

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. +41 22 575 80 50
E-mail: publicite@letemps.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

89%

C'EST LA PROPORTION D'EMPLOYÉS SUR LE MARCHÉ SUISSE QUI SE SENTENT STRESSÉS PAR LEUR TRAVAIL, selon la dernière enquête Candidate Pulse 2024 de Michael Page. Moins d'un tiers des employeurs (27%) disent avoir pris des mesures pour régler le problème.



François Murer devient le nouveau directeur financier du Groupe Mutuel à partir du 1er septembre 2024. Paul Rabaglia, directeur financier actuel et membre de la direction générale, a décidé d'effectuer un pas de retrait.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 26 avril

Népotisme, copinage: quelles sont les règles?

RESSOURCES HUMAINES A l'Etat de Genève, des recrutements entre membres d'une même famille et connaissances font polémique. Dans le privé aussi, embaucher un proche est soumis à certaines obligations, a minima de transparence

JULIE EIGENMANN
X @JulieEigenmann

Embaucher une connaissance, un ami ou une amie ou même un membre de sa famille: le procédé n'est pas si rare, mais il peut s'avérer très problématique selon les circonstances et comporter d'importants risques.

De tels cas ont récemment fait polémique à Genève dans la fonction publique: mi-mars, le père de la conseillère d'Etat Delphine Bachmann était nommé à la tête d'un office cantonal. Ces dernières semaines, nous apprenions que la codirectrice du Département de l'aménagement, des constructions et de la mobilité, soit le bras droit de Frédéric Perler, avait embauché sa demi-sœur sans annoncer ce lien, puis des connaissances de la région parisienne. L'exécutif de la ville a finalement annoncé qu'il suspendait la codirectrice et qu'il allait se séparer des proches engagés.

L'entreprise familiale, un cas à part

Dans le privé, la question se pose aussi, un peu différemment, détaille Jean-Philippe Dunand, avocat et professeur de droit du travail à l'Université de Neuchâtel et chroniqueur pour nos contenus Carrières. «A l'Etat, toute activité doit se faire dans le respect des principes de la légalité, de l'intérêt public et de la proportionnalité, ce qui n'est pas le cas si la personne recrutée n'a, par exemple, pas les compétences requises, indique-t-il sans se prononcer sur un cas précis. Tout dépendra aussi des législations, fédérales et cantonales, qui s'appliquent.»

Pour les entreprises privées, le droit suisse ne dit rien de spécifique, mais des règles générales peuvent être appliquées. «Dans une petite entreprise individuelle où le directeur est l'employeur, il a, en principe, une grande marge de manœuvre, sous réserve du



La cooptation – un employé recommande un candidat – est une pratique en vigueur dans de nombreuses entreprises et n'est généralement pas problématique. (DRAZEN ZIGIC/ISTOCKPHOTO)

respect de la législation de droit public relative à l'accès au marché du travail ou réglementant certaines professions. Sous ces réserves, il peut donc recruter, par exemple, son cousin ou sa belle-sœur. Mais cela se complique dès que l'entreprise est une personne morale avec une personne employée en charge du recrutement. Dans ce cas intervient le devoir de fidélité inscrit dans le Code des obligations». Autrement dit, l'obligation de sauvegarder les intérêts légitimes de l'employeur ou de la société.

«Une personne qui recruterait un candidat incompétent pour son intérêt personnel violerait son devoir de fidélité, ce qui pourrait justifier son licenciement et l'obligation de payer des dommages et intérêts, poursuit-il. Pour lever toute ambiguïté, il

existe aussi un devoir de signalement du possible conflit d'intérêts. On peut également envisager une forme d'auto-récusation».

Tous les collaborateurs n'ont pas non plus la même responsabilité, précise l'avocat: «On attend une rectitude absolue de la part de celui qui a un statut de cadre.»

