

Extrait

Best Practices du Relationnel

Vérité et mensonge en entreprise



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701012

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU RELATIONNEL

Vérité et mensonge en entreprise

- . **L'espèce humaine est vouée au mensonge...**
 - . **La contradiction occidentale**
 - . **Lien entre mensonge et désinformation**
- . **Principaux mensonges pour enjoliver les chiffres**
 - . **Les différentes cultures du mensonge**
 - . **La jouissance du secret**
 - . **Mentir, le ciment artificiel de l'entreprise**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

L'espèce humaine est vouée au mensonge...

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de dire toute la vérité et qu'il arrive forcément à chacun de tricher avec la réalité des faits, personne ne souhaite être dupe du mensonge des autres. C'est la raison qui explique le retour en force dans l'entreprise d'une demande d'éthique et de transparence. Selon la psychologue Claudine Biland, auteur de *Psychologie du menteur* (Odile Jacob), «*L'espèce humaine est vouée au mensonge. L'on ment parce qu'on est imparfait mais aussi pour rendre vivable la vie en société*». D'après elle, «*Les gens qui disent tout le temps et crument ce qu'ils pensent sont des pervers, alors qu'à l'inverse ceux qui mentent en permanence sont des mythomanes*». En fait, il existerait dans l'entreprise une véritable «*hypocrisie diplomatique*» fondée sur 4 types de mensonges destinés à préserver la paix sociale et à ne pas être contre-productif dans les relations interindividuelles. C'est l'avis de Philippe Corda, coauteur de *L'Entreprise réconciliée*, pour qui «*La transparence à tout prix n'apporte rien*» :

. **Se procurer un avantage** : Le recours au mensonge, petit ou grand, se «légitimise» par le principe qui veut que «*la fin justifie les moyens*». Il est certainement le plus égoïste et vénal de tous car toujours animé par une recherche de profit ou d'intérêt pour soi. Ce mensonge est surtout pratiqué par les hommes d'affaires, financiers, commerciaux, commerçants, publicitaires... et suppose de convaincre son interlocuteur en évitant d'être démasqué car s'il y a gros à gagner, il y a aussi beaucoup à perdre.

. **Sauver son image** : Cette posture consiste à mentir sciemment pour sauver les apparences afin de ne pas révéler une erreur ou un acte délictueux dans le but d'éviter une éventuelle sanction, un discrédit ou un déshonneur. Très pratiqué par les politiques, les chefs d'entreprises, les coupables, qui ne veulent pas assumer personnellement d'éventuelles conséquences découlant de certains faits, ce type de mensonge relève mentalement d'un manque de courage et de loyauté afin de sauver sa peau.

. **Faire plaisir** : Ce type de mensonge fondé sur l'affabilité consiste à ne pas aborder les sujets qui fâchent, à ménager ses collaborateurs ou ses proches et/ou à caresser les autres dans le sens du poil. Il est considéré comme le plus excusable car fondé sur une approche altruiste de la relation à autrui même s'il permet, parallèlement, de soigner sa propre image de personne «gentille».

. **Eviter la panique** : C'est le grand classique du mensonge d'Etat destiné à éviter une crise, un conflit, des problèmes sociaux afin que le «pire» n'arrive pas. Ses auteurs et les conseillers qui les suggèrent utilisent là une manipulation de masse foncièrement infantiliste destinée à masquer un dispositif insuffisant, des imprévoyances condamnables ou un fiasco. Ils considèrent, en général, que les gens ne sont pas assez adultes pour supporter la vérité toute crue et se doivent alors de minimiser les faits par «*devoir de positivité*» fallacieux.

