Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
T +41 21 331 70 00
F +41 21 000 70 01
***E-mail:* publicite@letemps.ch**
www.letemps.ch/pub

Carrières

1248 **HAUSSE DES DEMANDEURS D'EMPLOI** Selon le Seco, fin septembre 2015, 138 226 personnes étaient inscrites au chômage, soit 1243 de plus qu'au mois d'août. L'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits se chiffre à 196 042 personnes, soit 3373 de plus qu'en août 2015.

GERT DE WINTER
DIRECTEUR GÉNÉRAL

La Bâloise se donne un nouveau patron Le groupe d'assurances Bâloise aura un nouveau patron à partir du 1er janvier. Le Belge Gert De Winter a été nommé pour remplacer Martin Strobel.

L'enseignement de l'éthique fait débat

FORMATION A l'heure où les scandales se multiplient, l'éthique devient la valeur tendance. Les formations à l'éthique économique et professionnelle restent cependant marginales

AMANDA CASTILLO

Le 25 septembre, Matthias Müller a succédé à Martin Winterkorn à la tête du groupe Volkswagen. L'affaire des moteurs diesel truqués, qualifiée de «désastre moral et politique», a provoqué une onde de choc planétaire. Elle ne constitue pourtant qu'une péripétie supplémentaire sur un long chemin de corruption et de scandales ayant touché News Corp, Wal Mart, Siemens, Petrobras, ou encore Novartis, pour ne citer que ces exemples.

Si l'épuration au sommet des entreprises coupables permet d'apaiser les esprits, force est de constater que la mesure intervient toujours trop tard. Plutôt que de gérer les crises, fruit d'une ignorance managériale volontaire ou involontaire, les entreprises gagneraient à intervenir en amont.

Pour rappel, en Suisse, 36% des dirigeants d'entreprise tolèrent des agissements non éthiques, selon un sondage effectué par le cabinet d'audit EY en juin 2014. Un écart au code de conduite leur paraît en outre justifié pour surmonter une période de difficultés conjoncturelles, étant précisé que les dommages financiers encourus en cas de condamnation sont souvent plus faibles que les gains réalisés par les entreprises grâce à leurs agissements douteux, raison pour laquelle celles-ci acceptent de prendre le risque de leurs pratiques illégales; 18% des cadres suisses excusent enfin une manipulation des résultats financiers pour prétendre atteindre les objectifs. «The only business of business is business.»

Martin Winterkorn du temps de sa splendeur à la tête de Volkswagen. *(AFP PHOTO/ODD ANDERSEN)*

Efficacité remise en cause

La multiplication des certifications ISO et des normes d'éthique vise à contenir ces risques. L'efficacité de ces dispositifs est cependant remise en cause par certains experts. «Il y a une véritable inflation des dispositifs visant à encadrer les entreprises, confirme François Dermange, professeur ordinaire d'éthique à l'Université de Genève. Chaque scandale amène son lot de nouvelles réglementations. Mais étouffer les entreprises dans un fatras de règles ne sert qu'à nuire à leur activité économique. De plus, ces règles sont le plus souvent inutiles, puisqu'elles peuvent être contournées, comme le démontre le récent exemple de Volkswagen.»

Quant aux codes d'éthique présents dans la quasi-totalité des entreprises – selon des recherches, 97% des entreprises de plus de 10000 employés et 93% des petites structures en possèdent un – leur efficacité dépend fortement du soutien des dirigeants, de leur enracinement dans la culture d'entreprise, et de la façon dont les contrevenants sont traités. D'aucuns se souviennent encore d'Enron, dont la communication institutionnelle habile ne servait qu'à construire de la légitimité auprès de ses différentes audiences. Chaque année, l'entreprise mettait en avant dans son rapport les valeurs de communication, d'intégrité, de respect et d'excellence, valeurs qui n'étaient pas observées chez ses managers. Yves Boisvert, auteur du livre *L'intervention en éthique organisationnelle*, relève à cet égard que les dirigeants d'organisations «ont beau affirmer qu'ils se soucient d'éthique, ils ne se servent pas vraiment de façon efficiente de cet outil de gestion préventive, ce qui les amène trop souvent à devoir se conformer aux côtés sombres de leur organisation».

Faut-il davantage former les dirigeants à l'éthique? Cette question en soulève une autre: l'éthique peut-elle s'apprendre? Car si les individus définissent leurs propres systèmes de valeurs dès leur plus jeune âge, comme l'affirment certains psychologues, il est vain, passé le cap de la petite enfance, de tenter d'inculquer des nouvelles valeurs à une personne. Pour François Dermange, l'éthique n'est pas une affaire cognitive. «Les personnes s'imitent entre elles. L'efficacité d'un code éthique au sein d'une entreprise dépend donc du comportement des dirigeants et des employés.» Ainsi, l'employé récompensé pour avoir atteint des résultats impressionnants via des moyens douteux envoie le message que ces comportements sont acceptables. De la même manière, les managers qui utilisent les ressources d'une entreprise pour leur usage personnel, gonflent leurs dépenses ou offrent des traitements de faveur à leurs amis sous-entendent, par leurs agissements, que ces actions sont admissibles pour tous les employés. A l'inverse, les dirigeants qui obéissent eux-mêmes à leurs règles et réprimandent publiquement ceux qui les enfreignent donnent le ton à la culture d'entreprise.

> En Suisse, 36% des dirigeants d'entreprise tolèrent des agissements non éthiques

Dans une interview accordée au quotidien national américain *USA Today*, Peter Löscher, engagé chez Siemens en 2007 pour laver le conglomérat allemand d'un scandale lié à des faits de corruption, a lui aussi souligné l'importance de se montrer exemplaire. Aux dirigeants nommés à la tête d'entreprises éclaboussées par des scandales éthiques, il a prodigué les conseils suivant: «Inspirez confiance et servez d'exemple pour votre entreprise. Les vrais leaders sont publiquement attachés à des valeurs qu'ils mettent en pratique, pour le meilleur et pour le pire.»

