

## RECOMMANDATION DU COMITÉ D'ÉTHIQUE 2022

### LES RELATIONS INTIMES AU TRAVAIL

#### CONTEXTE:

L'un des administrateurs délégués a demandé au comité d'éthique comment traiter les relations intimes au travail. Le comité d'éthique a d'abord débattu en interne puis organisé un échange avec le requérant. Les situations problématiques identifiées sont les suivantes:

- Un couple du même niveau hiérarchique travaille au sein de la même équipe: comment impacte-t-il la dynamique d'équipe, la discussion organisationnelle? (pour l'organisation des congés, par exemple)
- Un couple de niveaux hiérarchiques différents travaille au sein de la même équipe, ce qui entraîne les risques suivants:
  - Différence de traitement au sein de l'équipe, notamment lors des évaluations.
  - En cas de rupture, c'est en général la femme qui occupe un poste inférieur et finit par quitter l'entreprise.
  - Qu'en est-il du consentement?

#### Débats

Outre ce contexte, les relations intimes au sein d'une équipe peuvent avoir une incidence au quotidien sur les autres collègues en raison d'un favoritisme inconscient (attribution de tâches, influence lors de discussions liées au travail en dehors du lieu de travail...). Toutefois, ces dynamiques peuvent aussi se produire dans le cadre de relations amicales fortes au sein de mêmes équipes. Par ailleurs, certaines relations intimes restent dans le domaine du non-dit ou du secret comme c'est le cas pour les relations extra-conjugales, qui ne sont, par définition, pas affichables. Ce qui pose souvent des difficultés en cas de rupture, ce sont les tensions du couple qui se répercutent sur le reste de l'équipe. Le sujet des relations intimes au travail pourrait même être élargi à celui du harcèlement et du consentement (non abordé par le comité d'éthique).

On le voit d'emblée, le sujet est épineux à différents niveaux et touche à des enjeux sociétaux qui dépassent ceux de l'entreprise: les relations de pouvoir (et de hiérarchie) et la gestion des conflits (et tensions). De ce fait, pour aborder la question de la gestion des relations intimes au travail (ou plutôt leurs conséquences sur les dynamiques humaines et professionnelles au travail), le comité d'éthique propose à Smart d'aborder 2 sujets de fond qui s'appliquent aux relations intimes au travail, mais qui les dépassent largement: la gestion des conflits et le bien-être au travail.

1. La question de **la gestion des conflits** au sein de la coopérative mérite d'être approfondie afin d'établir une culture d'entreprise qui est capable d'accepter et de gérer les conflits. Cela implique de développer une pratique du dialogue qui permet de parler des difficultés des relations au sein des équipes. Il doit y avoir la possibilité de soulever et de formuler les problèmes et de proposer des solutions. Cela revient à installer un système de transparence, de prévention et de mise en place de solutions.

Actuellement, des espaces formels existent comme le service des ressources humaines, les instances de représentation et, d'une certaine manière, potentiellement le pôle «Vie coopérative». Mais ces instances sont-elles *de facto* utilisées pour aborder des questions de dynamiques d'équipe (dont celles des relations intimes au travail)? Sont-elles le meilleur endroit pour résoudre ces conflits? Le comité d'éthique ne se prononce pas, mais pose la question du fait qu'entre principe et réalité, il peut y avoir de grands écarts.

2. Pour mieux comprendre ce que revêt une tension ou un conflit, il peut être intéressant de retourner le problème dans l'autre sens: se demander ce qui est nécessaire pour **promouvoir le bien-être au travail**, pour prévenir l'insécurité. À cette fin, il est utile de s'en référer aux principes éthiques de justice, bienveillance, non-malfaisance et autonomie. À ces principes, le comité ajoute ceux de respect et d'équité. En menant une telle réflexion, il est possible d'explicitier ce qui est difficile à vivre ou même inacceptable. Le comité d'éthique considère que ceci devrait être abordé collectivement (voir plus bas).

La coopérative pourrait envisager 2 manières d'aborder ces sujets :

1. Le développement d'une **charte** qui donne des indications sur les conduites attendues au sein de la coopérative (plutôt que d'édicter des règles rigides) et qui va plus loin que ce qu'édicte la législation. Cette charte devrait porter sur les éléments suivants (liste non exhaustive et basée sur les débats liés à la gestion des relations intimes au travail):
  - Un code de bonne conduite qui:
    - rappelle l'importance de mettre en avant l'intérêt de l'entreprise et de la mettre au cœur du fonctionnement de la coopérative.
    - explicite le fait qu'un bon manager doit être impartial et ne peut être pris dans un conflit d'intérêts.
    - indique que lorsqu'une relation intime ou une amitié forte se développe (ou préexiste) au sein d'un service et qu'il y a une relation hiérarchique au sein du duo, il serait bon de:
      - favoriser la transparence au sein de l'équipe: sur ce point le comité attire toutefois l'attention sur le fait qu'on ne peut légalement exiger de faire connaître ces relations intimes. En outre, au-delà de la question de la légalité, il y a un risque de stigmatiser la situation et de créer des problèmes là où il n'y en a pas, ce qui serait regrettable.
      - favoriser l'évaluation écrite et/ou avec un-e tiers-ce.
      - donner la possibilité aux autres collègues de signaler une situation inconfortable, leur permettre de dire «je ne peux pas travailler dans ces conditions-là».
      - favoriser, lorsque c'est possible, la mutation de l'un des partenaires du couple vers un autre service ou une autre fonction sans changement de rémunération.
    - détaille la gestion de conflit au sein de l'entreprise tout en garantissant que la situation sera traitée.
    - édicte clairement un objectif de parité de genre à tous les niveaux de responsabilité (en lien avec son objectif d'employeur de la diversité et sensible aux questions de genre).

