

# Comment faire entrer l'éthique en entreprise

**EMPLOI** En Suisse, une majorité de salariés ne font pas confiance à leur direction. Pour changer la donne, les sociétés doivent établir des règles de fonctionnement justes et les faire respecter. Une méthode qui améliore grandement les résultats



**Le Temps  
de s'engager.**

**Cause 5/7  
Economie  
inclusive**

(20 août – 16 septembre)

MARIE MAURISSE  
@MarieMaurisse

Qui n'a jamais ressenti l'injustice au sein de son entreprise? Un supérieur qui se fait rembourser ses repas gargantuesques déclarés comme «professionnels», alors que votre note de frais a été retoquée par la comptabilité... Une promesse non tenue. Un collègue qui multiplie les allusions sexuelles à votre égard, sans jamais se faire rappeler à l'ordre. Une nouvelle recrue qui obtient le poste que l'on vous avait promis depuis des mois... Autant d'erreurs et d'expériences négatives qui frustreront les employés et instilleront un climat négatif.

Le constat n'est pas nouveau, et il n'est pas rare. Des dizaines d'études l'attestent noir sur blanc: rares sont les employés qui se sentent en phase avec leur entreprise. Leur engagement, c'est-à-dire le sentiment d'œuvrer pour atteindre les objectifs de leur employeur, n'est que de 10% en France et de 23% en Suisse, selon le professeur Isaac Getz. D'après un sondage réalisé au sein de banques genevoises en 2015, 36% du personnel de ces établissements n'accorde «pas complètement» sa confiance à ses supérieurs hiérarchiques. Au-delà



Raphaël H. Cohen a animé mardi 4 septembre, en compagnie de Patricia Torres, un atelier dans les locaux du «Temps» sur le thème du management éthique. (EDDY MOTTIAZ/LE TEMPS)

d'une question de principe, ce désaveu a des coûts économiques énormes, car il fait perdre jusqu'à 35% de productivité à l'entreprise.

## Tous les secteurs concernés

Ces chiffres donnent le tournis. Et ne concernent pas que des entreprises industrielles: tous les secteurs, sans distinction, sont concernés. Le manque d'éthique peut être aussi criant chez un fabricant de cigarettes que dans le secteur public. Mais depuis quelques années, un nouveau courant tente d'inverser les choses en développant des formes de management plus justes, plus inclusives, fondées sur des valeurs partagées.

En Suisse romande, Raphaël H. Cohen est l'un des spécialistes les plus reconnus du management équitable et bienveillant. Il

développe sa vision à l'Université de Genève, où il dirige le Certificate of Advanced Studies en leadership responsable (en anglais), ainsi qu'au sein de Romandie Formation, où il enseigne également la matière. Il intervient aussi auprès d'entreprises et d'organisations suisses et étrangères qui le sollicitent via son entreprise Management Boosters.

Avec Patricia Torres, directrice du programme «Leadership bienveillant au quotidien», Raphaël H. Cohen est venu mardi 4 septembre animer un atelier au *Temps*, auquel ont participé 20 personnes venant tous de milieux différents, du fondateur de start-up au patron de PME, en passant par les ressources humaines de grands groupes.

Comment faire entrer l'éthique dans son entreprise? Comme un

**«Il est beaucoup plus difficile de transgresser des règles choisies par soi-même que celles imposées d'en haut»**

RAPHAËL H. COHEN,  
SPECIALISTE EN MANAGEMENT  
EQUITABLE ET BIENVEILLANT

management éthique à l'intérieur de l'entreprise est un prérequis pour être crédible à l'extérieur, la première étape passe par l'élaboration d'une charte d'incontournables, que Raphaël H. Cohen appelle les «Dix commande-

ments». «A chacun de voir si cette liste est décidée par la direction ou si elle résulte d'une discussion collective, explique Raphaël H. Cohen. Il est beaucoup plus difficile de transgresser des règles choisies par soi-même que celles imposées d'en haut.» Pour réussir l'exercice, il vaut mieux éviter les concepts très larges et trop théoriques. L'un des exemples évoqués est la maxime «Personne ne privilégie un intérêt personnel au détriment de l'organisation, de la réussite collective ou de la société civile». Une fois cela validé, impossible de signer un contrat qui nuit à l'environnement ou de penser uniquement à soi.

Comment s'assurer que les personnes respectent ces règles? Raphaël H. Cohen fait le parallèle avec notre démocratie, où «la séparation de l'exécutif, du législatif et du judiciaire est la condition sine qua non à l'équilibre des pouvoirs». Si c'est le directeur qui est chargé de rendre justice, alors il y aura toujours des soupçons de partialité. Le spécialiste estime ainsi que les entreprises devraient se doter d'un organe indépendant de la hiérarchie, chargé de faire respecter les incontournables.

## Vers la création d'une entité «judiciaire»?

«Car si les sanctions ne sont pas appliquées, règne l'impunité, et les salariés perdront toute confiance», ajoute le spécialiste. Cette entité «judiciaire» sera chargée d'évaluer le respect des incontournables par les cadres, selon un mécanisme fiable. Une idée audacieuse, qui peut faire peur à certains. «Si un manager reçoit un score insatisfaisant, c'est à lui de tout faire pour s'améliorer, sans quoi il pourrait être contraint de devoir réorienter sa carrière dans une autre direction», note Raphaël H. Cohen, qui développe ces idées dans un ouvrage à paraître cet automne.

Patricia Torres ajoute un étage de plus à la pyramide: dans toutes les tailles d'entreprises, les équipes peuvent aussi créer une charte d'équipe qui règle les interactions spécifiques à chaque équipe. «Lors d'intervention dans des établissements bancaires, nous avons remarqué que cet exercice était l'occasion d'expulser les tensions. Dans un groupe où les retards étaient fréquents, ses membres ont choisi la ponctualité parmi les règles, se souvient-elle. Leur transgression ne donnera pas nécessairement lieu à un avertissement en bonne et due forme, mais, par exemple, à une punition symbolique.»

De plus en plus d'entreprises se questionnent sur une réorganisation plus éthique de leur fonctionnement. Parmi les participants à l'atelier, Maddalena Di Meo, directrice de l'école de premiers secours FirstMed, demande à chacune de ses volées de poser un regard critique sur sa gestion, et prend les mesures en conséquence.

Au CHUV, la direction a commencé une refonte éthique de son approche du management, tout en se penchant aussi sur les conditions de travail. Les exemples vont de la revalorisation des salaires de fonctions peu qualifiées à une politique de tolérance zéro vis-à-vis des actes de maltraitance ou de harcèlement, en passant par des mesures favorisant la carrière des femmes.

«Si nous exigeons de nos collaborateurs un comportement exemplaire et respectueux vis-à-vis de nos patients, ils doivent aussi se sentir respectés par l'institution», explique le directeur des ressources humaines Antonio Racciatti. Et même si avec 11000 collaborateurs le travail sera encore long, plusieurs indicateurs montrent que la démarche porte déjà ses fruits, dont une baisse de l'absentéisme de longue durée. ■