



**HAL**  
open science

# Management des risques éthiques au travail : Études de cas

Hiba Belgziz, Lucas Dancoisne, Romane Paquez, Soulayma Sabri, Damien Trentesaux

► **To cite this version:**

Hiba Belgziz, Lucas Dancoisne, Romane Paquez, Soulayma Sabri, Damien Trentesaux. Management des risques éthiques au travail : Études de cas. UPHF. 2024. hal-04642602

**HAL Id: hal-04642602**

**<https://hal.science/hal-04642602>**

Submitted on 9 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Management des risques éthiques au travail : Études de cas.**

**Hiba BELGZIZ, Lucas DANCOISNE, Romane PAQUEZ, Soulayma  
SABRI, Damien TRENTESAUX**

Master Qualité, Hygiène, Sécurité  
Université Polytechnique Hauts-de-France, INSA  
Campus Mont Houy  
59313, Valenciennes

Juin 2024

## **Résumé**

Ce rapport présente différentes études qui ont été menées sur des cas de conflits éthiques en entreprise. L'étude démontre quels sont les facteurs qui participent à l'émergence de ces conflits, comment ils ont été gérés en interne et la méthode qui aurait pu être appliquée.

Différentes catégories de cas ressortent de cette étude à savoir : le sexisme et l'inégalité au travail ainsi que les projets de la direction ayant pour but de réorganiser le fonctionnement de l'entreprise.

## **Abstract**

This document presents various studies that have been carried out on cases of ethical conflict within companies. The study shows what factors contributed to the emergence of these conflicts, how they were managed internally and what method could have been applied.

Different categories of cases emerge from this study : sexism and inequality in the workplace, and management projects aimed at reorganizing company operations.

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Quels sont les risques éthiques ?</b>	<b>6</b>
1.1	Discrimination et harcèlement . . . . .	6
1.2	Conflits d'intérêts . . . . .	7
1.3	Confidentialité et protection des données . . . . .	7
1.4	Conséquences . . . . .	7
<b>2</b>	<b>Sexisme et inégalité</b>	<b>9</b>
2.1	Sexisme paternaliste . . . . .	9
2.1.1	Contexte . . . . .	9
2.1.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	9
2.1.3	Comportement attendu . . . . .	10
2.1.4	Comportement réalisé . . . . .	10
2.1.5	Solutions . . . . .	10
2.2	Mixité en entreprise . . . . .	11
2.2.1	Contexte . . . . .	11
2.2.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	11
2.2.3	Actions réalisées . . . . .	12
2.3	Conclusion . . . . .	12
<b>3</b>	<b>Ressources humaines</b>	<b>13</b>
3.1	Promotion d'un ami . . . . .	13
3.1.1	Contexte . . . . .	13
3.1.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	14
3.1.3	Comportement attendu . . . . .	14
3.1.4	Actions réalisées . . . . .	14
3.1.5	Solutions . . . . .	15
3.2	Favoritisme . . . . .	16
3.2.1	Contexte . . . . .	16
3.2.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	16
3.2.3	Comportement attendu . . . . .	17
3.2.4	Actions réalisées . . . . .	17
3.2.5	Solutions . . . . .	17
3.3	Amitié au travail . . . . .	18
3.3.1	Contexte . . . . .	18
3.3.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	18
3.3.3	Comportement attendu . . . . .	19
3.3.4	Actions réalisées . . . . .	19
3.3.5	Solutions . . . . .	19

3.4	Conclusion . . . . .	20
<b>4</b>	<b>Projets de direction</b>	<b>21</b>
4.1	Délocalisation d'un site industriel . . . . .	21
4.1.1	Contexte . . . . .	21
4.1.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	22
4.1.3	Actions réalisées . . . . .	22
4.1.4	Solutions . . . . .	23
4.1.5	Conséquences . . . . .	23
4.2	Réorganisation de la maintenance sur les arrêts de production . . .	24
4.2.1	Contexte . . . . .	24
4.2.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	25
4.2.3	Comportement attendu . . . . .	26
4.2.4	Identification des risques et solutions . . . . .	26
4.3	Impact environnemental d'une entreprise chimique . . . . .	28
4.3.1	Contexte . . . . .	28
4.3.2	Valeurs et principes mis en jeu . . . . .	28
4.3.3	Comportement attendu . . . . .	29
4.3.4	Actions réalisées . . . . .	29
4.3.5	Solutions . . . . .	29
4.4	Conclusion . . . . .	30

## **Introduction**

Aujourd'hui les entreprises en quête de performance s'intéressent de plus en plus aux systèmes intelligents et automatisés, ce qui peut créer des bouleversements dans les entreprises. De même pour les projets de réorientation stratégiques ou de modification du matériel au profit d'équipement plus efficace.

Les changements organisationnels et méthodologiques résultants peuvent entraîner de nouveaux risques, notamment des risques éthiques.

Nous définissons le risque éthique comme une situation conflictuelle entre plusieurs valeurs et convictions en entreprise. Ces conflits peuvent survenir entre collaborateurs, entre les collaborateurs et la direction de l'entreprise ou entre quelque partie prenante à l'entreprise. Sa gestion inclut la protection physique et psychologique des employés par le respect de codes moraux et la responsabilité sociétale des entreprises.

Ces conflits éthiques affectent le moral des salariés et entraînent des risques psychosociaux : stress, anxiété, dépression, burn-out et autres troubles mentaux. La santé physique peut s'en trouver également perturbée avec des troubles musculo-squelettiques ou des problèmes cardiovasculaires.