LA CONTRADICTION OCCIDENTALE

La double tradition gréco-latine et judéo-chrétienne a imposé un certain nombre de valeurs morales en Occident faisant de l'honnêteté un devoir et une vertu. Exemples de citations en faveur de la vérité :

- . «*Que votre oui soit oui et que votre non soit non*» reprenant une parole de Jésus dans l'Évangile
- . «*La fausseté est une chose basse et répréhensible et la sincérité une attitude noble et digne d'éloge*» sachant que «*Le discernement ingénieux du vrai*» fait partie des quatre vertus cardinales qui signent l'homme parfait. Aristote

Pourtant selon Claudine Biland, psychologue social, «*L'honnêteté ne figure pas dans les dix commandements et le mensonge ne compte pas au nombre des sept péchés capitaux*» ouvrant ainsi une brèche active pour la pratique généralisée du mensonge. Elle souligne également que le «*pardon des fautes*» via la confession permet une absolution du mensonge à bon compte donc une pratique acceptable...

Lien entre mensonge et désinformation

Si gouverner c'est mentir, alors la plupart des hommes et des femmes politiques mentent effrontément en cours de mandat considérant cela comme un acte de management normal des faits et des situations. Il semble même que la plupart des influents et consorts au pouvoir utilisent le mensonge comme une désinformation stratégique afin de ne pas troubler l'ordre établi. Le raisonnement tenu est relativement simple en considérant que la réalité économique et sociale est devenue d'une telle difficulté à saisir pour le quidam moyen, qu'il vaut mieux éviter de prêter le flanc à la critique sachant que de toute manière l'actualité apporte régulièrement son lot de mauvaises nouvelles dont la priorité mobilise régulièrement l'attention de tous. Aussi pourquoi ne pas mentir peu ou prou sachant que très peu de personnes (hormis les bons journalistes, historiens, enquêteurs et juges) se soucient vraiment de rechercher l'exacte vérité et qu'il sera toujours possible de la contredire par avocat interposé ! Dès lors avec une bonne rhétorique, 2 belles phrases, un ton affirmé et la main sur le coeur, il est possible pour un bon communicant de renverser l'opinion publique ou pour le moins de créer le doute. Un art que savent utiliser sans état d'âme la plupart des ténors de la politique, surtout ceux qui ont l'habitude de tirer des casseroles aux fesses et qui n'hésitent pas à transformer la réalité initiale au format très spécial de leur propre vérité. Selon le philosophe Alain Etchegoyen «*Les mensonges sont devenus plus calculés, plus systématiques et plus professionnels*». Un avis partagé par Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'école de guerre économique, pour qui «*La désinformation est devenue l'une des armes économiques les plus tranchantes de notre début de siècle*». Cette pratique majoritaire à l'échelle politique et économique n'est pas sans créer des tendances pernicieuses en société en matière de rejet massif de confiance, scepticisme et repli sur soi.

PRINCIPAUX MENSONGES POUR ENJOLIVER LES CHIFFRES

La force des habitudes dans les postes ministériels et élyséens tend à légitimer le mensonge public en maniant constamment la désinformation et la ruse pour minorer la réalité lorsque cela arrange les intérêts du pouvoir en place. Sous des airs sympathiques de Monsieur ou de Madame propre, il n'existe pas un seul ministre et un seul président de la République qui n'ait participé de près ou de loin à un tripatouillage tactique des comptes, des chiffres et des statistiques. Exemples de méthodes utilisées par Bercy (considéré comme le plus menteur de tous) et par tous les représentants des gouvernements successifs en matière de chômage, déficit budgétaire, trou de la Sécu... dans le but de rouler tout le monde dans la farine :