La question du lien hiérarchique est essentielle – hors entreprise familiale où le cadre est clair. «Dans une commune avec un bassin de recrutement limité, il n'est pas rare d'avoir des employés de la même famille et ce n'est pas un problème s'il ne s'agit pas de recrutement «clanique», détaille Alain Salamin, expert en ressources humaines. Cela le devient s'il existe un lien hiérarchique. A partir d'une certaine taille d'entreprise, il existe des règles qui vont a minima de la déclaration du

conflit d'intérêts à l'interdiction d'engager quelqu'un de proche.»

La première question à se poser est celle de la transparence, affirme Virginie Garambois, directrice des ressources humaines des opérations techniques pour la société Merz Aesthetics, 220 collaborateurs en Suisse. «Chez Merz, il existe un groupe de compliance (conformité, ndr) auquel nous pouvons poser par exemple la question d'un possible conflit d'intérêts.» De façon générale, la DRH déconseille le recrutement d'un proche, «et il faut à tout prix l'éviter lorsqu'il y a un lien hiérarchique», juge-t-elle.

Un doute persistant

Car la question de l'objectivité ne s'arrête pas au recrutement, souligne-t-elle. «Il faudra s'assurer que le collaborateur sera traité

comme les autres pendant tout son parcours dans l'entreprise, il aura probablement une double pression de la part des autres, car beaucoup penseront d'office qu'il a été embauché pour ses relations et non ses compétences. Ce sera aussi très compliqué au moment d'une éventuelle promotion.»

Les risques de tels recrutements sont nombreux, développe Alain Salamin. «Cela renvoie le message que tout le monde peut embaucher «en famille», moyennant certaines précautions. Plus tard, il y aura des évaluations, des fixations d'objectifs, des primes: énormément de situations où subsistera un doute de favoritisme, de quoi miner la confiance dans l'organisation. Enfin, si vous avez engagé un proche et qu'un conflit avec lui éclate, l'entreprise sera prise en otage.»

Quant à l'argument que «le recruté avait les meilleures compétences», Alain Salamin y voit un «enfumage»: «Pour justifier un tel engagement, impossible de dire le contraire. Et comme par hasard, après la sélection de tous les candidats, le seul profil qui conviendrait est celui qui vous est proche?» ironise-t-il.

Par ailleurs, certaines entreprises pratiquent la cooptation: récompenser financièrement ceux qui ont recommandé un candidat finalement embauché. «C'est tout à fait différent puisque l'employé ne fait que proposer, il n'a pas d'incidence sur la sélection», commente Jean-Philippe Dunand. La transparence du procédé est essentielle et change tout, ajoute Alain Salamin.

La cooptation, c'est ce que pratique depuis longtemps l'assureur maladie CSS, 2700 collaborateurs en Suisse. «Nous avons un programme, «Les collaborateurs recrutent des collaborateurs» qui connaît un grand succès, souligne Christophe Pescio, co-coordonnateur RH en Suisse romande. Si une recommandation aboutit à

un engagement, le collaborateur qui en est à l'origine reçoit une prime.»

Les bonnes pratiques pour un cadre clair? «Les personnes impliquées dans la prise de décision pour le poste, même si elles sont à l'origine de la recommandation, sont exclues de la prime, précise Christophe Pescio. De même pour les recommandations concernant le cercle familial proche (par exemple le ou la conjoint(e) ou les frères et sœurs). La prime n'est pas versée.» Sur-tout, après une recommandation quelle qu'elle soit, «la candidature est examinée de la même manière que les autres, selon un processus de recrutement identique.»

«La question de l'objectivité ne s'arrête pas au recrutement»

VIRGINIE GARAMBOIS, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, MERZ AESTHETICS

La cooptation est intéressante pour une bonne correspondance avec la culture d'entreprise, souligne Bastien Sauve, directeur général de Phida qui compte un peu plus de 500 personnes, actives dans la construction pour la majorité d'entre elles. «C'est une première porte ouverte pour la personne cooptée, avant un processus complet.» Dans le cadre du travail, la dimension de réseau reste importante, avec des garde-fous: «Nous avons embauché comme directeur des opérations quelqu'un avec qui j'avais collaboré et qui était devenu un ami. Mais le poste a été ouvert et je n'étais pas le seul à décider», raconte-t-il.

