

# Les conflits de loyauté

Une question d'éthique dans le monde du travail n'est pas forcément un simple état d'âme sans fondement. Deux exemples concrets avec l'avis d'un groupe d'experts.

## 1 ETHIQUE

### DES CONSÉQUENCES

Conflit de loyauté de la responsable du service finances et comptabilité d'une entreprise. Entre son chef direct, qu'elle apprécie, et le nouveau directeur général. Celui-ci lui demande de faire un audit de tout le département. Elle sait que cet audit va être utilisé pour faire pression sur son chef direct, donc le pousser vers la sortie. A noter que les deux hommes se sont déjà trouvés précédemment dans une situation de conflit dans une autre entreprise. Elle accepte la mission, mais décide d'informer son chef direct de ce qui se trame contre lui. «Ai-je pris la bonne décision?»

Dans quelle mesure un cadre peut-il accepter d'être utilisé pour des objectifs qui ne sont pas les siens, mais ceux d'un dirigeant d'entreprise dont on peut penser qu'il veut régler de vieux comptes? On peut certes penser que la personne concernée s'en tire à bon compte en informant son chef direct du conflit de conscience qui est le sien tout en menant à bien sa mission. Le fait d'accomplir une tâche discutable, mais avec des états d'âme, est-il suffisant pour exonérer de tout reproche celle qui s'en acquitte?

A priori, cette attitude scrupuleuse mais pas téméraire ne suscite pas l'admiration. Du point de vue du droit, l'option choisie n'est pas non plus sans risque: la collaboratrice doit fi-

délité à son employeur, et elle n'a pas à révéler à un tiers qui fait l'objet de l'audit la finalité de celui-ci. Sous l'angle éthique, la question peut être reformulée de la manière suivante: a-t-on le droit de désobéir à son employeur et, si oui, dans quelle mesure et à quelles conditions?

Pour le Code des Obligations, l'obéissance est de règle, à moins d'assister à un acte illicite. Il reste à savoir si l'on est

*Comment rester loyal entre deux dirigeants qui veulent se nuire?*

véritablement en présence d'un cas de conscience. Mis au courant par sa collaboratrice de ce qui se tramait contre lui, le directeur financier concerné pourrait donner sa démission et court-circuiter la procédure menée à son encontre.

De ce point de vue, la voie moyenne choisie par la personne chargée de mener l'audit peut être considérée comme étant concrètement la plus appropriée, même si elle n'est pas totalement satisfaisante, ni sous l'aspect de l'éthique – elle devrait refuser purement et simplement de se faire instrumentaliser – ni en regard du droit qui lui imposerait de s'exécuter et de se taire. En se ralliant à ce point de vue, on fait prévaloir une éthique des

conséquences sur une éthique des valeurs qui consisterait à faire ce qu'on estime devoir faire, advenue que pourra.

## 2 RECOURS POSSIBLE

La collaboratrice directe du chef du personnel d'une grande entreprise, à la tête d'une équipe d'une douzaine de personnes, s'estime confrontée à un problème de loyauté vis-à-vis de son supérieur hiérarchique (dont les compétences sont mises en doute par ses subordonnés). Elle tente de l'amener à modifier sa manière de travailler, qui a des répercussions négatives sur ses propres collaborateurs. Malgré son insatisfaction et les offres qui lui sont faites ailleurs, elle reste à son poste, par loyauté envers une équipe qu'elle ne veut pas laisser après seulement une année. «Est-ce que ma manière de faire est éthique?»

Reprocher à son chef de ne pas être d'accord avec ses observations peut difficilement passer pour un dilemme éthique. En revanche, la position de la personne concernée, qui est dans une situation intermédiaire entre son chef direct, ses collaborateurs et l'entreprise en tant qu'institution, peut se poser en termes de conflit de loyautés. Reprocher à son chef de ne pas agir comme elle le ferait elle-même, pose en fait la question de savoir si la loyauté qui lui est due doit aller

«Echos de l'Éthique» est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels dans les entreprises qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la Finance, *Echos de l'Éthique*, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: [office@obsfin.ch](mailto:office@obsfin.ch)).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrokh, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston (*lire aussi PME Magazine de février 2005*).

Les textes complets sont accessibles sur le site: [www.obsfin.ch/echo-ethique.htm](http://www.obsfin.ch/echo-ethique.htm)

jusqu'à renier ses propres valeurs. Peut-être aussi surestime-t-elle tant sa position que ses possibilités d'action dans l'entreprise. N'aurait-elle pas dû accepter l'une ou l'autre des offres qu'on lui a faites et quitter l'entreprise?

Le débat a aussi fait apparaître la rigidité du droit applicable face à ces questions de loyauté. Le Code des Obligations, qui mérite bien son nom, insiste en effet sur la fidélité à l'entreprise comme devant l'emporter sur toute autre considération, la seule exception à ce principe étant de ne pas commettre un délit. Encore doit-il s'agir d'un délit caractérisé car, dans les cas où le doute est permis, l'employé doit d'abord en référer à son chef, voire s'adresser au conseil d'administration, et ceci même lorsqu'il s'agirait de faire cesser des agissements condamnables du point de vue éthique. **PME**