

Les convictions d'un patron éthique

Bernard Koechlin est président honoraire d'Implenia, entreprise issue de la fusion des deux premières entreprises suisses de BTP, Zschokke et Batigroup. Après une carrière dans la construction entamée en tant que chef de chantier, il s'est fait connaître en dirigeant pendant vingt-quatre ans l'entreprise Zschokke, dont il a contribué à en faire le numéro un du BTP en Suisse. Il a associé son nom à de très grands chantiers en Suisse et à l'international, mais aussi à une vision humaine et sociale de l'entreprise qu'il a illustrée lors de réunions de « Caux Initiatives for Business » (voir p.3). Bernard Koechlin a également présidé le Conseil Académique de l'Université de Genève et siège au Conseil de Transparency International Suisse.



INITIATIVES ET CHANGEMENT

Changer (Ch) - À quoi attribuez-vous fondamentalement le succès de votre entreprise ?

Bernard Koechlin (B.K.) - Au personnel de l'entreprise et à sa motivation ! Une motivation profonde est indispensable pour mettre en œuvre un projet commun ; elle doit aussi être partagée avec les partenaires extérieurs de l'entreprise. Pour que les salariés du Groupe se sentent responsables mais aussi bénéficiaires de la santé de l'entreprise, Zschokke leur a notamment proposé de devenir actionnaires à des conditions avantageuses. Pour nous, c'était à la fois une tradition entrepreneuriale et une philosophie d'entreprise : les hommes d'abord ! Les hommes sont le premier atout de l'entreprise, bien avant le reste. Et la qualité première du patron doit être l'écoute.

« Face à la crise, il faut souligner combien est utile l'action des entreprises qui créent de la valeur dans la vie des hommes, par opposition à celles qui font de la spéculation sans apporter de réelle valeur et sans respecter aucune éthique. »

Ch - Quelle est votre vision d'une économie éthique ?

B.K. - Pour moi, le but d'une entreprise est de fournir à la collectivité, à ses clients, des services ou des produits qui leur apportent utilité et valeur. Elle offre ainsi du sens à ses salariés. A cette fin, elle doit mobiliser les ressources nécessaires, du temps des hommes aux matériaux fournis par la nature, de façon optimale et sans gaspillage. Si elle fait bien son travail, l'entreprise réalise un bénéfice qui mesure sa performance, lui permet de financer son développement et de rémunérer mieux son personnel, ses actionnaires et aussi l'Etat, par le biais des impôts. Une entreprise se comporte de manière éthique si elle traite correctement tous ceux qu'elle mobilise, et la collectivité. Cela implique une juste rémunération des collaborateurs compte-tenu de leurs responsabilités et un véritable souci de leur épanouissement ; un climat de confiance et de collaboration avec les partenaires, fournisseurs et sous-traitants ; une écoute de tous,

en interne comme à l'extérieur, pour s'améliorer en permanence ; une attitude responsable vis-à-vis des autorités et des syndicats ; un respect des aspirations de la collectivité, notamment en matière de protection de l'environnement. Cela demande une forte culture « maison » qui aille bien au-delà du strict respect des lois ou de la recherche du profit : à tout moment, chaque salarié doit connaître les buts de l'entreprise, comprendre sa ligne de conduite et le rôle qu'il peut jouer personnellement. Non seulement l'entreprise ne doit pas tolérer les dérapages tels que délits d'initiés ou corruption, mais encore elle doit se comporter correctement du haut en bas de la hiérarchie dans les rapports internes comme externes et pratiquer une information limpide. C'est sa responsabilité sociale mais aussi son intérêt à long terme, car j'ai l'absolue conviction qu'une entreprise sans éthique ne peut pas maintenir dans la durée la confiance et la motivation de ses partenaires et collaborateurs. C'est pourquoi un patron ne peut apporter de la rentabilité que s'il est moral. Ceux qui l'oublient peuvent faire illusion quelques années mais à terme, on observe qu'ils sont sanctionnés par le marché de manière bien plus impitoyable que par n'importe quelle censure morale...

Si tous les acteurs se comportent ainsi, mettant la qualité des services et produits et les relations entre acteurs au premier plan, alors l'économie de marché fonctionne de manière satisfaisante.

Ch - Comment voyez-vous le niveau d'éthique au sein du système économique actuel ?

B.K. - Il n'est pas suffisant. Les buts de création de produits et services apportant utilité et valeur sont souvent négligés par les entreprises au profit de considérations financières à court terme. Les actionnaires ou les managers sont souvent privilégiés au détriment des autres parties prenantes. Des fusions/acquisitions dénuées de sens sont réalisées sous la pression d'intermédiaires motivés par des commissions lucratives, ou bien de dirigeants trop ambitieux. Beaucoup de ces fusions sont des échecs et détruisent de la valeur au lieu d'en créer.

D'autre part, la correction dans les rapports entre les différents acteurs laisse souvent à désirer. Des délits (corruption, scandales type Enron) ou des conditions de travail

inadmissibles ne sont pas rares. En même temps, dans de nombreux pays, les entreprises, y compris les multinationales, ont créé des postes de travail, du savoir, du bien-être et de la richesse, et permis aux Etats de financer les services qu'ils doivent aux populations. Les standards éthiques y ont progressé, par exemple dans le domaine de la corruption, aujourd'hui sanctionnée par de nombreux codes pénaux.