De ces conséquences sur la santé humaine en découlent des conséquences sur le bon fonctionnement de l'entreprise : perte de confiance des salariés et des clients, baisse de la productivité et augmentation du turnover.

En cas de changement important dans la vie de l'entreprise tel que défini ci-dessus, il est nécessaire aux entreprises de s'intéresser à ces risques éthiques pour limiter les conséquences de ces changements sur leurs salariés.

## **Méthode**

Les conflits éthiques étudiés dans ce rapport sont des cas que nous avons vécus dans nos expériences professionnelles ou vécues par notre entourage. De ce fait nous avons pu alimenter notre étude par des entretiens avec les responsables des ressources humaines des entreprises concernées par ces études ou encore par des rapports d'expertises demandées en CSE.

Les noms des entreprises seront anonymisés dans ce rapport pour raison de confidentialité. Néanmoins, toutes ces entreprises font partie de secteurs différents et de toutes tailles.

# 1 Quels sont les risques éthiques ?

## 1.1 Discrimination et harcèlement

Parmi les risques éthiques, on retrouve le harcèlement et la discrimination. Selon l'institut national de la statistique et des études économiques [Pénicaud et Rémila (Insee), 2021], un peu plus de 9% des personnes en emploi déclarent avoir été victime d'inégalité ou de discrimination dans leur emploi actuel.

D'après cette étude de l'INSEE, la principale cause mise en avant est le sexisme, 30% des femmes victimes d'inégalités le sont pour des raisons sexistes. On retrouve ensuite pour motif l'origine des personnes immigrées qui occupent actuellement un emploi. 57% des immigrés qui subissent des inégalités le sont à cause de leurs origines.

On retrouve ensuite des motifs liés à l'âge, aux opinions politiques, aux handicaps, à l'apparence physique, au lieu de vie, à l'orientation sexuelle et à la religion.

D'après le Code du travail, « le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. » On comprend ainsi l'importance de ces conséquences pour les victimes et le devoir d'y remédier.

L'Article L1132-1 définit 24 motifs de discrimination : « origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, identité de genre, âge, situation de famille ou grossesse, caractéristiques génétiques, particulière vulnérabilité résultant de situation économique, apparente ou connue de son auteur, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, exercice d'un mandat électif, convictions religieuses, apparence physique, nom de famille, lieu de résidence ou de domiciliation bancaire, ou état de santé, perte d'autonomie ou handicap, capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, qualité de lanceur d'alerte, de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte.»

## **1.2 Conflits d'intérêts**

Au sein d'un organisme, les intérêts de l'entreprise et de la direction peuvent différer de ceux des salariés ou encore, une personne peut agir dans son intérêt personnel au détriment de celui de l'entreprise. Ces conflits peuvent avoir lieu lors de la mise en chantier de projets importants, concerner les finances, la santé publique ou encore la politique.

## **1.3 Confidentialité et protection des données**

Les organismes qui traitent des informations sensibles ou confidentielles ont la responsabilité de protéger ces données afin de lutter contre les vols d'identités ou l'espionnage industriel ou politique. Des politiques et procédures strictes doivent être mises en place pour limiter l'accès à ces données et détecter toute intrusion.

## **1.4 Conséquences**

Ces risques éthiques peuvent entraîner des risques psychosociaux et les maladies associées telles que l'anxiété, la dépression, les troubles du sommeil ou cardiaques. Cela peut également mener à l'isolement des personnes victimes de harcèlement ou un mauvais climat au travail.

Ces risques entraînent des conséquences sur les salariés, mais également sur l'entreprise elle-même. Les principales conséquences pour l'entreprise sont d'ordre financier et juridique.

Les maladies évoquées précédemment chez les salariés engendrent une baisse de la productivité, un turn-over important et une augmentation des coûts liés aux accidents du travail et des maladies professionnelles.

Ces impacts peuvent diminuer la réputation de l'entreprise et son image de marque lorsque des affaires sont médiatisées, notamment ce qui à terme représente une diminution des ventes.

Dans la suite de ce rapport, nous évoquerons également le coût lié à l'abandon de projets.

Outre les conséquences financières, des conséquences juridiques peuvent avoir lieu selon la nature des conflits éthiques.

## 2 Sexisme et inégalité

### 2.1 Sexisme paternaliste

#### 2.1.1 Contexte

X est une ingénieure récemment embauchée dans une usine où la main-d'œuvre est majoritairement masculine. Dans son service, elle est la seule femme parmi des collègues tous masculins. Dès son arrivée, ses collègues ont pris des initiatives pour l'aider, motivés par la volonté de favoriser sa participation et de la protéger. Ils l'accompagnent dans son travail, prennent l'initiative de l'assister dans ses tâches quotidiennes, et parfois ils réalisent l'une de ses tâches sans la prévenir.

Bien que ces gestes soient intentionnés et visent à promouvoir la diversité, X commence à se sentir mal à l'aise. Elle perçoit ces actions comme une remise en question de ses compétences professionnelles et son autonomie, la poussant à se demander si elle est vraiment vue comme une professionnelle compétente ou comme une recrue qui a besoin de soutien et protection, sachant que les autres jeunes salariés hommes ne sont pas confrontés à de tels comportements.

Le dilemme éthique dans ce cas réside dans le conflit entre l'envie des collègues de soutenir X et la protéger; motivés par la bienveillance et la promotion de la diversité, et son besoin de se sentir autonome, et de prouver ses compétences.