Quant aux formations, leur utilité a été démontrée dans de nombreuses études. T. A. Gavin, auteur de *Ethics Education*, rappelle qu'apprendre à résoudre des problèmes éthiques peut avoir une réelle incidence sur les comportements. Ses propos sont confirmés par une étude intitulée «The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity», selon laquelle une formation à l'éthique permet d'augmenter le niveau de développement moral des personnes et accroît la conscience de problèmes éthiques dans l'entreprise. François Dermange partage également cet avis, tout en y apportant une nuance. «Les entreprises qui forment leurs cadres à l'éthique le font pour améliorer leur communication et limiter les risques. Dans cette optique, les séminaires et autres programmes destinés à encourager les comportements éthiques revêtent peu d'intérêt. Les cadres n'y assistent que pour faire bonne figure.» Autrement dit, pour mettre en place des changements positifs et durables, les entreprises doivent cesser d'envisager leur responsabilité sociale exclusivement sous l'angle de la gestion de risque. «Ces séminaires doivent avoir un autre but: voir comment l'éthique peut être une réelle plus-value pour l'identité de l'entreprise en s'obligeant à plus que la gestion des risques et en valorisant positivement certains comportements, à commencer par celui des cadres et des dirigeants, qui doivent être des modèles.»

En Suisse, les formations à l'éthique restent étonnamment marginales. Toujours selon EY, seuls 58% des dirigeants suivent une formation en éthique, «un pourcentage inquiétant, compte tenu du fait qu'en Suisse, un cadre sur quatre s'est vu prier au moins une fois au cours de sa carrière de falsifier la date d'un contrat.» Dans la fonction publique, l'éthique est logée à la même enseigne. «Environ 12 personnes par an sur les 16000 fonctionnaires que compte le canton de Genève suivent des formations. Nous n'en sommes qu'aux balbutiements», conclut François Dermange.

L'EXPERT

Aux ressources humaines de s'affirmer

ALAIN SALAMIN
CHARGÉ DE COURS
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans le tourbillon des scandales qui inondent l'actualité, on se demande, à notre échelle personnelle, comment réagir pour exprimer notre désapprobation. Nous pouvons d'abord agir en tant que citoyen. Un exemple parlant? Swissgrid qui serait prêt à implanter une ligne à très haute tension à quelques dizaines de mètres seulement d'une école de plus de 600 élèves en Valais. Dans la pesée des intérêts, la santé de nos enfants ne vaut que peu en regard des enjeux économiques. Belle éthique!

Et que font nos politiciens? Pas grand-chose jusqu'ici. Voire pire: le président du village de Chalais, ardent défenseur de ce projet, a même l'hypocrisie de se faire passer pour le sauveur de son village, sans bien sûr relever qu'il est payé par le lobby électrique et donc englué dans un conflit d'intérêts digne de la FIFA. Que pouvons-nous faire pour qu'un minimum d'éthique prévale? Tout d'abord, soyons des élec-acteurs, et dégommons ces politiciens malhonnêtes qui défendent leurs intérêts personnels avant les nôtres. Soyons aussi des concitoyens-acteurs, comme ces cinq mamans qui refusent de voir leurs enfants exposés à ces champs électriques, et qui, en réunissant plus de 3000 signatures, sont déjà en train de faire trembler le tout-puissant Swissgrid. En tant que consomm-acteurs également, nous devons agir. Le scandale VW nous offre une occasion de dénoncer, par nos actes d'achat, les entreprises sans scrupule. Pouvons-nous décemment continuer à cautionner une marque qui bafoue tous les principes éthiques élémentaires? Comme proposé par la FRC, réunissons-nous, et assurons-nous que les pénalités à payer soient suffisamment importantes pour dissuader toute velléité future de tricherie. Nous pouvons aussi agir en tant que collabor-acteurs.

Chez VW et Bosch, plusieurs dizaines d'employés étaient au courant de la tricherie et se sont tus. Où sont les relais internes qui auraient dû être activés à temps? La fonction RH dispose ici d'une opportunité de s'affirmer comme garant de l'éthique en entreprise. C'est à elle de mettre en place les dispositifs nécessaires pour prévenir ces graves manquements et construire la confiance nécessaire pour que de tels agissements puissent remonter jusqu'à elle. Les RH doivent-elles jouer le rôle du curé-confesseur en entreprise? C'est en tout cas à elles, en collaboration avec le juridique, que revient le devoir de protéger l'entreprise des agissements frauduleux. Elles doivent mettre en place le cadre, les normes, et les dispositifs de gouvernance de l'éthique au travers du recrutement, de la gestion de la performance et des promotions. Lors du recrutement aussi nous pouvons être des collabor-acteurs, en utilisant les nouvelles technologies, pour nous informer de la réalité d'une entreprise et de son éthique. Longtemps, la prise de références était l'apanage de l'employeur. Plus maintenant. Rien de plus facile aujourd'hui que d'identifier, à travers LinkedIn, des ex-employés de l'entreprise qui nous intéressent, et les contacter pour mieux connaître les pratiques réelles. Des sites comme Glassdoor ou Kununu vont plus loin, car ils recueillent les évaluations des employés sur leur organisation, et permettent ainsi de créer une transparence bienvenue sur la vie des entreprises, leurs bons côtés, mais aussi leurs excès. Le XXIe sera éthique, ou ne sera pas. Il doit de toute évidence encore le devenir, et nous pouvons être des acteurs de ce changement.