

## Responsabilités Civile et Pénale du manager : le tertiaire aussi

Depuis plus de 10 ans nous avons développé à la demande de nos clients industriels une formation intitulée « Connaitre et assumer les responsabilités civiles et pénales du manager ».

Cette formation sur un thème assez peu engageant au premier abord, est en fait très appréciée des managers pour plusieurs raisons simples et fortes.

Nous ne cherchons pas à faire peur avec des menaces de prison, d'amendes ou autres peines car ce serait finalement totalement inefficace. Faire peur sans donner les moyens de réagir est contreproductif. Un manager qui se sentirait cerné par des menaces de sanctions graves, risque fort de s'abstenir d'agir pour essayer de les éviter, ce qui est une bonne façon de provoquer des difficultés. La peur irraisonnée quand elle ne conduit pas à se réfugier dans le déni, met parfois les gens en mouvement mais rarement dans le bon sens. Exhiber quelques condamnations et quelques textes effrayants pour impressionner l'auditoire serait une manipulation relevant d'une très mauvaise pédagogie. Il suffit de consulter les statistiques judiciaires pour constater que, si des sanctions existent, elles restent très mesurées et appliquées avec discernement.

Pour ces raisons, l'itinéraire pédagogique de cette formation est construit afin de montrer aux managers que c'est en assumant pleinement leurs responsabilités professionnelles qu'ils éviteront d'avoir à assumer leurs responsabilités juridiques. La finalité ne saurait être de se demander « qui va être condamné à quoi ? » mais « comment faire ensemble chacun dans son rôle pour que ne surviennent pas d'évènements impliquant la mise en cause de responsabilités ? »

Savoir ce que recouvrent réellement les responsabilités juridiques du manager doit être un moyen d'anticiper et d'améliorer l'exercice des responsabilités professionnelles. Réfléchir ensemble pour savoir qui pourrait être considéré responsable conduit souvent les stagiaires à découvrir des imprécisions de définitions de fonctions (provoquant des conflits positifs ou négatifs d'attribution), des incertitudes dans la chaîne de commandement lors d'interactions de plusieurs services (prescripteurs de travaux extérieurs, chargés de travaux, managers du service concerné par les travaux, ...), des procédures incomplètes (que faire en cas d'ébriété d'un salarié ?) ; bref la question de la responsabilité juridique peut fonctionner comme un analyseur d'éventuelles défaillances de l'organisation et du différentiel entre le travail prescrit et le travail réel.

Le titre de cette formation mériterait d'être, il est vrai, plus développé « Assumer pleinement ses responsabilités professionnelles de manager afin d'éviter de devoir en assumer les conséquences civiles et pénales ».

Un titre aussi long n'est pas très accrocheur et la nuance qu'il introduit ne sauterait pas aux yeux avant explications.

Cette formation a donc initialement été conçue pour des milieux industriels dont le personnel est exposé à des risques d'accidents physiques.

Depuis quelques années, toujours dans ce milieu d'industries, les questions des stagiaires ont commencé à intégrer en plus des habituels problèmes de conformité machines, de plan de prévention, de travaux en hauteur, de consignation, etc., des domaines nouveaux : harcèlement, discrimination, durée du travail et de repos des cadres en forfait jours, situation de certains prestataires intégrés etc., etc., ...

Nous avons vu arriver dans nos sessions de plus en plus souvent des managers de services plus tertiaires : services supports, commerciaux, finances. Nos traditionnels clients industriels ont commencé à nous solliciter pour le personnel de leurs services centraux et fonctionnels avec d'autres préoccupations mais la même problématique de responsabilité.

Initialement issue du monde industriel, cette formation s'avère aujourd'hui tout à fait adaptée à des problématiques que rencontrent des entreprises de services d'activité très différents et peut contribuer à rendre les managers plus réactifs et à identifier quelques imprécisions ou manques dans les définitions de fonctions.

***Gilles Karpman***