

# Pour que l'opacité n'ait plus droit de cité

Par Olivier Hoeffel le 22 janvier 2018



Un certain nombre de scandales ou supposés scandales relayés par les médias mettant en cause des entreprises, et encore récemment avec la filière du lait, comportent un point commun : l'opacité tous azimuts qui prédomine avec la culture exacerbée de l'argent. Dans la présente série de deux articles, je vous propose de considérer en quoi l'opacité est engendrée par l'ego, la compétition et par l'argent porté en valeur dominante, et en quoi la transparence est à la fois une valeur, une condition nécessaire et une modalité de la coopération et de l'écologie (écosystème). Ce premier article traite des méfaits de l'opacité. Mon propos est de mettre en évidence les méfaits de l'opacité sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) et plus globalement pour la qualité de vie.

## Le cercle vicieux de l'ego, de l'argent, de la compétition et de l'opacité

Secret professionnel, secret de fabrication, secret défense, culture du secret, omerta, loi du silence, confidentialité, obligation de réserve, devoir de se taire, ... voilà beaucoup de termes qui influencent de manière importante notre quotidien du travail, notre quotidien de consommateur et celui de citoyen. En quelque sorte « *Sans secrets rien ne va plus !. Faites vos jeux ... perdez !* ».

Il y a même une fonction présente dans la plupart des organisations ; une fonction détentrice et conservatrice des secrets : le secrétariat (« secrétaire » au sens mobilier vient du latin « Secretarium », lieu où conserver les secrets). Il y a un temps pas si lointain où une partie des secrétaires ne s'appelaient pas encore assistantes et détenaient les secrets du chef et de l'entreprise. La discrétion étant l'exigence première.

### *Public/privé*

Dans la communication d'une organisation, on peut mettre en évidence deux niveaux d'information : **l'information publique et officielle et l'information privée et officieuse**. Il ne s'agit pas de dire que forcément l'information publique sert à désinformer, mais il y a bien un risque avéré de grand écart entre public et privé quand l'information publique cache une part d'information privée inavouable (synonyme de comportements déloyaux). Ou alors quand il y a un maquillage de l'information privée.

La distinction public/privé se joue de manière multiple à la fois en interne et en externe :

- entre une organisation et ses clients, usagers, consommateurs
- entre une organisation et les médias
- entre une direction et les actionnaires
- entre une direction et les salariés
- entre une direction et l'encadrement
- entre une direction et les Instances Représentatives du Personnel (IRP)

- entre l'encadrement et les personnes encadrées
- entre le/la dirigeant·e et les autres membres de l'équipe dirigeante
- entre une entreprise et ses fournisseurs
- entre une direction financière et les services fiscaux de l'Etat
- ...

N'écartons pas les cas où ce peut-être aussi un équipier qui joue l'opacité avec le chef d'équipe par peur, ou tout individu impliqué dans un système de contrôle de gestion qui fait remonter un indicateur faux par peur de présenter la réalité ou se sentant forcé de donner le chiffre attendu même s'il est faux.

L'opacité visant à deux types d'action :

- **omettre** des motivations, des faits ou des comportements existants (incluant le mensonge par omission)
- **falsifier** en minimisant ou maximisant, ou en inventant de toutes pièces

La culture de l'opacité sur la dimension financière est d'autant plus forte en France du fait d'une culture du secret sur les revenus, contrairement à d'autres pays (le USA) où les personnes aiment se valoriser en exposant (quelques fois de manière outrancière) leur poids en dollars.

### ***Les méfaits de l'opacité***

L'opacité est l'instrument de dérives multiples se traduisant par **des comportements déloyaux vis-à-vis des clients, usagers, consommateurs** (qualité des produits et services, provenance des matières premières, conditions de travail), **fournisseurs, citoyens, voisinage** (pollution du voisinage), **l'Etat** (voire au pluriel) et plus globalement **la planète** considérée comme partie prenante en tant que telle.

L'opacité est aussi l'instrument pour construire et renforcer le fossé de fumée entre ceux·celles qui décident et ceux·celles qui font dans l'organisation. Cette opacité est nuisible en matière de QVT car comme tout écran de fumée, si elle empêche de voir les agissements de l'un par l'autre, elle empêche symétriquement l'un de voir l'autre. Pour préciser mon propos : **l'opacité renforce l'écart entre travail réel et travail prescrit**. Plus une direction va mettre les salariés à distance de la vision, de la stratégie et de la situation globale réelle, plus elle va concentrer son temps à gérer cette distance, plus elle va aussi se mettre à distance de la réalité du travail.