- . Faire réaliser des enquêtes complaisantes, des rapports bidons ou des sondages favorables, tout en mettant au panier les études gênantes.
- . Prétexter l'héritage du gouvernement précédent en l'accusant d'avoir mal géré la France en informant le pays, les yeux dans les yeux, que pour éviter la faillite on est soi-même obligé de lever des impôts en catastrophe.
- . Changement de méthode comptable destiné à masquer les mauvais chiffres.
- . Minorer régulièrement les chiffres afin que cela n'attire plus l'attention à la longue.
- . Présenter de manière habile et positive des faits qui ne le sont pas du tout.
- . Ne jamais parler des chiffres lorsque ceux-ci sont considérés comme gênants.
- . Publier des états statistiques rétroactifs avec plusieurs années de décalage.
- . Publier des données secondaires pour détourner l'attention.
- . Rendre difficile l'accès aux chiffres officiels en obligeant à les rechercher avec une loupe.
- . Découper la comptabilisation en multiples tranches distinctes difficilement associables.
- . Présenter les comptes de manière à ce que personne n'y comprenne rien.
- . En matière de croissance, muscler artificiellement les recettes en inventant de toute pièce des ressources qui n'existent pas sachant que de manière mécanique chaque point de croissance invoqué doit générer 5 à 7 milliards d'euros de rentrées fiscales supplémentaires.
- . Recourir à l'usage des «fonds de concours» afin de fabriquer des recettes imaginaires en intégrant des recettes non fiscales (produit des amendes...) tout en se gardant bien de prendre en compte les dépenses des activités qui les ont générées.
- . Pillage pur et simple d'organismes et d'entreprises publics afin de renflouer les caisses de l'Etat.
- . Minorer les dépenses en les inscrivant sur d'autres lignes comptables ou budgétaires.
- . Maquiller une vraie dépense en une fausse dotation au capital.

Les différentes cultures du mensonge

Selon les cultures, il existe de fortes variantes dans l'usage du mensonge entraînant comme en Occident une forte contradiction entre des principes moraux contraignants et des pratiques souvent laxistes.

. Tradition catholique

Selon Pascal Baudry, consultant et auteur de Français et Américains, l'autre rive (Village mondial), il existe en France «*Une culture de l'implicite laissant la place au décalage, à la finesse, au glissement de sens, au second degré et parfois au mensonge*» créant «*Un manque d'identité parfaite entre ce que l'on dit et ce que l'on fait*». Un comble pour une culture qui se veut être la référence universelle !

. Tradition protestante

Il en va tout autrement dans cette culture qui favorise l'explicite dans laquelle la notion de vérité n'a pas le même sens, sachant que tout doit être dit et que rien ne peut être caché, y compris ce qui semble évident. Ainsi pour les Anglo-Saxons, «*Ne pas dire signifie se rendre coupable de parjure*» prévient Pascal Baudry constatant que «*La culture protestante qui ignore la confession exige d'être «accountable», un terme qui n'existe pas en français mais qui signifie que les mots que l'on prononce doivent correspondre à ses actes et que l'on est redevable de la différence entre les deux*».

. Culture orientale

D'après Antoine Sfeir, journaliste franco-libanais et auteur de Vers l'Orient compliqué (Grasset), «*En Orient, taire une vérité n'est pas mentir*» en laissant la conscience tranquille à celui qui ne répond pas. «*Ce que nous considérons comme un mensonge par omission n'est pas un mensonge pour l'Islam. Ainsi les musulmans d'obédience chiite invoquent-ils un verset du Coran pour légitimer le fait de dissimuler leur appartenance religieuse s'ils sont entourés de sunnites. C'est cette recommandation baptisée «taqiya» qui a abouti à une préférence commune à toute la région pour le non-dit. Si je sais que l'époux de ma sœur la trompe, je ne dirai rien à ma sœur mais j'irai casser la figure à son mari !*». En fait, poursuit-il, dans la culture musulmane «*Mieux vaut ne pas voir pour ne pas savoir. Un œil qui ne voit pas, c'est un œil qui ne souffre pas*».

. Culture japonaise

Pour Jean-Luc Domenach, directeur de recherche à Sciences Po, «*Les Japonais n'aiment pas parler abruptement et évitent autant qu'ils le peuvent de le faire*». Le Japon est d'ailleurs considéré comme le pays où l'on ne dit jamais non sachant que, contrairement à l'affirmation franche de ce qu'ils pensent, «*Les Japonais préfèrent utiliser un prudent entre-deux qui a d'ailleurs le don d'exaspérer les Occidentaux. Il ne s'agit évidemment pas pour eux de cautionner le mensonge mais de rechercher la discrétion*». Il existe dans la langue nipponne plus de 20 expressions différentes pour dire «*Je ne sais pas*» !