#### 2.1.2 Valeurs et principes mis en jeu

Dans cette situation, plusieurs valeurs éthiques et principes sont mis en jeu :

**Égalité** : L'agressivité n'est pas la seule forme que revêt le sexisme, la gentillesse et la bienveillance exagérée envers un genre sont considérées aussi comme sexisme, qui, dans ce cas, est dit bienveillant. Cela implique que X doit être considéré comme une professionnelle à part entière, avec les mêmes droits et attentes que ses collègues masculins sans favoritisme envers l'un des genres.

**Respect** : Respecter l'autonomie et les capacités professionnelles de X implique qu'elle doit être reconnue pour sa capacité à accomplir ses tâches sans être

surprotégée ou traitée différemment à cause de son genre.

### **2.1.3 Comportement attendu**

Les collègues de X doivent trouver un équilibre entre offrir un soutien et lui permettre d'exercer son métier avec autonomie. Cela implique de consulter X sur le niveau de soutien qu'elle souhaite recevoir de la part de ses collègues.

### **2.1.4 Comportement réalisé**

Les collègues de X ont pris des initiatives sans la consulter, de plus elle s'est aperçue qu'on ne lui donnait pas des missions responsabilisantes, mais qu'on les donnait plutôt à ses collègues masculins, ce qui l'a conduit à penser qu'on n'attendait pas beaucoup d'elle, qu'elle était infantilisée et qu'elle n'était pas reconnue pour ses compétences professionnelles.

### **2.1.5 Solutions**

Jusqu'à ce jour, le problème persiste au sein de l'équipe où travaille X, on ne la traite pas de la même manière que les autres employés, et l'on présume qu'elle a besoin de plus de soutien ou de protection en raison de son genre.

Pour régler ce problème, X devrait exprimer son ressenti calmement, mais fermement en expliquant comment les remarques ou comportements l'affectent. Donner des exemples de remarques comme "ne te casse pas la tête avec ce problème c'est trop compliqué, Y va s'en occuper", ou de comportement "quand on fait ses missions à sa place", et expliquer que cela lui donne l'impression qu'ils ne croient pas en ses compétences.

Il est possible de collaborer avec les ressources humaines pour évaluer l'ampleur du problème (feed-back). Le service RH pourrait intégrer des formations contre le sexisme dans le programme de formation de l'entreprise, organiser régulièrement des sessions de formation pour tous les employés sur la reconnaissance et la prévention du sexisme paternaliste et pour assurer l'efficacité de ces ateliers; utiliser des exemples concrets et des études de cas pour illustrer les comportements appropriés et inappropriés.

## 2.2 Mixité en entreprise

### 2.2.1 Contexte

Le cas présenté se passe dans une entreprise de métallurgie. Ce secteur comme beaucoup d'autres souffrent d'un manque de représentation féminine. Il y a 79% d'hommes pour seulement 21% de femmes dans cette usine, ce qui prouve une certaine inégalité. Mais alors d'où vient ce manque de parité ?

- L'entreprise étant ancienne, la plupart des postes ne sont pas adaptés aux femmes, d'où l'impossibilité de recruter plus de personnes féminines.
- L'industrie de métallurgie est peu attrayante pour les femmes, elle a toujours été dominée par les hommes en raison de l'activité physique et des compétences techniques qu'il est nécessaire d'avoir. Les femmes peuvent également croire à l'image d'une industrie peu accueillante et sexiste. Ces stéréotypes persistent et découragent les femmes à postuler dans ce genre de secteur.
- L'absence de représentation féminine et de soutien dans ce domaine est également un frein pour les femmes qui peuvent se sentir isolées.

### 2.2.2 Valeurs et principes mis en jeu

Dans ce cas, plusieurs valeurs sont en jeu :

**Égalité et équité** : L'entreprise doit veiller à ce que les femmes aient les mêmes opportunités que les hommes en s'assurant que le recrutement soit juste et non discriminatoire.

**Responsabilité sociale** : L'entreprise étant engagée dans le système RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) se doit d'intégrer des pratiques éthiques, le respect des droits de l'Homme, et la promotion de la diversité et de l'inclusion) a le devoir de promouvoir l'égalité des sexes.

### **2.2.3 Actions réalisées**

L'entreprise a décidé de travailler sur la mixité, un groupe projet s'est alors formé. Il a commencé par analyser chacun des postes de travail afin de savoir lesquels sont accessibles aux femmes. Sur une centaine, seuls quelques-uns le sont.

En conséquence, le groupe a choisi de commencer par aménager les postes les plus faciles à adapter et les moins coûteux. Ceci a augmenté le nombre de postes accessibles à tous.

L'entreprise met en place des activités de sensibilisation sur le sexisme lors des journées HSE (hygiène, sécurité, environnement). Elle fait également attention aux risques psychosociaux (RPS), des enquêtes sont réalisées régulièrement avec des sensibilisations sur le sujet (vidéo, discussions à thème...). De plus, des personnes référentes en matière de harcèlement sont désignées pour écouter et accompagner ceux qui en ont besoin.

## **2.3 Conclusion**

D'après les études de cas liées au sexisme et inégalités, on peut voir les défis auxquels sont confrontées les femmes dans des environnements de travail majoritairement masculins.

Pour remédier à cela, nous avons fait le lien entre la mixité et le sexisme. En effet, nous pensons qu'une mixité bien gérée et encouragée peut aider à réduire le sexisme paternaliste en normalisant la présence et la compétence des femmes dans des rôles variés. Inversement, le sexisme paternaliste peut entraver les efforts de mixité en décourageant l'inclusion et la progression des femmes.

