

MANAGEMENT

Votre organisation pourrait-elle subir le même sort que la RTS?



OPINION. La panoplie des outils RH qui devaient protéger la RTS contre les harcèlements ayant failli, c'est en identifiant où le bât blesse que les autres dirigeants pourront éviter de subir le même sort



Raphaël H Cohen, Academic Fellow de l'Université de Genève et directeur académique de la spécialisation leadership entrepreneurial de l'eMBA

Beaucoup d'encre a coulé sur les misères de la RTS. La question qui devrait interpeller beaucoup de dirigeants est la suivante: comment se fait-il que la RTS soit maintenant clouée au pilori alors que, à bien des égards, elle avait fait tout juste au niveau RH? De la bouche du président de la SSR, l'institution disposait en effet de toute la panoplie des outils RH les plus recommandés pour éviter les cas de harcèlement: «Une plateforme de *whistleblowing*, un contrat avec Movis, une société reconnue dans les ressources humaines, et, enfin, le groupe de médiation avec trois représentants nommés par l'employeur et trois nommés par les syndicats.»

Si un tel arsenal n'a pas réussi à empêcher les incidents, c'est que ce dispositif ne suffit pas à compenser les faiblesses du couple culture-gouvernance. Or tant que ce couple n'est pas adapté, tous les instruments RH ne seront que des emplâtres sur une jambe de bois. L'ennui est que les dirigeants qui ont mis en place tout ou partie de la même panoplie que la RTS pensent que ce bouclier les protège de ce que la RTS a connu. Comme l'histoire montre que ce bouclier ne suffit pas à empêcher, cela signifie que ceux qui pensaient être à l'abri ne le sont pas. Comprendre qu'on est vulnérable est non seulement fâcheux mais surtout angoissant...

A ce sujet: A la RTS, la culture d'entreprise en question

Micro-abus de pouvoir au quotidien

Le dispositif mis en place par la RTS était en réalité destiné à prendre en charge les cas extrêmes. Autrement dit, la panoplie en question permet juste de limiter les dégâts. En se focalisant sur les symptômes très visibles, ces garde-fous apparents ne traitent pas la racine du mal.

La racine du mal est dans le vécu au quotidien qui est fait de micro-abus de pouvoir. Ce vécu dépend de l'articulation du couple culture managériale plus gouvernance (les règles de fonctionnement des institutions). Pour l'illustrer: malgré le fait que la Suisse et les Etats-Unis sont tous deux des Etats fédéraux, le clivage mis en évidence par les dernières élections américaines serait impensable en Suisse. Cela tient à la différence de culture et de gouvernance de ces deux confédérations. Au niveau d'une organisation, la combinaison du couple culture-gouvernance étant un système imbriqué, il ne suffit pas de coller des rustines RH pour corriger les défauts de l'un ou de l'autre des composants du couple. Pour assurer la sécurité psychologique de tous les employés – et c'est ici l'enjeu qu'il faudrait d'ailleurs mesurer –, une approche systémique s'impose. Pas simple, mais certainement faisable. Les dirigeants qui ont maîtrisé cette systémique peuvent jeter la pierre aux dirigeants de la RTS...

Relire l'enquête: La RTS, Darius Rochebin et la loi du silence

Oser remettre en question ce qui doit l'être

La Suisse a depuis des siècles eu l'audace de se démarquer des monarchies voisines en imaginant une gouvernance et une culture politiques différentes. En osant autre chose que ce qui paraissait être la norme, la Suisse, qui était un des pays les plus pauvres d'Europe avant le XIXe siècle, a pu devenir un des plus riches. Pour améliorer la sécurité psychologique, les dirigeants d'organisations devraient aussi oser d'autres modèles du couple culture-gouvernance que la version dominante qui donne les résultats qui défraient tristement la chronique.

Ces nouveaux modèles ne sont pas une vue de l'esprit. Sans même envisager l'entreprise libérée, il existe d'autres manières de fonctionner qui ne chambardent ni la structure ni la hiérarchie. Les participants au CAS in Responsible Leadership de l'Université de Genève y sont d'ailleurs initiés depuis des années. Repenser le couple culture-gouvernance n'est toutefois envisageable que pour des dirigeants qui sont prêts à remettre en question certaines croyances limitantes en matière de gouvernance. Ceux qui n'ont pas

cette ouverture d'esprit pourront continuer à croire que les dispositifs qui n'ont pas protégé la RTS les protégeront. Repenser le couple culture-gouvernance représente ainsi une extraordinaire opportunité de booster ses équipes.

Autres articles sur le thème **Carrières** ▾ [+ Suivre](#)



OPINION **A** Les conventions collectives, une dynamique essentielle



ENTREPRISES **A** Genève, un kit pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail

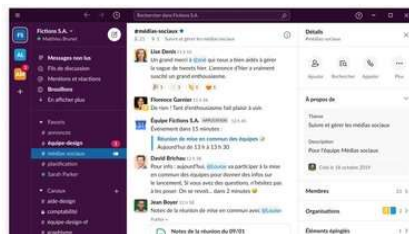


SANTÉ Stress, insomnie, stress: comment mettre fin au cercle vicieux

Autres contenus de la rubrique **Economie**



PLACE FINANCIÈRE **A** Remous à la tête d'Arab Bank



TECHNOLOGIE **A** Slack, rare géant de la tech en retrait lors de la pandémie



HÔTELLERIE Symbole de la prospérité suisse, le Swissôtel de Zurich ferme



COVID-19 **A** Quatre cent mille marins perdus en mer



MATIÈRES PREMIÈRES **A** Trafigura et Glencore s'engagent pour du cobalt propre



COMMERCE Pékin impose des mesures antidumping sur le vin australien

Le choix de la rédaction



PLACE FINANCIÈRE



Remous à la tête d'Arab

(IN)CULTURE



Diego, une vie de cinéma

Bank