

accrédités IACBE  
28 ans

**Bachelor  
Master  
Doctorat**

ESM  
ÉCOLE DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION  
www.esm.ch

<b>Cadres</b>	2	<b>Bâtiment/Construction</b>	5
<b>Finance/Comptabilité</b>	2	<b>Médical, paramédical et social</b>	6
<b>Restauration/Hôtellerie</b>	2	<b>Enseignement</b>	6
<b>Banque/Assurance</b>	3	<b>Emplois divers</b>	7
<b>Vente/Représentation</b>	3	<b>Petites annonces</b>	8
<b>Industrie/Ingénierie</b>	3		
<b>Juridique</b>	3		
<b>Arts et métiers</b>	3	<b>Formation</b>	
<b>Commerce/Administration</b>	4	<b>L'hôtellerie-restauration traque le travail au noir en formant ses membres.</b>	8
<b>Marketing/Communication</b>	5		

400 nouvelles offres/jour

Postulez online!

N°1 en Suisse romande jobup.ch

# 24 Emploi

103 OFFRES

## La culture d'entreprise influence l'honnêteté des employés au travail

**Créer un climat de confiance et consulter les collaborateurs diminue les actes malhonnêtes sur le lieu de travail**

**Laurent Buschini**

La société KPMG, spécialisée dans l'audit et le conseil aux entreprises, a mené deux enquêtes en Suisse pour connaître le comportement éthique des employés sur leur lieu de travail.

La première étude, menée par l'Université de Rotterdam auprès de 428 personnes en Suisse allemande, révèle que près de deux employés sur trois (64%) ont confessé avoir commis en 2013 un acte qualifié par KPMG de non éthique. Pis, 83% des personnes interrogées disent avoir observé l'an dernier des comportements non éthiques chez leurs collègues. La gamme des comportements répréhensibles est, il est vrai, très large et ne se limite pas aux délits pénaux. L'étude prend aussi en compte des actes plus bénins: prendre du petit matériel de bureau chez soi, se faire rembourser indûment des frais, utiliser la photocopieuse à des fins privées, etc.

«Plus on observe des violations commises par des collègues au sein de l'entreprise, plus on est enclin à les commettre soi-même par la suite», conclut Philippe



Utiliser la photocopieuse de son employeur à des fins privées est assimilé à du vol. CORBIS

### Un regard critique sur l'étude

● Franziska Tschan, professeure de psychologie du travail à l'Université de Neuchâtel, reconnaît que les chercheurs de la société d'audit et de conseils KPMG ont fait un travail sérieux. Le mélange des actes répréhensibles la gêne toutefois. «Cette manière de tout mélanger est intéressante si l'on veut monter le problème en épingle, indique-t-elle. Mais on devrait

distinguer entre les petites choses sans importance et les vrais délits. Utiliser la photocopieuse à des fins privées n'est pas comparable à tricher sur ses notes de frais, par exemple. Techniquement, il est vrai que faire des photocopies privées sur le lieu de travail, c'est voler l'entreprise. Mais la plupart d'entre elles ne vérifient pas. Tout comme elles ne

contrôlent pas l'utilisation d'internet.»

La professeure neuchâteloise souligne l'importance d'un code de conduite clair. «Les études montrent que si le code de travail est précis les employés le suivent. Le flou favorise les actes non éthiques. Bien entendu, si on constate que les collègues, et surtout les chefs, ne le suivent pas, on a tendance à les imiter.»

Fleury, chef du secteur forensique Suisse romande chez KPMG. L'étude souligne que le mauvais exemple est encore plus patent lorsqu'il émane d'un supérieur hiérarchique.

L'étude de KPMG a aussi tenté de savoir quelles sont les conditions favorisant de tels comportements. C'est le but de la deuxième enquête, menée auprès de 1500 collaborateurs dans toute la Suisse par l'Université de Zurich. Ses conclusions? Trois facteurs favorisent leur émergence. Premièrement, le non-respect du contrat moral entre l'employé et l'employeur. «C'est le cas lorsque les attentes de l'employé ne sont pas remplies, en termes de salaire, par exemple», indique Philippe Fleury. La sécurité de l'emploi a aussi une incidence sur la fréquence des comportements non éthiques. Plus l'employé craint pour sa place, plus il fraude. Enfin, plus le management consulte les employés, moins il y a de fraude. «La manière dont l'employeur mène l'entreprise a une influence directe sur le nombre des actes non éthiques dont il est victime, conclut Philippe Fleury. L'employeur a tout intérêt à créer un rapport de confiance entre lui et son personnel.»

