



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Pour une nouvelle loyauté dans les entreprises

«Il n'y a plus aucune loyauté», entend-on dire souvent. Est-ce la fin de toutes valeurs morales ou plutôt le signe d'une mutation profonde?

La loyauté est une valeur morale noble. Dans sa version confucéenne, elle exclut la tromperie et le mensonge et implique de la fidélité, de la fiabilité et de la crédibilité. La loyauté demande donc de respecter les règles sociales qui prévalent dans les organisations. Naturellement, on peut s'attendre à ce qu'un contrat de travail implique un respect absolu des devoirs et des règles. Les notions juridiques associées sont évidentes: mettre toute son énergie au service de l'entreprise, en respectant les règles, la propriété intellectuelle, les intérêts. Rien de plus normal en apparence. En signant un contrat de travail, on accepte un certain cadre. Mais cela ne signifie pas qu'on fasse l'impasse sur ses intérêts, ses valeurs et ses opinions. Si tel était le cas, on se trouverait clairement dans un cas de soumission ou d'obéissance, notion en apparence confortable pour l'employeur mais révolue depuis longtemps, et surtout totalement inefficace dans la durée. Les entreprises ont d'ailleurs abandonné depuis au moins deux décennies la notion de loyauté absolue envers leurs collaborateurs – les évolutions insuffisantes de compétences comme les aléas structurels ou conjoncturels étant considérés comme de bonnes raisons de se libérer de cette contrainte pour pouvoir procéder à des licenciements. Mais cela fait quelques années aussi qu'un engagement à vie pour une entreprise ne fait plus partie des attentes des individus. On sent aussi de leur part une aspiration vers plus de liberté et moins de contraintes imposées.

Force est donc de constater que la loyauté n'est plus ce qu'elle était dans le passé. Mais la notion de loyauté ne doit pas disparaître, car le respect et la confiance qui la sous-tendent nous semblent des valeurs bien trop importantes pour la pérennité de nos organisations et de notre système social. Le vrai changement que nous constatons, c'est que la loyauté ne peut plus être supposée comme tacite, comme allant de soi, comme incluse dans un ensemble de valeurs et de normes sociales respectées par tous. La diversité est devenue bien trop grande. La loyauté doit désormais être explicitée et discutée, pour devenir réciproque. Dans un tel cadre, l'entreprise peut donc choisir avec qui elle souhaite travailler. Le collaborateur peut lui aussi décider si le projet proposé et les conditions de sa réalisation correspondent à ses attentes et à ses valeurs. La loyauté devient donc le résultat d'une vraie relation et d'une vision commune entre les parties. Employeurs et employés s'engagent simultanément et volontairement pour réaliser un projet ensemble. Cette relation doit s'appuyer sur une confiance et un respect mutuels, sur un dialogue ouvert et stimulant et sur une envie de réussir ensemble. Certains utilisent même l'expression de loyauté «juste-à-temps» («just in time loyalty»). En d'autres termes, la loyauté devient transparente, volontaire et situationnelle: celle d'un engagement libre de chacune des parties de réaliser ensemble une mission ou un projet à un moment donné.

Dans nos entreprises de plus en plus complexes et «métissées», assurer la qualité de cette relation à tous les niveaux devient un réel défi pour la politique ressources humaines et pour le management de l'organisation. Elle présuppose la transformation de managers en leaders authentiques, qui peuvent affirmer clairement leurs attentes et prendre en compte celles des autres. Elle présuppose des individus qui sont acteurs de leur carrière, qui gèrent et développent leur employabilité et qui ont un projet professionnel clair et cohérent. Ils choisissent de venir ou de rester, parce qu'ils auraient les moyens de s'en aller. Elle implique enfin une évolution forte des directions ressources humaines, pour être non plus les garants du respect des règles mais les facilitateurs d'un vrai dialogue dans le cadre du projet et des valeurs de l'entreprise. La «loyauté volontaire» dont nous venons de parler devrait ainsi progressivement remplacer la «loyauté subie», qui reste de loin la plus fréquente dans nos entreprises: celle où la relation de travail se base sur le confort, l'habitude et pas sur un vrai choix. Cette époque semble révolue. La loyauté est morte. Vive la nouvelle loyauté: volontaire, réciproque et juste à temps! ■

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.