L'opacité est aussi un **instrument pour forcer une décision** de toute nature et dans toute forme de processus de décision; y compris dans des processus apparemment démocratiques (une personne, une voix) mais qui ne le sont pas réellement dans la mesure où le vote est organisé par rapport à une situation ou/et des propositions volontairement floutées par celui·celle qui pousse ses pions.

Quand l'opacité est le support de comportements déloyaux vis-à-vis des clients, il faut aussi mentionner les **risques psychosociaux engendrés** : imaginez un salarié à qui on demande de fabriquer un produit avec des matières premières ou avec un processus de fabrication tel qu'il y a tromperie sur la marchandise pour le client ; c'est le rendre complice d'un acte qu'il peut désapprouver mais qu'il se sent obligé de réaliser (entre autres, par peur de perdre son emploi).

Dès lors que l'on justifie l'utilisation de l'opacité dans la communication externe et interne – l'exigence du secret étant souvent l'argument premier – la porte est ouverte à n'importe quel abus puisque derrière la porte fermée, on peut être amené à des comportements relevant du principe bien connu : « la fin justifie les moyens ». Et sans œil regardant les moyens employés, **c'est potentiellement sans limite**.

Dans la mesure où cette culture de l'opacité devient commune, la déloyauté se banalise et nous consommateurs et citoyens **nous nous y habituons**. Nous nous désensibilisons. Nous pouvons nous en offusquer, mais dans beaucoup de cas, la grande majorité d'entre nous entretient le système par habitude ou par fatalité. Par exemple :

- continuer à acheter des produits comportant des composants mécaniques et électroniques conçus selon le principe de l'obsolescence programmée,
- continuer à consommer dans certains magasins discount dont on connaît les conditions de travail déléteres imposées aux salariés,
- continuer à acheter des produits d'entreprises qui refusent de publier leurs comptes (ce qui risquerait de faire ruer dans les brancards consommateurs et fournisseurs),
- continuer à travailler dans une organisation dans laquelle on sait qu'il y a de la triche et éventuellement en étant complice quotidien malgré soi de la triche,
- continuer à acheter des billets d'avion, de train à des prix dont on ne sait pas quelle est la règle de calcul selon la loi « *C'est tant mieux ou tant pis pour moi !* »,
- continuer à consommer des produits laitiers industriels dont un certain nombre ne sont ni nos amis pour la vie, ni les amis de la planète (1).

Pour certains scandales, l'organisation incriminée use de deux stratégies : faire appel à un professionnel de la communication de crise, puis faire le dos rond selon le principe lui aussi bien connu « Après la pluie, le beau temps ! » : les consommateurs boudent quelques temps les produits puis y reviennent.

Selon moi, **l'appât du gain est à l'origine de cette opacité. Cet appât crée de la compétition. La compétition nécessite de créer du secret** pour ne pas se faire voler, déposséder de SES parts de marché, SES recettes de fabrication, SES procédés, SES pratiques, ... L'appât du gain crée aussi de l'opacité sur la façon de ventiler les fruits du travail, éventuellement par l'utilisation de mécanismes comme l'optimisation fiscale.

Bref, **argent, compétition, opacité font un cercle vicieux perdant-perdant** pour tout le monde à moyen et long terme, et très peu de gagnants-beaucoup de perdants à court terme. C'est incontestablement **un poison pour la QVT**.

## *Un documentaire qui ne tombe pas comme un cheveu sur la soupe*

Quelques heures après mon écriture de cette première partie, [le documentaire « La soupe, quel potage ! »](#) (2) était rediffusé à la télévision sur la 5 le dimanche 21 janvier 2018 à 21h55. Il s'intéresse à la fabrication des soupes industrielles.

Il illustre complètement mon propos; ou comment se cacher derrière l'argument du secret industriel pour tromper les consommateurs et même en l'occurrence dans ce documentaire pour tromper l'équipe de tournage.

Je résume rapidement : l'équipe de tournage réalise un reportage sur les soupes industrielles. Un industriel accepte d'ouvrir ses portes pour montrer le processus de fabrication d'une soupe poireaux-pommes de terre. Le responsable de production ouvre grandes les portes lorsqu'il s'agit de montrer que la soupe contient des pommes de terre et poireaux frais. Quand le tournage en arrive au processus de fabrication lui-même, l'opacité de la soupe se constitue progressivement : le premier niveau d'opacité sur les temps et températures de cuisson. Le responsable de production invoque le secret professionnel. Serait-ce intéressant d'avoir cette information ?