Attention à ne pas entrer dans la dérive qui consiste à rendre la charte trop formaliste et impraticable.

La charte devrait apparaître dans le kit de bienvenue des nouveaux et nouvelles membres du personnel mutualisé et informer des instances où adresser les conflits à résoudre.

2. L'adoption d'une **dynamique de réflexion** et de travail **participatif** sur le bien-être au travail qui se décline dans tous les services, car il peut y avoir des réalités distinctes dans les différentes directions et selon les fonctions. Il serait intéressant de faire participer à cette démarche les personnes qui n'ont pas de pouvoir hiérarchique. C'est un processus qui devrait être cadré, permettre différents types de contributions (par questionnaire, discussions...) et alimenter la charte de bonne conduite en entreprise. Pour cela, il faudrait focaliser la problématique sur les sources de tensions et les conflits existants. Cette dynamique pourrait contribuer à définir ce qui met en insécurité et permettrait par la même occasion de conscientiser la hiérarchie sur ces aspects. L'exercice devrait être répété régulièrement (tous les 3 ans?) dans toutes les équipes pour permettre au personnel de définir ce qui est supportable ou non. Cela participerait à améliorer le bien-être au travail, ce qui améliore la productivité des travailleurs et l'image de l'entreprise. Cette approche est plus complexe, mais pourrait être riche d'enseignements.

## Posture éthique

La gestion des dommages collatéraux des relations intimes au travail n'est pas une question juridique, on ne peut pas empêcher les gens d'être amoureux, et on ne peut refuser d'engager quelqu'un qui est en couple avec un membre du personnel, ni même licencier quelqu'un parce qu'il ou elle se met en couple avec un-e collègue. Le sujet relève donc bien de la posture éthique de la coopérative en tant qu'employeuse et de la manière dont elle désire traiter le sujet.

Les présentes recommandations répondent aux principes éthiques de:

- Bienfaisance: s'assurer que Smart crée un cadre optimal de bien-être au travail et de gestion des conflits pour la sérénité de ses équipes ainsi que pour son bon fonctionnement.
- Non-malfaisance: il est question de s'assurer que l'employeur Smart gère au mieux les effets néfastes potentiels de relations intimes qui peuvent avoir lieu entre membres du personnel mutualisé.
- Justice: cadrer les dérives potentielles liées aux relations de pouvoir (asymétriques par définition) qui se reflètent aussi dans la relation de genre; se rendre compte que la coopérative n'échappe pas à ces enjeux sociétaux et doit donc les prendre de front pour les réduire au maximum.
- Autonomie: assurer la liberté des personnes (le droit d'engager une relation intime avec ses collègues si on le souhaite) tout en évitant les potentiels dommages collatéraux. Il s'agit aussi d'assurer que les membres de l'équipe puissent rester autonomes pour s'adapter à cette nouvelle réalité.

## Lien avec les principes coopératifs:

Lien avec les [principes coopératifs](#) auxquels se rattachent les recommandations

**Principe 4. Autonomie et indépendance:** ces recommandations visent à assurer l'autonomie et l'indépendance des membres du personnel mutualisé tout en lui garantissant des recours pour améliorer son cadre de travail et pour gérer les conflits le cas échéant.



**Principe 5. Éducation, formation et information:** possibilité de co-construire des cadres de travail sains et d'être mieux informé sur les possibilités de recours.

**Principe 7. Engagement envers la collectivité:** engagement de Smart à être une employeuse responsable et innovante qui prend des mesures pour faire face aux défis du monde du travail.

### RECOMMANDATIONS:

Ce qui compte, c'est de proposer des solutions en cas de dysfonctionnements au sein d'une équipe, provoqués par les relations intimes de ses membres, mais pas uniquement. Les solutions qui ressortent des débats et que le comité d'éthique recommande sont:

1. Créer une **charte** de bonne conduite de la coopérative et de ses travailleurs.
2. Développer une **dynamique de réflexion** et de travail **participatif** sur le bien-être au travail qui se décline dans tous les services, afin de définir ce que sont de bonnes conditions de travail et de décrire les tensions et conflits existants. Ce devrait être une démarche permanente qui alimente la politique RH et managériale de Smart.
3. Mettre en place un dispositif de **gestion des conflits** qui puisse être mobilisé aisément par les membres du personnel en cas de tensions et problèmes, notamment lorsqu'une dynamique de couple met à mal l'équilibre et le bon fonctionnement de l'équipe.