## 3 Ressources humaines

### 3.1 Promotion d'un ami

#### 3.1.1 Contexte

Le responsable d'une équipe au sein d'une grande entreprise manufacturière a décidé de démissionner pour poursuivre de nouvelles opportunités professionnelles.

Avant son départ, le directeur de l'usine lui a demandé de choisir un successeur parmi les membres de son équipe afin d'assurer une transition en douceur et la continuité des opérations.

L'équipe du responsable se compose de :

- **Trois alternants** : Ces jeunes suivent des formations de Master, mais manquent d'expérience professionnelle et de compétence de management pour occuper le poste de responsable.
- **Premier coordinateur (Mr.X)** : compétent avec un diplôme de Master, il a rejoint l'entreprise il y a deux ans après avoir acquis cinq ans d'expérience dans une autre société du même secteur. Il est connu pour ses compétences techniques et d'excellentes aptitudes de communication et gestion d'équipe.
- **Deuxième coordinateur (Mr.Y)** : travaille dans l'entreprise depuis 20 ans, il n'a ni le diplôme ni les compétences nécessaires pour le poste de responsable, mais possède des connaissances approfondies de l'ensemble des processus de l'entreprise et est un ami de longue date du responsable.

Le dilemme éthique dans ce cas réside dans le choix difficile que le responsable d'équipe doit faire entre le premier coordinateur qui a les compétences et les qualifications, et le deuxième qui a une expérience significative dans l'entreprise et est un ami proche, mais qui manque de compétences pour le poste.

### 3.1.2 Valeurs et principes mis en jeu

**Mérite et compétence** : il est obligatoire de choisir un candidat qui a les compétences et les qualifications pour diriger l'équipe efficacement.

**Égalité et équité** : les deux candidats doivent être traités équitablement sans favoritisme basé sur des relations personnelles.

### 3.1.3 Comportement attendu

Le responsable doit pouvoir prendre une décision après l'évaluation des compétences de chacun et leur adéquation avec le poste.

- Nommer Mr.X comme successeur : Cette décision serait fondée sur des critères objectifs de compétence et qualifications puisqu'il a les qualifications et l'expérience nécessaires pour le poste.
- Nommer Mr.Y comme successeur : La longue carrière de ce coordinateur montre son engagement pour l'entreprise, il connaît bien l'entreprise, mais n'a pas les qualifications et compétences. Cette décision pourrait être perçue comme du favoritisme.

### 3.1.4 Actions réalisées

Le responsable a organisé une réunion avec les deux coordinateurs pour leur expliquer les critères de promotion. Après la réunion, le 2e coordinateur discute avec le responsable et essaie de le convaincre de recevoir la promotion sous prétexte qu'il a plus d'ancienneté et qu'ils sont amis.

### 3.1.5 Solutions

Le responsable a décidé de prioriser les compétences et les qualifications nécessaires pour le poste. Mr.X, avec son expérience et ses qualifications, représente un choix plus solide pour maintenir et améliorer la performance de l'équipe. Néanmoins, le responsable et Mr.Y ont fini en mauvais termes ; ce dernier a quitté l'entreprise.

Ce qui nous pousse à poser la question "de quelle manière aurait-il été possible d'envisager le processus de promotion sans problème ?"

La problématique réside dans le fait que le responsable avait informé les coordinateurs que c'était lui qui prendrait la décision concernant la promotion. Il aurait peut-être été préférable qu'il n'informe pas les coordinateurs de cela. Cette information a créé des attentes et des tensions au sein de l'équipe, surtout avec les liens personnels du responsable et M. Y. En gardant cette information confidentielle jusqu'au moment opportun, le responsable aurait pu éviter de susciter des réactions émotionnelles ou des préférences subjectives de la part des candidats ou des autres membres de l'équipe.

Si on va plus loin dans l'analyse de ce dilemme, une autre alternative aurait été que le directeur prenne la décision finale sur la promotion plutôt que le responsable d'équipe, sans nier l'importance de solliciter ce dernier pour avoir un feedback sur les performances et compétences des deux candidats et ce ; conformément à la procédure de promotion interne de l'entreprise si existante.

## 3.2 Favoritisme

### 3.2.1 Contexte

Dans l'organisation X, un problème éthique survient entre deux collègues et leur manager :

**Mme X** : Employée qui se sent injustement traitée par sa collègue, Mme Y. Elle subit régulièrement des remarques désobligeantes de la part de sa collègue concernant sa manière de travailler et est de plus en plus affectée par le favoritisme dont Mme Y bénéficie.

**Mme Y** : Employée agacée par le comportement de Mme X, qui exprime son mécontentement par des attitudes injustes et méchantes envers Mme X.

**La Manager** : La responsable directe de Mme X et Mme Y, censée gérer les conflits et maintenir un environnement de travail harmonieux, ne fait pas grand-chose pour résoudre le conflit. Elle prend parti pour Mme Y ce qui aggrave la santé mentale de Mme X.

### 3.2.2 Valeurs et principes mis en jeu

**Respect** : Mme X ne doit pas recevoir de remarques désobligeantes de la part de sa collègue.

**Équité** : La responsable ne doit pas faire de favoritisme auprès de Mme Y, elle doit être objective et ne prendre parti pour personne. Mme Y doit respecter certains principes en évitant tout comportement discriminatoire.

