

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45
E-mail: lt_publicite@ringier.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

300 UNE MEILLEURE PROTECTION DES TRAVAILLEURS DANS LES AIDES À LA PERSONNE POURRAIT ABOUTIR À PLUS DE 300 MILLIONS D'EMPLOIS supplémentaires d'ici 2035, selon l'OIT. Trois femmes sur dix ne peuvent par exemple pas s'appuyer sur une protection adaptée de la maternité.



Thomas Schwulera prendra prochainement la direction de la division L'Oréal Produits Professionnels Suisse. Il souhaite poursuivre la transformation numérique durable du marché suisse de la coiffure.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 25 mars

Des employeurs suisses engagés pour l'Ukraine

VALEURS Des entreprises à l'étranger et en Suisse ont décidé d'agir face au conflit, même celles qui n'entretiennent pas de liens commerciaux avec la Russie. Stratégie de communication ou volonté sincère d'avoir un impact?

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

La guerre en Ukraine fait réagir massivement les gouvernements, mais aussi les entreprises. Après de nombreuses autres, les multinationales américaines McDonald's, Coca-Cola et PepsiCo ont à leur tour annoncé cette semaine qu'elles suspendaient leurs activités en Russie.

Mais en Suisse et à leur échelle, certaines sociétés qui n'entretiennent pas de liens avec la Russie ont tout de même souhaité agir sur leur propre terrain, non seulement comme prestataire de service mais aussi comme employeur.

«Congé humanitaire»

C'est le cas de Scout24, société qui appartient à Ringier et à La Immobilière et qui regroupe plusieurs plateformes, dont Autoscout24, Immoscout24 et Anibis. Le groupe compte environ 900 employés, qui ont désormais la possibilité de prendre deux semaines de congé payé si ce temps est dédié à l'aide humanitaire pour l'Ukraine. Une décision sur laquelle le groupe n'a pas communiqué; certains collaborateurs l'ont cependant fait sur les réseaux sociaux.

«Ce qui se passe en Ukraine est terrible. Nos employés ont donc demandé comment ils pouvaient agir. Certains ont pris un minibus pour amener des vêtements chauds, entre autres, à la frontière ukrainienne, raconte Daniel de Carvalho, responsable de la communication. On s'est dit que l'entreprise pouvait soutenir ce type d'initiatives avec des congés dédiés. Si les citoyens veulent agir, les entreprises aussi. Nous ne sommes pas autre chose que la totalité de nos collaborateurs.»

Les employés, qui ont été plusieurs à se manifester, peuvent aider de la façon qu'ils le souhaitent, même depuis la Suisse. La seule règle est que leurs actions

Soutenir ses employés qui voudraient aider l'Ukraine, même depuis la Suisse, c'est ce que fait la société Scout24. (LUGANO, 2 MARS 2022/MASSIMO PICCOLI/EPA)



soient liées à un organisme humanitaire reconnu. Les plateformes du groupe renvoient aussi désormais vers des sites comme celui de la Croix-Rouge, pour encourager les dons.

En cette période de pénurie de talents que nous vivons actuellement en Suisse, une telle décision représente-t-elle aussi une façon d'être un employeur attractif? «Je n'espère pas, si elle le devenait cela voudrait dire que la guerre dure, répond Daniel de Carvalho. Cette possibilité ne s'inscrit pas dans la durée, nous n'avons pas communiqué à son sujet, elle n'apparaît pas dans nos offres d'emploi. Nous avons d'autres arguments pour attirer des candidats.»

Pour d'autres entreprises directement concernées car elles sont en lien avec la Russie, l'enjeu est autre: elles ressentent une forte pression à prendre position et le faire est donc une façon d'éviter les

critiques, souligne Patrick Haack, professeur à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, où il enseigne la gestion du risque, de la réputation et de la légitimité. «Il faut être attentif aux autres actions de ces mêmes entreprises qui arrêteraient par exemple d'importer du pétrole russe pour une question d'image mais qui sont complices dans bien d'autres conflits,

«La communication ne devrait pas être la seule motivation, mais si c'est l'une d'entre elles, peu importe»

DOROTHÉE BAUMANN-PAULY, DIRECTRICE DU GENEVA CENTER FOR BUSINESS AND HUMAN RIGHTS

en Syrie, par exemple. Cela dénote d'un double standard et d'une certaine hypocrisie.»

Dorothee Baumann-Pauly, directrice du Geneva Center for Business and Human Rights de l'Université de Genève, salue globalement les initiatives. «Nous sommes dans une situation exceptionnelle, les gouvernements ont réagi d'une façon qui l'est tout autant. Le secteur privé est un peu plus lent, mais toujours plus d'entreprises ont décidé d'agir. Pour celles qui font des affaires avec la Russie, c'est impossible de continuer sans être complices. Pour d'autres, les actions sont parfois plus symboliques, mais je pense qu'à ce stade, cela vaut la peine d'envoyer un message fort.» La professeure admet que les intentions des entreprises peuvent être multiples et qu'elles ont certainement été évaluées «les coûts et les bénéfices». «La communication

ne devrait pas être la seule motivation, mais si c'est l'une d'entre elles, peu importe, estime Dorothee Baumann-Pauly. Chaque société doit se demander comment elle peut, avec ses moyens, contribuer et les entreprises devraient aussi parler d'une seule voix, à travers leurs associations.»

Des prises de position qui peuvent plaire... ou déplaire

Agir avec leurs propres moyens, c'est ce qu'ont fait les opérateurs Sunrise et Salt. Ce dernier propose des appels gratuits vers et depuis l'Ukraine à ses clients entre le 25 février et le 15 mars. «Notre responsable des réseaux sociaux a vu sur Twitter qu'un opérateur étranger avait proposé cela, commente Pascal Grieder, directeur général de Salt. Nous étions bouleversés par la situation en Ukraine et ça nous est apparu comme une évidence. Nous savons que ça ne va

pas changer le monde, mais c'est un signal que nous envoyons et quelque chose que nous sommes en mesure de faire.»

