travailler plus, mais il est préférable de ne pas imposer son rythme aux autres, la règle juridique doit être respectée ».*
- 1.2. *« Les conditions de travail sont toujours insuffisantes. Mais Il est préférable de ne pas tolérer ou laisser persister des transgressions du règlement intérieur car c'est donner un satisfecit au désordre et au manque de respect des règles ».*
- 1.3. *« On peut être continuellement dans l'urgence, mais il est préférable de ne pas transgresser les règles de sécurité » si l'on ne veut pas se retrouver à l'hôpital ou en prison.*

### **Conseils de conduite et relations de travail**

- 2.1. *Il est préférable de mener un entretien préalable avant d'appliquer une décision concernant une personne, surtout si c'est une décision sanction. En l'omettant, on croit éviter une difficulté mais on en provoque d'autres, plus graves.*
- 2.2. *Il est préférable de s'efforcer de faire ce qu'on a dit et de dire ce qu'on a fait, chaque fois que cela est possible.*
- 2.3. *Il est préférable que les sentiments qu'elles vous inspirent ne soient pas la source principale des décisions concernant les personnes que vous dirigez.*
- 2.4. *Il est préférable de rester régulier avec vos supérieurs et vos subordonnés, surtout aux deux extrêmes : quand il ne se passe rien et quand c'est très difficile.*
- 2.5. *Il est préférable d'éviter de tutoyer quand cela est l'équivalent d'un manque de respect.*
- 2.6. *Il est préférable d'éviter de s'excuser avec les personnes qui y voient une marque de faiblesse et il est préférable de s'excuser avec les personnes qui y voient une marque de respect.*
- 2.7. *Il est préférable d'éviter de critiquer une personne en son absence.*
- 2.8. *Il est préférable de ne pas tolérer les situations où une ou plusieurs personnes (stagiaires, personnes de sexe féminin, etc.) servent de boucs émissaires.*

### **Conseils de conduite concernant le travail lui-même**

- 3.1. *Il est préférable que la qualité du travail effectué soit indépendante du plaisir qu'il vous procure.*
- 3.2. *Quand on résout un problème, il est préférable de suivre une procédure qui n'en introduit pas un second, éventuellement plus compliqué à résoudre que le premier.*
- 3.3. *Il est préférable de toujours se respecter soi-même.*

### **Conseils de conduite aux subordonnés**

- 4.1. *En tant que subordonné, vous ne vous attendez pas à ce que votre supérieur fasse des erreurs, le mieux est de contrôler votre réaction, de rester respectueux et d'aider votre supérieur.*
- 4.2. *Quand vous avez fait une erreur, il est préférable de la reconnaître.*
- 4.2. *Une fois l'erreur reconnue, il est préférable de la réparer dès que possible.*
- 4.3. *Dans tous les cas, évitez les enchaînements d'erreurs.*
- 4.4. *Contrôlez vos réactions affectives.*
- 4.5. *N'hésitez pas trop longtemps avant de demander de l'aide.*

### **Conseils de conduite aux supérieurs**

- 5.1. *En tant que supérieur, vous devez vous attendre à ce que vos subordonnés fassent des erreurs, cela fait partie de votre travail, et c'est une excellente occasion de renforcer le lien, il suffit de lui témoigner du respect, car il est affaibli.*
- 5.2. *Quand vous percevez des risques, il est préférable d'envoyer des messages d'alerte, plutôt que de laisser le collaborateur « se tromper ».*
- 5.3. *Quand l'erreur s'est produite, il est préférable de la débriefer.*
- 5.4. *Il est préférable de renouveler explicitement sa confiance après le débriefing de l'erreur.*
- 5.5. *Il est préférable d'éviter de faire de la « publicité » inutile autour de l'erreur qui a été faite, par exemple, en racontant l'erreur à tout le monde.*

Il reste à préciser une restriction importante : un code enseigné n'est compris et intégré que si le jeune manager diplômé a eu précédemment maille à partir avec une situation concernée par le code. Il en résulte que ce type d'enseignement ne peut être dispensé qu'auprès de jeunes professionnels disposant d'une expérience professionnelle minimum (IAE, MBA ou formation continue). Remarque qui nous permet d'introduire le vingt cinquième conseil :