#### Code de conduite

Quels conseils donne KPMG? «Il faut mettre en place des règles claires et compréhensibles, indique Marsha Heinen, consultante en forensique chez KPMG Suisse. Se donner un code de conduite et

### Migros étonnée

● Chez Migros, l'étude étonne par l'ampleur des fraudes relevées. «Ces résultats ne corroborent pas nos estimations à l'intérieur de l'entreprise, explique Aurélie Murriss, assistante de la communication chez Migros Vaud. Nous avons un règlement interne, connu de tous, stipulant expressément les droits et devoirs de chaque collaborateur. Par ailleurs, l'ensemble de l'encadrement est invité à être attentif à ces questions dans le cadre de son management d'équipe.» Migros ne badine pas en cas de vol. «Cela entraîne la résiliation du contrat de travail», indique Aurélie Murriss. Tout type de fraude confondu, les services de Migros Vaud recensent une dizaine de cas par année alors que le distributeur emploie 3700 personnes, dont de nombreuses en contact avec de l'argent ou de la marchandise.

en répéter les termes régulièrement est aussi utile.» Enfin, l'existence d'une politique favorisant le whistleblowing (rapporter les comportements malhonnêtes dans l'entreprise) est aussi primordiale.

## La pensée du candidat qui termine deuxième

**L'œil du pro**

**Vincenzo Ganci**  
Headhunter



Comme tout bon supporter à la veille des Championnats du monde de football au Brésil, je me demande quelle sera l'équipe qui soulèvera la Coupe devant le monde entier et... devant son adversaire du jour, l'équipe qui sera passée à un cheveu de la consécration.

On verra des larmes dans les yeux de tous: de joie pour les gagnants, de dépit pour les deuxièmes. Même l'équipe gagnante de la petite finale, la troisième du classement, sera plus satisfaite que les perdants de la finale. L'ex-

plication de cet apparent paradoxe est liée au mécanisme du regret.

Des psychologues expliquent ce phénomène par ce que l'on nomme la pensée contrefactuelle: les gens comparent leurs accomplissements à un hypothétique «idéal, parfait, meilleur», ce qu'ils auraient pu accomplir, et non à ce qu'ils ont réussi. La valeur relative prime sur la valeur absolue. Autrement dit, la façon dont un individu perçoit ses accomplissements est plus importante que les accomplissements eux-mêmes.

On peut également faire l'expérience du «syndrome de la médaille d'argent» dans la vie professionnelle. Imaginez recevoir une augmentation de 5%. Evidemment, cela vous réjouit. Cependant, cette joie dure tant que vous ne savez pas que votre collègue,

avec lequel vous partagez votre bureau, en a reçu une de 10%. Cela va même si loin que de nombreuses études démontrent que la plupart des gens sont plus satisfaits avec une augmentation plus basse (5% dans ce cas), mais égale ou supérieure à celle de leur(s) collègue(s) de référence.

Dans mon métier de chasseur de têtes, je constate fréquemment la déception du candidat qui, après avoir parcouru avec succès les différentes phases d'un processus de recrutement, n'est pas celui choisi au final par mon client. Cette expérience affecte la confiance du candidat au lieu de la renforcer (après tout, il est sorti deuxième!). Le mécanisme du regret prime sur la conscience d'être allé très loin dans le processus et d'avoir été performant. Le candidat reste obnubilé par ce

qu'il aurait pu obtenir au lieu de se consoler de la bonne prestation fournie et de la probabilité croissante d'y arriver la fois suivante.

Nous pourrions argumenter longuement sur le fait que la médaille d'argent pour un candidat à un poste n'est pas une situation tout à fait comparable à celle du deuxième dans une compétition sportive: quand on est deuxième dans un processus de recrutement, on n'a effectivement rien: dans cette situation plus qu'ailleurs, l'histoire est écrite par le gagnant. Mais il faut s'y faire: même si vous la méritez, la première place n'est pas toujours celle que l'on obtient! Cela fait partie du jeu et de la vie; on doit juste l'accepter et profiter de chaque occasion pour apprendre et s'améliorer.

vincenzo@gancipartners.com

### Le chiffre

42 heures

**La nouvelle convention collective de travail (CCT) pour le personnel au sol de la compagnie aérienne Swiss entrera formellement en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet. Elle concerne 1500 employés, a indiqué mardi Swiss. L'accord prévoit l'augmentation de la durée du temps de travail hebdomadaire de 41 à 42 heures et de l'âge de la retraite de 63 à 64 ans. La convention est valable jusqu'à mi-2017 avec une possibilité de la prolonger. Une nouvelle CCT entrera également en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet pour les pilotes régionaux de Swiss. L'accord concerne quelque 230 personnes. ATS**

### Lausanne Travail et spiritualité

Pour la première fois, des dirigeants de l'économie et de la finance, des spécialistes des neurosciences, des éthiciens et des chercheurs en provenance d'horizons les plus divers vont échanger leurs connaissances et leurs expériences sur les valeurs du monde du travail lors d'un congrès à l'Université de Lausanne, du 9 au 11 septembre prochain. La réunion est organisée par l'Association travail et spiritualité, présidée par le professeur Michel Guillemin. De nombreux intervenants animeront des conférences et des tables rondes et feront le point sur cette thématique. **L.B**

Plus d'infos et inscriptions sur [www.travail-spiritualite.org](http://www.travail-spiritualite.org)