Le directeur admet que licencier un profil coopté n'est pas toujours facile. «Mais c'est l'entreprise qui prime», conclut-il. ■

L'EXPERTE

Formation et recherche, un financement fondamental



LUCIANA VACCARO
PRÉSIDENTE
DES SUISSES UNIVERSITÉS

Au début du mois de mars 2024, le Conseil fédéral a approuvé son message FRI (encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation) pour les quatre prochaines années (2025-2028). Pour la première fois, ce message avait été mis en consultation durant l'été 2023. Il était ainsi très attendu: le gouvernement avait préparé le terrain par des interventions législatives ciblées, laissant entrevoir une cure d'austérité. Celle-ci comporte à mon sens une vertu et un danger. Les deux éléments ne sont pas d'égal importance.

La vertu, d'abord. Respecter le frein à l'endettement, qui est une volonté populaire rappelons-le, c'est un engagement sociétal compréhensible. Lorsque je discute avec mes homologues italiens, je m'aperçois à quel point le service de la dette est un poison pour les institutions, car il dévore l'argent public et réduit les marges de manœuvre. Y compris pour les objectifs les plus nobles et les plus stratégiques, comme le soutien aux universités et à la science. Donc oui, restons attentifs à ne pas charger excessivement la barque, et faisons des choix.

C'est exactement là que réside le problème et le danger de ce message. Freiner l'endettement ne signifie pas renoncer à faire des choix. Or, ce que dit le message FRI relève d'un total manque de courage politique. En

résumé, les taux de croissance budgétaire nominaux pour le financement de base ne dépassent pas 0,6% pour les universités, et 0,7% pour les HES, ce qui entérine une baisse réelle des contributions en prenant en compte une inflation modérée. A cela s'ajoute que le Conseil fédéral a encore raboté un demi-milliard de francs par rapport au message initial.

Les coupes linéaires n'ont jamais été une stratégie. Il faut donc revoir cette copie et dégager les bonnes priorités. Quelles sont-elles? Dans la situation actuelle, où la nécessité de resserrer les cordons de la bourse est une volonté politique prédominante, il est indispensable de préserver le financement de base des hautes écoles. Celui-ci est crucial pour développer la formation des talents et pour générer la recherche de

financements par des tiers. Le financement de base est le moteur de la dynamique vertueuse du système suisse. Si des économies sont nécessaires, il faut aller les trouver dans des projets ponctuels qui n'ont qu'une incidence et un effet multiplicateur moindres.

Les hautes écoles ont un rôle décisif face aux enjeux qui, déjà aujourd'hui, nécessitent un engagement total de notre société: la quatrième révolution industrielle, la numérisation et l'avènement de l'intelligence artificielle; la transition énergétique, la durabilité et les réponses urgentes au dérèglement climatique; la pression sur le système de santé et les soins à la population; les questions de mobilité... partout, il faut former des talents, répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, préparer les défis de demain.

On me rétorquera sans doute que le montant de 29,2 milliards de francs prévus par le message FRI, c'est beaucoup d'argent. Mais recontextualisons: cette somme représente moins de 1% du PIB suisse (statistiques 2022). Si l'on considère qu'il s'agit d'un investissement pour la prospérité de notre pays, est-ce bien si cher? En particulier lorsqu'il s'agit d'un domaine stratégique qui, selon une étude de l'EPFL, génère 5 francs pour chaque franc investi.

Alors oui, faisons des économies ciblées mais ne touchons pas au financement de la formation, de la recherche et de l'innovation. Et partons ensemble de ce principe pour construire un avenir stable, positif et confiant qui soit bénéfique pour tout le pays. ■