LA JOUISSANCE DU SECRET

D'après Serge Tisseron, psychanalyste, «*La possession d'un secret suscite une certaine forme de jouissance*» pour celui ou celle qui le détient, notamment chez le cadre qui «*En tire également des avantages matériels sous forme de promotion ou d'augmentation*». C'est ce qui explique, en partie, pourquoi certains managers sont *a priori* plus doués que d'autres pour garder des secrets et manipuler leur entourage. En fait, il n'y a pas vraiment de courage à mentir dans l'intérêt supérieur de l'entreprise sachant que dans de nombreux cas, la carrière ou la promotion du cadre peut être remise en jeu s'il parle. Selon ce praticien : «*Un cadre qui a grandi dans une famille à secrets va réutiliser inconsciemment dans le contexte de l'entreprise les réflexes acquis pendant son enfance. Il a appris à se taire pour ne pas faire souffrir ses parents avec des questions indiscrettes. Pourtant contrairement à l'enfant qu'il a été, le cadre qui se retrouve à nouveau dans cette situation à l'âge adulte en tire un profit propre à adoucir sa souffrance*». Aussi, ce psychanalyste préconise pour tous ceux qui sont à l'aise dans le management de la «*secrétude*» de bien réfléchir au fait (pervers) qu'ils n'ont pas pris goût à un comportement acquis depuis l'enfance. Il leur propose de se poser clairement la question de savoir si cela est vraiment indispensable à leur mission. Pour lui, hormis certains cas légitimes de haute confidentialité (négociation d'un contrat stratégique, rachat d'un concurrent, innovation forte...) ou d'un risque de forte déstabilisation

de l'entourage, aucun dirigeant n'est jamais condamné à cacher inévitablement des choses ou à faire preuve d'un manque de loyauté envers ses collaborateurs, surtout lorsque le secret peut avoir ensuite des conséquences sociales lourdes pour eux (fusion, fermeture de site, restructuration, licenciement...). Exemples de postures courantes et de petites déviances comportementales chez ceux qui conservent des secrets trop lourds pour eux et qui finissent souvent «*Au cimetière des managers cassés, frustrés et désillusionnés*» selon l'expression de Paul Delahaie, PDG du cabinet Variations :

- . Ne pas répondre directement ou pas du tout en éludant les questions posées
- . Faire semblant de s'intéresser aux propositions mais sans donner suite
- . Noyer régulièrement le poisson avec des réponses toutes faites
- . Regard fuyant ou, au contraire, fixe associé à une contraction constante des pupilles
- . Geste fréquent consistant à se toucher le bout du nez dans la discussion
- . Parler peu et se confier encore moins
- . Ne pas tenir au courant son assistante (ou son entourage) de certains documents reçus ou envoyés
- . Apparition de maux psychosomatiques (insomnie) avec usage d'antidépresseurs, anxiolytiques...

. Approche chinoise

Contrairement au Japon, la Chine a l'image d'une nation dans laquelle on peut dire oui un jour et non le lendemain faisant que la vérité dans l'empire du milieu est tout sauf intangible. Il existe 2 raisons à cela dont la première est culturelle sachant que pour un Chinois «*L'harmonie est plus importante que la vérité... et qu'au nom de l'harmonie, toute vérité n'est pas bonne à dire*» comme le souligne justement Chenva Tieu, auteur d'un Manuel de chinoiserie à l'usage de mes amis cartésiens (Anne Carrière). Celui-ci confirme que «*Si pour un Européen ce qui est écrit noir sur blanc dans un contrat représente la vérité, faisant alors que c'est à la réalité de s'adapter aux clauses négociées, en Chine, l'évolution de la réalité est déterminante. Le contrat témoigne alors de ce que l'on fait à l'instant T, et si l'équilibre de la relation se modifie, c'est le contrat qui doit suivre*». La seconde raison expliquant pourquoi mensonge et vérité n'ont pas le même sens en Chine qu'en Occident est d'ordre conjoncturel et notamment socio-économique. D'après Jean-Luc Domenach, auteur de *La Chine m'inquiète* (Perrin), «*Aujourd'hui, les relations interpersonnelles sont dominées par l'idée de profit. Que puis-je retirer de l'autre ?*». Il semble, d'après lui, que l'exigence de vérité passe bien après la sacro-sainte notion d'intérêt personnel faisant que le Chinois cherche d'abord et avant tout à faire tourner la situation à son avantage.