**Impartialité** : La responsable doit être impartiale et objective lorsqu'elle gère les conflits entre ses employés.

**Bien-être** : Promouvoir le bien-être mental des employés, en garantissant un environnement sain et professionnel.

### **3.2.3 Comportement attendu**

De la part de chaque personne, il était attendu qu'elles se respectent mutuellement et qu'un dialogue soit proposé par la manager sans qu'elle prenne parti pour une employée, mais en étant impartiale et objective pour trouver des solutions.

### **3.2.4 Actions réalisées**

La responsable a organisé une réunion avec les deux employées. Elles ont discuté, mais Mme Y est devenue agressive et la manager n'est pas intervenue ne sachant pas s'y prendre. Mme X a démissionné après cette histoire.

### **3.2.5 Solutions**

L'entreprise a fait une enquête sur l'ensemble du secteur puisque ça n'était pas la première fois qu'une personne démissionnait. Une procédure de plaintes a été mise en place pour signaler les débordements. Et les managers ont eu le droit à une formation sur la gestion de conflits.

Lors de la réunion, il aurait fallu que la responsable établisse des règles de communication et intervienne pour calmer Mme Y. Par la suite, le soutien de la manager aurait été important pour Mme X.

### 3.3 Amitié au travail

#### 3.3.1 Contexte

Y est une ingénieure embauchée dans une entreprise industrielle. À son arrivée, elle développe une relation amicale avec sa responsable, Z. cependant, au fil du temps, cette relation se détériore. Z commence à harceler moralement Y en lui attribuant des tâches qui ne relèvent pas de ses compétences, et en dénigrant systématiquement son travail auprès de l'équipe des ressources humaines (RH). Z affirme qu'Y est têtue et ne travaille pas convenablement, malgré les efforts d'Y

pour bien faire son travail. En conséquence, Y devient stressée, perd confiance en elle, et souffre de troubles du sommeil. Elle envisage même de démissionner en raison de l'environnement de travail toxique.

#### 3.3.2 Valeurs et principes mis en jeu

Dans cette situation, plusieurs valeurs éthiques et principes sont mis en jeu :

**Respect** : Respecter l'intégrité et les capacités professionnelles de Y. Cela implique de ne pas la discréditer ou la harceler, et de reconnaître son droit à un environnement de travail sain.

**Équité** : Assurer qu'Y soit traitée de manière juste et équitable, sans subir de discrimination ou de harcèlement de la part de Z.

**Bien-être** : promouvoir le bien-être mental et physique d'Y, en garantissant qu'elle ne soit pas exposée à un environnement de travail toxique qui affecte sa santé.

### **3.3.3 Comportement attendu**

Le comportement attendu de la part de Z aurait été de :

- Communiquer ouvertement : Maintenir une communication claire et respectueuse avec Y, et aborder tout problème de performance de manière constructive.
- Attribuer des tâches appropriées : S'assurer que les tâches assignées à Y soient pertinentes par rapport à son poste et à ses compétences.
- Soutenir et encourager : Offrir un soutien professionnel à Y, et l'encourager dans son développement et sa performance au travail.

### **3.3.4 Actions réalisées**

Z, au lieu de soutenir Y, l'a harcelée moralement en lui attribuant des tâches inappropriées et en discréditant son travail auprès des RH. Cette attitude a conduit Y à ressentir un stress important, à perdre confiance en elle, et à envisager de quitter son poste.

### **3.3.5 Solutions**

Pour résoudre ce problème, plusieurs actions ont été proposées et mises en œuvre :

- Intervention des RH : Y a signalé son harcèlement aux RH, qui ont évalué la situation.
- Réaffectation de Y : Il a été décidé de réaffecter Y à un autre secteur, loin de Z, en l'intégrant au service de maintenance.
- Soutien psychologique : Les RH ont recommandé à Y de consulter un conseiller pour l'aider à gérer son stress et ses troubles du sommeil.

### **3.4 Conclusion**

Les cas étudiés montrent que la confusion entre vie personnelle et vie professionnelle peut entraîner des problèmes comme le favoritisme, les conflits et le harcèlement. Il est important de maintenir une séparation claire entre ces deux aspects pour éviter les conflits d'intérêts. Les décisions, surtout en matière de promotion et d'évaluation des performances, doivent être basées sur des critères objectifs et mesurables. Assurer des processus transparents et une communication claire aide à gérer les attentes et à éviter les ressentiments. Les managers doivent traiter tous les employés de manière équitable et impartiale, indépendamment de leurs relations personnelles. Enfin, offrir un soutien psychologique et promouvoir un environnement de travail respectueux sont essentiels pour le bien-être des employés et la productivité de l'entreprise.

## **4 Projets de direction**

### **4.1 Délocalisation d'un site industriel**

#### **4.1.1 Contexte**

Ce cas a eu lieu dans une PME de l'industrie manufacturière du Pas-De-Calais. Le site de production âgé de 70 ans se faisait vieillissant, les postes de travail nécessitaient d'être remis à neuf. La taille du site ne permettait pas d'accroître sa capacité de production. De plus, sa localisation géographique dans un village reculé rendait le transport de marchandises par camion difficile et n'avait pas d'accès direct à la mer ou aux autoroutes.

Ainsi, l'entreprise a développé le projet de construire un nouveau site de production situé à 80 kilomètres du premier, sur une zone industrielle. Ce projet avait pour but de régler les problèmes évoqués dans le paragraphe ci-dessus.