5.6. *Si l'on veut enseigner ses collaborateurs, il est préférable de le faire en expliquant ses propres décisions et actions plutôt qu'en adoptant une attitude trop normative...*

Nous avons effectué la vérification suivante : pendant quelques mois, nous avons demandé à nos groupes de professionnels en formation de noter sur une échelle en 5 points, suivant leurs propres normes, le degré de difficulté relationnelle rencontrée au travail. Puis, plusieurs semaines plus tard, nous leur avons fourni la liste des codes et nous leur avons demandé de cocher « *jamais respecté (0)* », « *peu respecté (1)* », « *respecté (2)* », « *toujours respecté (3)* » dans leur façon de faire habituelle : Les managers qui respectaient mieux les codes sont aussi ceux qui avaient déclaré, plusieurs semaines auparavant, avoir moins de difficultés relationnelles au travail : codes de conduite et difficultés au travail sont donc bien liés par une relation inverse...

## **8. EN CONCLUSION**

Le choix d'un management de proximité, généralement soumis aux sensibilités individuelles, qu'elles soient politiques ou religieuses, s'ordonne autour d'un nœud conflictuel entre obligation de performance et obligation sociale. La démarche faite ex ante, de l'établissement de codes issus de l'observation des incidents critiques, est parallèle à celle faite ex post, de l'apprentissage organisationnel par essais et erreurs, mais elle la précède, permettant une économie d'énergie et de souffrances. Notre collection d'erreurs de « débutants » peut servir l'enseignement dans la mesure où, actuellement, il n'existe pratiquement pas de corpus scientifique<sup>3</sup> de cette discipline et qu'il appartient à la recherche de tenter son établissement, dans la perspective responsable d'assurer une probabilité acceptable et durable de survie des organisations.

## **9. BIBLIOGRAPHIE**

---

<sup>3</sup> Actuellement, il n'existe pas de manuel scientifique de « Management de proximité ». Cette discipline est enseignée majoritairement par des consultants, dans le cadre de séminaires.

- ARGYRIS (C.)** (1977), “Double loop learning in organizations”, *Harvard Business Review*, 55, 5, p.115-125.
- ARGYRIS (C.), SCHÖN (D.)**, *Organizational Learning*, Addison - Wesley, Reading, Mass., 1978.
- BARKER (R. T.), GILBREATH (G. H.), STONE (W. S.)**, The interdisciplinary needs of organisations. Are new employees adequately equipped? *Journal of management*, vol. 17, N° 3, 1998, pp. 219 – 232, MCB University Press, 0262 – 1711.
- BERTAUX (D.)**, *Les récits de vie*, Nathan Université, 1997, 127 pages.
- BOURION (C.)**, Styles hiérarchiques et jeunes diplômés, *L'Expansion Management Review*, n° 118, septembre 2005, page 97 à 105.
- BRUNER (J.)**, 2001, *Car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, éditions Georg Eshel, traduit de *Acts of Meaning*, Harvard University Press, 1990.
- DAVID (P.), DUPUIS (J. C.), LE BAS (C.)**, 2005, Le management responsable : introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211 - 212, pp. 23 à 46.
- ESTAY (C.), TCHANKAM (J. P.)**, La mesure de la Responsabilité sociale des entreprises, 2004, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 206, Pages 113 à 125.
- FIEDLER (F. E.)**, 1960, *The leader's Psychological Distance and Group effectiveness*, in *Group Dynamics*. 2d éd. New York: Harper and Row.
- FLANAGAN (J., C.)**, The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 1954, 51.4: p. 327 – 359.
- FREUD (S.)**, *Totem et Tabou*, Paris Payot, 1965.
- GLASER (B. G.), STRAUSS (A. L.)**; *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, NY, 1967.
- KUHN (T. S.)**, 1983, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Collection Champs, traduit de *The Structure of Scientific Revolutions*, The University Chicago Press, édition élargie 1970, 1<sup>ère</sup> éd. 1962.
- STRAUSS (A.), CORBIN (J.)**, 2004, *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg, Academic Press, coll. Res socialis.
- SOBCZACK, (A.)**, (2002), *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, SGDJ.
- THEVENET (M.)**, (2000), « *Le plaisir de travailler* », *Editions d'Organisation*, 269 p.