Ch - Pour améliorer le niveau d'éthique dans l'économie, quelle influence ont les chartes éthiques ?

B.K. - Une influence positive, à condition d'être traduite en actes. A mon avis, de nombreux progrès ont été réalisés grâce à des entrepreneurs éclairés comme Tata en Inde et grâce à de nombreuses ONG, qui, avec l'appui de la presse, exercent une forte pression sur l'opinion publique et le pouvoir.

Ch - La mondialisation, est-ce un bien ou un mal ?

B.K. - L'ouverture des marchés et de l'information oblige à s'aligner sur les meilleurs. Sur un marché fermé, avec une concurrence limitée, il est plus facile de perpétuer de mauvaises habitudes. Et n'oublions jamais que le nationalisme et le protectionnisme ont contribué à la dernière guerre mondiale de façon significative. L'interdépendance des économies nationales rend les aventures militaires moins probables, car de plus en plus nombreux sont ceux qui auraient à en pâtir.

Ch - Qu'est ce qui vous semble le plus inquiétant dans la situation économique actuelle ?

B.K. - C'est le danger de se focaliser sur le court terme. Chaque acteur doit avoir une attitude responsable et ne pas se laisser piloter uniquement par le profit personnel, même si c'est parfois particulièrement difficile. Face à la crise, il faut souligner combien est utile l'action des entreprises qui créent de la valeur dans la vie des hommes, par opposition à celles qui font de la pure spéculation sans apporter de réelle valeur et sans respecter aucune éthique.

Ch - Que pensez-vous des très hauts salaires, qui se montent à plusieurs millions d'euros ?

B.K. - C'est certes choquant, mais les dirigeants qui touchent ce genre de rémunération ont d'immenses responsabilités, et les entreprises doivent attirer des gens exceptionnels dans ces positions vitales. Ce qui est inadmissible, ce sont les primes malgré les mauvais résultats ou les « parachutes dorés » heureusement aujourd'hui souvent supprimés quand les dirigeants sortants portent eux-mêmes la responsabilité des difficultés de leur entreprise ; et également les grandes fortunes issues d'une spéculation dénuée d'utilité pour la collectivité ; et les fortunes héréditaires lorsque les héritiers ne contribuent en rien au progrès de la société.

Ch - La mise en place de standards éthiques dans l'économie relève-t-elle de l'Etat ou bien des consommateurs ?



Un ouvrier sur un chantier Implenia. Chantier reconnaissable à la fleur, emblème de cette entreprise du BTP

B.K. - Comme l'explique l'économiste von Hayek, l'économie de marché est un mécanisme remarquable qui permet aux décisions d'être prises au bon endroit, en particulier par les consommateurs plutôt que par des instances bureaucratiques et centralisées, comme dans les économies planifiées dont on a pu constater l'échec. Il faut évidemment des règles du jeu, des lois, des taxes incitatives parfois très efficaces. Par exemple, un prix de l'énergie majoré par une taxe CO² favorise le développement des énergies renouvelables et réduit le gaspillage.

L'Etat doit avant tout créer le cadre adéquat pour l'activité économique, en facilitant l'initiative, en maintenant les conditions d'une concurrence loyale, en éliminant la corruption, en assurant l'ouverture internationale et la sécurité. C'est ce qu'a fait l'Allemagne après la guerre avec beaucoup de

succès. Les Pays-Bas, l'Irlande ou les pays scandinaves font actuellement preuve d'une forte capacité à se réformer afin d'encourager en permanence les initiatives des meilleurs et l'amélioration des autres.

Mais le rôle du citoyen et du consommateur final est important. Tout repose sur leur sens des valeurs et des responsabilités, résultat d'une éducation qui relève des parents et des éducateurs, mais aussi de leaders d'opinion au comportement absolument conséquent comme Mandela ou Gandhi. Ce dernier disait d'ailleurs : « Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde. »

Ch - Mais tout le monde ne peut pas être Mandela ou Gandhi...

B.K. - Bien entendu, mais je crois profondément que chacun à son niveau peut contribuer par ses actions et son exemple à changer beaucoup de choses. Ce qui me semble essentiel, c'est que chacun, dans sa vie professionnelle, mais aussi en tant que consommateur ou citoyen, soit ancré dans des valeurs et que ces valeurs se traduisent en comportements tels que l'honnêteté, le respect, la conciliation en cas de conflit. Concrètement, être honnête, c'est tenir ses promesses, éviter la fraude fiscale, les notes de frais gonflées, la triche aux examens et bien sûr les faux, la fraude ou la corruption. Respecter ses interlocuteurs, cela signifie les traiter comme égaux et les écouter. Et respecter ses proches, cela veut dire leur consacrer suffisamment de temps ! Pratiquer la conciliation, c'est établir ou rétablir des ponts en cas de conflit, s'excuser lorsqu'on a commis une faute et savoir pardonner.

Pratiquer ces valeurs qui nous viennent de manière étonnamment convergente des grandes religions et philosophies n'a que des avantages. Cela m'a toujours donné une raison d'être et une motivation à l'action, cela évite des dérapages et favorise la collaboration entre individus, ce qui multiplie les efforts de chacun de manière étonnante. Et c'est accessible à tous !

Propos recueillis par Antoine Jaulmes