Le choix de la situation géographique s'explique par une simplicité vis-à-vis des normes environnementales, en effet il est plus simple de s'installer dans une zone déjà industrialisée plutôt que dans un milieu rural où peuvent se trouver des espaces protégés.

La proximité du nouveau site aux autoroutes et ports permettait de réduire les coûts liés aux transports.

Enfin, avant ce projet, pour accroître la production, des équipes de nuit avaient été mises en place. Le nouveau site plus moderne était prévu pour être plus automatisé et ainsi ne plus avoir de travail de nuit.

Aucun mouvement social n'a eu lieu à la suite de la présentation de ce projet, car dans cette entreprise familiale règne un sentiment de confiance et de transparence.

### **4.1.2 Valeurs et principes mis en jeu**

Le projet de l'entreprise a pour objectif d'accroître fortement la production tout en résolvant divers problèmes liés au transport.

Certains salariés prônent le fait de travail à proximité de leur domicile. Bien que certaines personnes puissent être récalcitrantes aux changements, la plupart des salariés sont des habitants du village où se trouve le site actuel et n'ont pas le permis de conduire. Certains habitent depuis des générations à proximité et ne se voient pas déménager.

Les salariés attendaient ainsi des propositions pour faciliter leur transport ou déménagement, car la direction était claire sur le fait que le projet était nécessaire.

### **4.1.3 Actions réalisées**

Une fois les études de projets suffisamment abouties et sa présentation au CSE, la communication du projet aux salariés s'est faite, quatre années avant l'ouverture du nouveau site.

Il a été promis aux salariés qu'il y aurait une place pour tout le monde, profitant du turn-over naturel des années suivantes. Avec l'accord du CSE, une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), nouvellement nommée GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels), a été mise en place pour concevoir un plan de formation avec un organisme spécialisé dans les transitions professionnelles pour les salariés demandeurs et cherchant une nouvelle activité professionnelle.

Il était prévu d'aider financièrement les salariés souhaitant déménager à proximité du nouveau site et de mettre à disposition des véhicules pour faciliter le co-voiturage du village actuel vers le nouveau site. Ce qui permet de résoudre les problèmes liés aux permis de conduire et aux coûts des trajets.

Des groupes de travail ont été menés pour faire participer les salariés à l'amélioration de leurs postes de travail, ce qui permet de diminuer la résistance aux changements puisqu'ils participent à ce changement.

Enfin, pour éviter tout conflit ou propagation de rumeurs, une forte présence RH était présente sur le terrain, ce qui a permis de maintenir un bon climat social

et de confiance. De plus, mensuellement avaient lieu dans les ateliers de production des réunions d'information pour maintenir un sentiment de transparence et de confiance.

Quant à la peur de l'automatisation ou de la recherche d'un nouvel emploi, toute personne était accompagnée vers une formation ou dans leur recherche d'emploi en contactant des entreprises du secteur géographique.

#### **4.1.4 Solutions**

Le projet a été abandonné à la suite de l'augmentation des coûts des matières premières qui ne permettait plus à ce projet d'être rentable. Il a donc été décidé de conserver le site actuel, mais de le rénover entièrement en profitant pour le moderniser et l'automatiser.

#### **4.1.5 Conséquences**

Certains employés ont quitté l'entreprise, d'autres ont pris un emploi dans une autre filiale du groupe proche de chez eux, d'autres, préoccupés, ont décidé de conserver leur emploi actuel.

Finalement, la production a pu être augmentée au détriment d'une perte d'argent lié à l'abandon du premier projet et des salariés ayant quitté l'entreprise.

Annoncer ce projet quatre années avant sa réalisation permettait un réel accompagnement des salariés et une période de transition. En revanche, le projet se retrouve annulé et le site actuel est toujours en activité, mais sans les personnes qui avaient déjà quitté l'entreprise. . .

## **4.2 Réorganisation de la maintenance sur les arrêts de production**

### **4.2.1 Contexte**

Ce cas a eu lieu dans une entreprise du secteur énergétique. Les sites industriels du groupe font face à des projets de maintenance qui durent plus longtemps que pendant les dernières décennies. Un projet national a été lancé pour optimiser les phases de maintenance en mettant en place des équipes dédiées exclusivement à ces projets en laissant le soin aux sites de définir leur organisation.

Dans ce rapport, on s'intéresse à la déclinaison du projet national sur le site du nord de la France qui comporte 6 unités de production. L'organisation actuelle comporte certaines problématiques telles que le manque d'effectifs, de compétences, de communication, ou encore de coopération. Il comporte aujourd'hui 3 plateaux qui travaillent sur les arrêts programmés et 1 plateau sur le fonctionnement normal de l'entreprise.

Le projet de la direction consiste à passer sur 4 plateaux d'arrêts, 1 plateau en fonctionnement, et 1 plateau pluridisciplinaire. Ce changement impactera les services de maintenance des Systèmes Fluides (MSF), des Machines Tournantes Électriques (MTE), et des Automatismes. La direction n'avait pas procédé à l'évaluation des potentiels impacts du projet sur la santé physique et mentale des salariés. De plus, les services de prévention des risques et de Logistique n'ont pas été associés à la conception du projet.

Pour donner suite aux nombreuses questions et remarques que suscite ce projet, le CSE a pris la décision d'engager un cabinet spécialisé, appelé émergences, afin d'investiguer sur les risques encourus par les salariés à la suite de ce projet conformément à l'article L.2315-94 al. 2 du Code du Travail qui stipule « Le comité social et économique peut faire appel à un expert habilité dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État [...] en cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévus au 4° du II de l'article L. 2312-8".