Mentir, le ciment artificiel de l'entreprise

Il est d'un fait notoire que les mensonges rythment la vie quotidienne de l'entreprise. Menus mensonges pour ne pas froisser la susceptibilité des collègues ou pour améliorer l'ambiance du travail, aux gros mensonges manipulateurs qui empoisonnent les rapports hiérarchiques ou deviennent un mode de direction d'entreprise, les conséquences ne sont jamais neutres. Les principaux mensonges utilisés indifféremment par les salariés ou les patrons entre eux, mensonges dirigés vers les clients et les acteurs extérieurs rivalisent tous de prouesses verbales afin de mieux faire passer la réalité. Pourtant selon les sociologues, le mensonge n'est qu'un élément de la stratégie de l'individu, comme la vérité. Il permet de conserver un certain contrôle sur la situation et sur la personne qui fait face, alors que le fait de dire la vérité rend transparent, par conséquent plus vulnérable. Dans l'entreprise en raison des enjeux de pouvoir, chacun essaie d'influer sur ses collègues, d'en obtenir le maximum en prenant le contrôle de l'information. Aussi, les stratégies de mensonge sont particulièrement agressives compte tenu du court-terme qui oblige à réussir au plus vite. Un second élément est également déterminant dans la généralisation du mensonge. Il s'agit de la recherche de rentabilité qui, par ses logiques financières et de contrôle de gestion souvent inadaptées au fonctionnement humain de ceux qui y sont soumis, oblige à des réponses superficielles de conformité aux méthodes imposées. Les principaux types de mensonges pratiqués en entreprise ont tous une destination psychologique précise.

Principales destinations :

. Mentir pour gagner du temps

Dans le cadre d'une demande qui se termine en «tion» comme augmentation, promotion, formation, mutation, le mensonge agit souvent comme un calmant pour retarder l'échéance.

. Mentir pour entretenir la motivation

Dans le cas d'un travail ne correspondant pas aux attentes, le mensonge «pincette» est destiné à complimenter l'intéressé, tout en lui distillant petit à petit des suggestions et des remarques de changement.

. Mentir pour garder le pouvoir

Rarement indispensable, le mensonge prend souvent la forme d'une «rétention d'information» dans l'espoir de préserver un ascendant sur les autres. Largement pratiquée par ceux qui craignent qu'on ne prenne leur place, il correspond parfaitement à la pensée suivante : *«Celui qui croit fuir son destin est seulement attaché par une corde plus longue».*

. Mentir pour se valoriser

C'est se faire mousser auprès de ses interlocuteurs en mentant effrontément sur des sujets invérifiables. Le principe est de se faire passer pour un caïd capable de résoudre des problèmes difficiles. Il correspond en fait, à l'enfant vantard qui sommeille en chacun de nous.

. Mentir pour éviter de se faire piéger

Pris entre deux chaises ou entre deux parties qui s'affrontent, il s'agit ici de mentir par omission, de ne rien révéler ou affirmer qui pourrait exacerber la situation, afin de se préserver une bonne relation avec chacun des protagonistes.

. Mentir pour rassurer son interlocuteur

Il s'agit ici de jouer le rôle du parent réconfortant et chaleureux qui ment à un enfant (consommateur, client, collègue, salarié ou patron) pour ne pas le décevoir, l'inquiéter inutilement ou avoir la paix.