Effectivement, car la recherche de gains de productivité dans le processus de fabrication peuvent conduire à une soupe, qui si on la faisait de la même façon dans sa cuisine, serait insipide (3). D'où l'obligation pour l'industriel d'ajouter des exhausteurs de goût. Et c'est le tournant de ce reportage où le responsable de production oubliant qu'il était équipé d'un micro va interpellé un employé pour lui demander de laisser de côté un chariot avec « les poudres » qui ne doit pas être montré parce qu'il faut éviter « *tout ce qui peut paraître louche pour un consommateur* ». Tout en affirmant énervé dans la séquence suivante que la soupe ne contient pas d'arômes.

Voilà bien une illustration d'argument de secret industriel combiné avec du mensonge pour créer de l'opacité.

Conclusion : redonnez-vous du temps pour faire vous-mêmes votre soupe en revenant aux recettes de vraie cuisine ; elle sera meilleure, plus saine et moins opaque pour celles et ceux qui la dégusteront.

D'ici quelques jours sera publié le deuxième article de cette série qui sera consacré à la transparence et la coopération, en un cercle vertueux et pour une vision singulièrement plus positive et optimiste.

(1) [Le dernier numéro de l'émission « Cash Investigation » sur France 2 sur les produits laitiers](#) montre les ravages pour l'environnement de l'industrie laitière en Nouvelle Zélande avec un gouvernement qui change les normes de pollution pour faire passer les zones noires en zones non touchées par la pollution (pour préserver l'attrait touristique)

(2) La partie à laquelle je fais référence se trouve environ 14 mn après le début du reportage. Je rapporte ci-dessous les propos tenus :

Le responsable de production s'adressant en aparté à un employé et ayant oublié qu'il portait un micro :

« *Les poudres, tu ne me les envoies pas dès le début. Tu les mettras à la fin.* »

« *La crème, qu'ils voient la crème, ça va.* »

Interrogé par l'employé s'il doit amener l'huile ou pas, réponse du responsable de production :

« *Oh, l'huile, ça va !* »

« *Tu évites tout ce qui peut paraître louche pour un consommateur.* »

La journaliste l'interroge ensuite sur l'utilisation éventuelle d'arômes :

« *Vous y tenez à vos arômes ! y en a pas, là ! C'est des extraits d'épices, y a pas d'arômes !* »

La journaliste lui demande ensuite le temps de cuisson

« *C'est défini par le service recherche et développement, pour le goût pour que ce soit juste cuit.* »

« *C'est un secret industriel ?* » lui demande-t-elle

Réponse « *Ca fait partie des choses qu'on ne divulgue pas.* »

Autre question de la journaliste « *Vous pouvez nous donner la température ?* »

Réponse laconique « *Non, plus !* »

Question de la journaliste « *Il y a beaucoup de secrets dans la soupe ?* »

Réponse qui en dit long « *Oui, il y a beaucoup de secrets dans la soupe industrielle* »

(3) Imaginez-vous dans votre cuisine en train de préparer la soupe poireaux-pommes de terre, avec une personne qui vous observe.

Au lieu de mettre de l'huile dans votre cocotte, de l'amener à la bonne température, d'y verser les oignons et les poireaux pour les faire suer, ... vous balancez d'un seul coup tous les ingrédients poireaux, oignons, pommes de terre, eau, huile, crème, sel, poivre et basta, vous revenez 10 minutes après ébullition et vous la mixez.

Si la personne n'a pas sa langue dans sa poche, soit elle vous traitera de fumiste, soit elle vous dira en rigolant « *En fait, tu n'as jamais fait de soupe, non ?* ».

Vous gouteriez alors la soupe, et comme elle n'aura pas de goût, soit vous la jetterez pour la remplacer par un sachet de chips qui se trouve dans un placard, soit dans le même placard vous trouverez quelques épices, du bouillon déshydraté, voire une soupe en sachet que vous allez ajouter pour essayer de donner du goût.

Au vu de ce documentaire, c'est à se demander si la cuisine industrielle ce n'est pas l'art d'oublier le ba ba de la cuisine et d'essayer de rattraper le coup par des artifices.