L'étude de cas de cette entreprise présentera les résultats et la conclusion de ce rapport d'expertise basés sur une analyse documentaire, différents entretiens avec les agents des services concernés ainsi que d'observations des plateaux des arrêts et tranche en fonctionnement.

Des incertitudes quant à la viabilité du projet viennent principalement d'une connaissance partielle du projet, et de ce fait de l'incompréhension quant aux problématiques qu'il est censé résoudre. Citons comme exemple que des groupes de travail se sont réunis sans que les comptes-rendus ne soient communiqués. En conséquence, les salariés s'interrogent quant à leur future condition de travail et à la prise en compte de leurs demandes par leur hiérarchie.

Peu d'éléments composant le projet sont ouverts au dialogue, mise à part l'organisation des relations ou interactions entre les différents acteurs.

Le calendrier de mise en œuvre de ce projet reste flou bien qu'il semble s'être accéléré avec des présentations en CSE extraordinaire. Alors que la direction semble être ouverte à la discussion, la mise en place de jalons est paradoxale.

#### **4.2.2 Valeurs et principes mis en jeu**

« C'est vraiment ne pas savoir comment ça fonctionne de croire qu'isoler les CA ça permettra de régler tous les problèmes ... » (Agent)

« C'est sûr que ça ne va pas tout régler, mais ça s'inscrit dans une stratégie plus globale qui, elle, réglera les problèmes. » (Direction)

Par ces témoignages figurant dans le rapport d'expertise, on constate que les salariés ont davantage besoin d'avoir une vision à court terme de leurs conditions de travail et la volonté de résoudre tous les problèmes le plus rapidement possible.

La direction a, elle, une vision à beaucoup plus long terme et la volonté de résoudre les problèmes au fur et à mesure.

De ce fait, ils entrent en conflit sur les projets visant à réorganiser le travail.

### **4.2.3 Comportement attendu**

Les salariés souhaitent davantage être impliqués dans les projets organisationnels pour aider à élaborer des solutions à des problèmes qu'ils vivent au quotidien tel que la qualité empêchée qui est un véritable facteur de risques psychosociaux.

La qualité empêchée est le fait que les salariés ne peuvent pas effectuer correctement leur travail à cause de facteurs indépendants de leur volonté malgré une parfaite préparation en amont. Aujourd'hui, le site est victime de nombreux de ces facteurs tels que l'indisponibilité des pièces de rechange générant des retards conséquents et inutiles, le manque de communication entre les salariés EDF et les prestataires ou encore des difficultés rencontrées, car la maintenance et l'exploitation ont besoin de fonctionner de pair, mais n'ont pas les mêmes amplitudes horaires et donc un mauvais calage des activités.

### **4.2.4 Identification des risques et solutions**

#### **Le cas des chargés d'affaires**

Dans cette nouvelle organisation, les salariés ne savent pas ce qu'il en est de leur intervention sur les projets d'arrêts qu'ils sont en train de préparer, ce qui entraîne une baisse de la motivation.

Le détachement géographique des chargés d'affaires les isolera de leur service et réduira les interactions et la communication. Les responsables de projets et les chargés d'affaires ont besoin de fortes interactions qui seront impactées par la forte sollicitation de ces derniers.

L'objectif de la direction est ici d'accroître les compétences sur les plateaux d'arrêts en faisant valoir le point de vue du terrain.

Le projet inclut également le partage d'un même bureau avec plusieurs autres services, ce qui provoque des conflits comme lorsque l'un a le téléphone qui sonne incessamment pendant la visioconférence de l'autre. De plus, cela réduit fortement l'espace disponible et les salariés ne peuvent plus entreposer d'armoires, en particulier pour les chargés d'affaires qui possèdent une grande quantité de dossiers.

Le projet porte son attention sur le respect des délais de l'arrêt tandis que les chargés d'affaires des métiers ont eu une vision portant sur la qualité des interventions et de la vie générale des équipements. Les jeunes chargés d'affaires se retrouveront isolés sur ce plateau d'arrêt et auront davantage de mal à se faire entendre par le projet. Associés à d'autres problèmes de communication entre les pilotes de projet et le travail des chargés d'affaires, cela engendrera pour les chargés d'affaires une diminution de leur capacité à contrôler leur travail qui associée à de fortes contraintes de travail est un facteur de risques psychosociaux.

Le rapport recense les risques suivants :

- "
- Risque de diminution de leur latitude décisionnelle dû aux bypass des schémas de communication sur le plateau d'AT ;
- Risque d'affaiblissement du soutien professionnel de leurs pairs dus à l'affaiblissement, voire la disparition du collectif métier ;
- Risque augmenté de surcharge de travail pour les CA isolés sans la régulation permise par le travail au sein d'une affaire ;
- Perte d'autonomie due à une perte de compétences acquises via le collectif métier : Ce détachement est susceptible d'induire des risques organisationnels ;
- Risque de diminution de la qualité technique des dossiers dû à une diminution de la Collaboration des CA avec l'affaire et les autres métiers des services de maintenance ;
- Risque de diminution de la qualité dû au recul de la vision métiers des agents de maintenance sur les AT ;"

Les recommandations de ce rapport évoquent un report de ce projet de 3 ou 4 années pour permettre aux jeunes chargés d'affaires d'être pleinement autonomes et de monter en compétences sur le poste de travail. Les autres recommandations concernent l'aménagement des locaux des chargés d'affaires. Elles ont été élaborées en concertation avec la médecine du travail et le retour d'expérience des salariés.

