



ATTENTIFS L'auditoire n'a pas perdu une miette de la conférence d'Emmanuel Toniutti.



DÉTENTE Comme toujours, le cocktail qui suivait a été l'occasion de rencontres et de discussions.



HEUREUX Le comité de Forum 360, ici Mercedes Langel-Andreanelli et le président Ianico Minisini, a de nouveau réussi son événement annuel.

FORUM 360 Onzième édition au théâtre du Passage, lundi à Neuchâtel.

Concilier éthique et management

LE CONTEXTE

Fondée à l'initiative de cadres et représentants d'entreprises de la région neuchâteloise, l'association Forum 360 organise un événement par année, sous la forme d'une conférence-débat. La onzième édition a réuni plus de 400 participants lundi au théâtre du Passage, à Neuchâtel.

BRIGITTE REBETZ (TEXTES)
CLAUDE COMTE (PHOTOS)

Docteur en théologie et enseignant Exed à HEC Paris, Emmanuel Toniutti a su captiver l'auditoire du 11e Forum 360, lundi à Neuchâtel, en parlant de l'importance de l'éthique dans le management. En convoquant des philosophes de l'Antiquité, le fondateur de l'IECG (International ethics consulting group) a montré l'intérêt d'intégrer des valeurs comme la tempérance, le courage ou l'amour dans le fonctionnement d'une entreprise. Collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs et, en fin de compte, la marche des affaires a tout à y gagner. Interview.

Qu'est-ce qu'une culture éthique et responsable?

Les trois fondamentaux, c'est une vision, une vocation et des valeurs. Il s'agit pour l'entreprise de les définir en fonction de son histoire, comme le résume bien cette maxime arabe «Si tu veux savoir où tu vis, tu dois savoir d'où tu viens». Cela lui permet de se demander quelles sont ses valeurs porteuses. La vision et la vocation sont généralement définies par le conseil d'administration. Quant aux valeurs, elles devraient être précisées par les collaborateurs, ou s'il s'agit d'une grande société, par un grand nombre d'employés. Du fait qu'elles émanent de l'intérieur, sans être imposées par le haut, elles ne peuvent pas être contestées par le personnel. Il y a donc généralement une bonne adhérence.

Comment procéder?

La mise en pratique est évidemment le plus difficile à accomplir. Il faut y travailler quand la situation est stable, parce que lorsqu'une crise fait rage, c'est trop tard. Je propose aux entreprises de s'entraîner sur des cas pratiques réels. Dans les grandes structures qui comptent des dizaines de milliers de collaborateurs, nous utilisons des jeux éthiques digitaux en guise d'outil de travail. Les équipes ont des objectifs à atteindre, des décisions à prendre. Quand c'est ludique, ça fonctionne mieux! Mais le numérique a ses limites dans l'enseignement: pour apprendre, il faut continuer à lire des livres pour s'imprégner des thèses d'un auteur. Le digital ne remplace pas les manuels.

La culture éthique, c'est rentable?

Mettre en œuvre un modèle responsable, c'est une stratégie à moyen et long terme. Il n'y a pas de retour sur investissements avant cinq ans. Mais toutes les études démontrent que la rentabilité est supérieure dans les sociétés qui mettent en place une vision à long terme. L'enjeu, c'est comment concilier stratégie et culture d'entreprise. Je ne me voile pas la face, la démarche est PDG-dépendante. Une société peut évidemment agir avec cynisme et faire l'éloge de l'éthique sans y croire, avec le risque d'un retour de manivelle, à l'instar de Volkswagen et ses tests d'homologation truqués. Ou alors le directeur-général y croit sincèrement et met en place une culture d'entreprise éthique et responsable. Dans le marché globalisé d'aujourd'hui, les problématiques sont les mêmes pour toutes les firmes, de Los Angeles à Sydney. On fait du volume, on rogne les marges... Mais si une entreprise crée une plus-value avec des valeurs morales, elle peut se distinguer parmi ses concurrentes. L'éthique lui permet de se positionner différemment sur le marché. ◉



PROFESSIONNEL Le conférencier Emmanuel Toniutti a bousculé plus d'un manager présent en parlant de l'éthique dans l'entreprise.

«L'éthique, ce n'est pas naturel!»

Auteur de publications universitaires et des livres «L'urgence éthique, une autre vision du monde», «Le leadership de l'amour» et de «L'empathie, un levier de management», Emmanuel Toniutti n'a pas caché, instaurer des valeurs morales au bureau demande de l'entraînement. «L'éthique, ce n'est pas naturel, il faut de l'humilité!» Même pour un spécialiste: l'éthicien a confessé avoir commis une erreur de jugement en Chine qui a failli lui coûter un gros contrat. Il avait fait l'impasse sur la cérémonie du thé, sous-estimant son importance capitale aux yeux de ses clients.

L'orateur a su impliquer le public, avec citations latines et zestes d'humour. Au terme de la conférence, les questions du

public ont fusé. Les interrogations portaient sur la pertinence de l'e-learning, la domination de la Chine dans les échanges commerciaux, le dilemme des lanceurs d'alerte, le trend du tutoiement... Extraits.

Lorsque deux entreprises fusionnent, quelles valeurs faire subsister?

Quand il s'agit d'une grande firme, on doit recréer un mythe fondateur, pour mettre en cohérence l'histoire des deux sociétés. Pour une petite structure, c'est plus simple.

L'éthique varie-t-elle selon les pays?

Absolument, les valeurs morales diffèrent d'une culture à l'autre. L'intégrité n'a

pas la même signification en Chine, aux Pays-Bas ou en Russie. Notre définition du courage n'est pas celle des Japonais. La seule valeur qui a une résonance commune dans toutes les populations, c'est le respect. Malgré ces différences, on arrive généralement à se mettre d'accord sur les comportements à adopter les uns avec les autres.

Avec l'avènement robots et l'intelligence artificielle, quelles seront les incidences morales?

Le débat est déjà là. L'arrivée des véhicules autonomes pose la question des responsabilités en cas d'accident. Mais si les machines devaient se substituer à l'être humain, ce serait la fin de l'humanité. ◉