



## Envers qui un collaborateur doit-il être loyal ?

Pas un jour ne se passe sans que la presse ne se fasse l'écho de problèmes de loyauté dans les organisations. Un jour, on met en exergue un « lanceur d'alerte » qui trahit son employeur pour rester fidèle à ses propres valeurs; le lendemain, on s'interroge sur le fait qu'une banque dénonce ses propres collaborateurs à des autorités étrangères, alors qu'ils ont simplement obéi aux ordres de leur hiérarchie.

Issue du latin *légalis*, la loyauté fait référence aux lois de l'honneur et représente le devoir de fidélité et de diligence auxquels chaque travailleur est soumis selon notre code des obligations; tout comme chaque employeur est soumis au devoir de protection de son personnel.

Chaque entreprise ou organisation attend donc de l'ensemble de ses collaborateurs une totale loyauté. Mais force est de constater que les problèmes de fraudes ou d'actes malveillants se multiplient.

En effet, rien n'est simple dans notre monde où se conjuguent des pressions de plus en plus fortes sur des entités qui mettent en place des organisations de plus en plus complexes (en particulier les matricielles). Le nombre d'acteurs qui représentent l'entreprise se développe. Et ces cadres de tous niveaux déploient en parallèle leurs propres stratégies personnelles.

Pour être concret: envers qui le collaborateur devrait-il être le plus loyal? Envers l'entreprise, entité qui peut être virtuelle, ou envers son ou ses représentants? Quand mon supérieur hiérarchique semble dysfonctionner, quelle est la bonne attitude à adopter si je veux rester loyal? Par ailleurs, quand l'entreprise prend manifestement de mauvaises décisions, contre l'avis de mon supérieur hiérarchique, comment devrais-je agir? Quel degré de loyauté devrait être le plus fort, celui envers l'entreprise, ou celui envers mon supérieur hiérarchique? Envers mon directeur fonctionnel ou hiérarchique?

Les choses se compliquent quand un Etat ou une autorité fait pression sur l'entreprise, pour des raisons qui peuvent nous sembler justifiées... ou pas. Les événements actuels liés aux avoires non déclarés dans les banques en sont un bel exemple. Bien évidemment, il n'existe pas de réponse claire et systématique à ces interrogations. Une loyauté absolue envers l'une ou l'autre partie pouvant confiner au grotesque ou à la stupidité, elle semble donc difficile à garantir, même pour une personne reconnue comme un exemple d'intégrité!

Chaque professionnel devrait pouvoir garder une certaine distance et un regard critique face aux situations auxquelles il pourrait être confronté et agir en conséquence, en cas de conflit de loyauté.

C'est fondamentalement à son propre système de valeurs, à son éthique, qu'il est nécessaire d'être loyal. Le changement permanent dans les grosses organisations, les orientations stratégiques dictées par des managers à l'espérance de vie d'un feu d'artifice, les tactiques de certains cadres visant à satisfaire leurs propres ambitions, les pressions potentielles exercées par des parties prenantes externes font de cette notion de loyauté au mieux un concept, au pire un leurre, même si elle symbolise une certaine grandeur d'âme.

Charles Handy, célèbre auteur et conférencier britannique disait que « l'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés, elle doit la mériter ». A elle, donc, de faire en sorte d'assumer ses responsabilités citoyennes, de définir une stratégie porteuse de sens, durable, et de confier des responsabilités managériales à ceux qui le méritent.

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger | compétences | conseils et de  
SCAN swiss competencies assessment network