« les locaux devant accueillir les CA doivent comporter :

- Deux postes de travail maximums par bureau ;
- Une isolation phonique entre les deux postes dans le bureau ;
- Des salles à disposition pour recevoir les prestataires ;
- Un espace suffisant pour entreposer les dossiers ;
- Un espace suffisant pour placer les bannettes ;
- Un poste de travail informatique adapté à l'analyse de dossiers, compre-

- Une luminosité adaptée. »

## 4.3 Impact environnemental d'une entreprise chimique

### 4.3.1 Contexte

Y est une entreprise chimique basée en Allemagne, spécialisée dans la production de pesticides et d'engrais. Depuis plusieurs années, les résidents des villages environnants ont exprimé des préoccupations concernant les effets de l'usine sur l'environnement local. Des rapports indépendants ont révélé que l'usine rejetait des niveaux élevés de produits chimiques toxiques dans l'air et les cours d'eau voisins. Ces rejets ont provoqué des effets néfastes sur la faune, la flore, et ont contaminé les sources d'eau potable, entraînant des problèmes de santé pour les habitants de la région.

Les employés de l'usine, bien que conscients des impacts environnementaux, sont partagés entre leur loyauté envers l'entreprise et leurs préoccupations éthiques et environnementales. De plus, certains employés qui ont exprimé leurs préoccupations ont été intimidés par la direction, craignant des représailles s'ils continuaient à parler.

Le dilemme éthique dans ce cas réside dans le conflit entre les objectifs de rentabilité et de production de l'entreprise et la nécessité de protéger l'environnement et la santé des résidents locaux.

### 4.3.2 Valeurs et principes mis en jeu

Dans cette situation, plusieurs valeurs éthiques et principes sont en jeu :

**Responsabilité Environnementale** : L'entreprise a la responsabilité de minimiser son impact sur l'environnement et de prendre des mesures pour prévenir la pollution.

**Transparence** : La direction de l'entreprise doit être transparente concernant les pratiques de production et leurs impacts sur l'environnement.

**Santé Publique** : La protection de la santé des résidents et des employés doit être une priorité absolue.

**Éthique Professionnelle** : Les employés doivent pouvoir exprimer leurs préoccupations sans craindre des représailles.

### 4.3.3 Comportement attendu

L'entreprise devrait prendre des mesures pour réduire les émissions toxiques et investir dans des technologies plus propres. Cela implique de consulter les résidents locaux et les employés sur leurs préoccupations environnementales et de travailler en collaboration avec des organismes de réglementation pour garantir que les pratiques de production respectent les normes environnementales.

### 4.3.4 Actions réalisées

La direction de l'entreprise a ignoré les rapports indépendants et les préoccupations des résidents, et a continué ses pratiques de production sans modifications significatives. Les employés qui ont exprimé leurs préoccupations ont été intimidés et certains ont même été licenciés pour avoir parlé. L'entreprise n'a pas engagé de discussions avec les résidents locaux ni mis en place de mesures pour réduire les émissions toxiques.

### 4.3.5 Solutions

Pour résoudre ce problème, l'entreprise devrait commencer par reconnaître publiquement les impacts environnementaux de ses pratiques et s'engager à prendre des mesures correctives. Les étapes spécifiques pourraient inclure :

- **Audit Environnemental** : Engager un audit environnemental indépendant pour évaluer les niveaux de pollution et identifier les sources de contamination.
- **Technologies Propres** : Investir dans des technologies de production plus propres pour réduire les émissions toxiques.

- **Engagement Communautaire** : Organiser des réunions régulières avec les résidents pour discuter de leurs préoccupations et des mesures prises pour les adresser.
- **Formation et Sensibilisation** : Mettre en place des programmes de formation pour les employés sur les pratiques environnementales durables et les encourager à signaler les problèmes sans crainte de représailles.
- **Transparence** : Publier des rapports réguliers sur les mesures environnementales prises et les progrès réalisés pour réduire l'impact de l'usine.

En collaborant avec les autorités locales et les organisations environnementales, l'entreprise peut également explorer des partenariats pour la mise en œuvre de projets de restauration environnementale dans la région affectée.

#### 4.4 Conclusion

D'après les études de projets venant de la direction, nous pouvons constater que les échecs et les problèmes d'ordre éthiques viennent du fait qu'ils ne sont pas construits en collaboration avec les salariés ou leurs représentants. De ce fait, ils ne prennent pas en compte chaque spécificité de la vie professionnelle et personnelle de l'ensemble des collaborateurs, ce qui engendre un déséquilibre entre les attendus purement théoriques de la direction et les attendus pratiques des salariés. Ce projet n'a pas été assez construit avec les agents concernés ni les médecins du travail. Ces agents ont donc le sentiment d'une nouvelle organisation imposée rapidement.

Ce déséquilibre occasionne des risques psychosociaux pour les salariés tels que le stress. De plus, cela conduit généralement à l'abandon de projet dû à la non-adhérence du personnel.

Ainsi, aucun projet important ne peut être appliqué sans un dialogue entre chaque partie intéressée dans le but de convenir à des compromis ou un commun accord. Avant toute application d'un projet important, une expertise indépendante et la prise en compte de ses recommandations sont requises sous peine de développer un sentiment de mal être chez les salariés en plus de voir le projet ne pas aboutir.