Quant au bénéfice de l'image d'une telle décision auprès des clients et de potentiels futurs employés, Pascal Grieder est dubitatif: «Bien sûr, cela peut plaire. Mais quand on prend position de cette manière, comme lorsque nous nous sommes déclarés en faveur de la vaccination pendant le coronavirus, certains clients soutiennent et d'autres au contraire pas du tout. Mais nous montrons ainsi nos valeurs.»

Tant de réactions de la part des entreprises sont assez uniques, observe Dorothee Baumann-Pauly. «Souvent, elles ne souhaitent pas agir pour ne pas être politisées. Elles se mobilisent davantage en cas de catastrophe naturelle.»

Le tsunami utilisé

Des moments très émotionnels qui peuvent bien faire l'objet d'une communication d'entreprise douteuse. Laure* se souvient ainsi très bien du tsunami dévastateur de 2004. Elle travaillait alors pour une radio privée romande. «Le chef d'antenne nous a dit que nous allions faire une journée spéciale pour inciter nos auditeurs à faire des dons, mais aussi que nous serions pas payés pour offrir notre journée de travail aux victimes». L'idée était de communiquer massivement sur cette action phare.

Le procédé a choqué l'équipe: «Ce n'était pas une question, nous avons été mis devant le fait accompli. Cela donnait l'impression qu'ils voulaient donner une bonne image et en même temps ne pas être généreux eux-mêmes en demandant aux employés de l'être à leur place», analyse Laure. Devant les réactions de certains, il a été précisé que ce «cadeau» n'était pas une obligation. Mais difficile, dans ces conditions, de refuser. ■

* Nom connu de la rédaction

L'EXPERT

Quand des dirigeants sont la cause de l'absentéisme



RAPHAËL H COHEN, SERIAL ENTREPRENEUR, ACADEMIC FELLOW D'UNIGE ET ANIMATEUR DE MICROMBA

Le meilleur remède contre l'absentéisme, c'est d'avoir des collaborateurs engagés. Il a aussi été démontré que le manager influence jusqu'à 70% du niveau d'engagement de ses collaborateurs.

Or, selon une étude de Hay Group, relayée par *Bilan* en 2020, 61% des dirigeants à travers le monde créent des climats professionnels démotivants. Qui dit démotivation dit absentéisme et désengagement. De ce fait, plutôt que de traquer les démotivés qui font de l'absentéisme, il faudrait plus rai-

sonnablement s'occuper de ceux qui les démotivent.

Le hic est que la plupart des 61% susmentionnés ne se rendent probablement même pas compte qu'ils créent un climat démotivant. La preuve du manque de lucidité des dirigeants est illustrée par une étude qui indique que 97% des cadres supérieurs pensent faire partie du 10% des cadres les plus performants. Comme c'est arithmétiquement impossible, leur croyance témoigne de leur manque de lucidité. Pour remettre la lucidité au milieu du village, il suffit de mesurer le niveau d'engagement suscité par les managers...

L'absentéisme n'est que la partie visible de l'iceberg. Comme des collaborateurs engagés augmentent le profit et la performance à concurrence de 35%, se priver de cette augmentation

coûte très cher aux actionnaires. Le climat démotivant créé par 61% des dirigeants péjore évidemment les intérêts des actionnaires, qui sont ainsi les dindons de la farce, avec les collaborateurs qui sont les autres victimes évidentes d'un climat démotivant.

Ces 61% font donc beaucoup de victimes. Si les dirigeants ne sont pas conscients du climat démotivant qu'ils suscitent, les actionnaires le sont encore moins, d'autant plus que ce sont ces mêmes dirigeants qui renseignent les actionnaires sur la santé de leur entreprise.

Pour ne plus être dupes, les actionnaires devraient exiger que le niveau d'engagement suscité par les dirigeants soit mesuré de manière fiable pour leur être communiqué. Ils sauront ainsi si les cadres favorisent ou non l'optimi-

sation de la performance et des profits. C'est simple et efficace, pour autant que la mesure soit faite correctement, ce qui est rarement le cas.

Pour se protéger, les actionnaires peuvent aussi mettre en place une charte de principes incontournables complétée par un dispositif qui permet d'en assurer le respect. Cette charte qui peut être rédigée conjointement par les dirigeants et les actionnaires doit définir les principes fondamentaux que tout le monde, dirigeants inclus, doit respecter. Leur bon respect garantit aux actionnaires que leurs intérêts sont préservés et que l'entreprise fonctionne conformément au cadre qu'ils ont prédéfini.

Toutes les entreprises que j'ai accompagnées jusqu'à présent pour définir leur charte de principes incontournables ont réussi à expliciter l'ADN de

leur culture avec moins d'une douzaine de principes. En les complétant par un dispositif efficace pour les faire respecter, elles ont mis en place une gouvernance qui assure une meilleure sécurité psychologique et qui réduit considérablement la possibilité d'avoir des cadres qui créent un climat démotivant.

Quand les facteurs de démotivation sont réduits, les collaborateurs sont par définition plus engagés, plus heureux, plus performants et... moins absents. Les actionnaires optimisent la valeur de leur investissement, les dirigeants perçoivent des bonus plus gratifiants et les syndicats ont moins de raisons de se plaindre. Tout le monde est gagnant, sauf les mauvais dirigeants dont l'incapacité à obtenir de l'engagement sera révélée. Faut-il vraiment les épargner? ■